

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Región Tacna

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

PRESENTADA POR:

Gian Pier Dávila Bueno

Luis Guillermo Pacheco Hoyos

Raúl Javier Sánchez Duffoo

Percy Omar Sifuentes Espichán

Asesor: Jorge Benzaquen De las Casas

Santiago de Surco, junio de 2018

Agradecimientos

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todos los profesores que en el transcurso de la maestría han sido una guía académica y personal para nosotros.

Gracias a sus enseñanzas somos mejores profesionales y mejores personas; ahora somos conscientes de que tenemos la misión de utilizar los conocimientos adquiridos responsablemente para aportar al país y a su crecimiento social, económico y en valores.

Dedicatorias

A mi familia, en especial a mi madre, a mi abuela y mi sobrino Fabrizio por su paciencia, apoyo y comprensión durante la maestría; gracias por ser mi motor y fuerza.

Gian Pier Dávila

A mi hija Iara, por su amor incondicional, a mis padres y a toda mi familia por su paciencia y apoyo incondicional.

Luis Pacheco

A mi esposa María del Carmen, a mi hija recién nacida Almudena Paz y a toda mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Raúl Sánchez

A mi esposa Magdalena y mis hijas Camila y Nicole por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

Percy Sifuentes

Resumen Ejecutivo

En el mundo de hoy, el progreso económico de los países y la mejora de la calidad de vida de su población dependen de cómo ellos se inserten en la economía mundial, con el fin de aprovechar las ventajas que ofrecen el comercio, la tecnología y los nuevos mercados. Es así que el Perú debe iniciar los esfuerzos necesarios para ser partícipe de la situación global, siendo un referente en la región y un actor protagónico en el escenario económico mundial. Es necesario que cada región que lo compone pueda estar preparada para afrontar los devenires de un mundo cada vez más cambiante y competitivo, de forma que finalmente el país actúe como una fuerte unidad económica y logre cumplir los objetivos que como nación se haya planteado, siempre en beneficio de sus ciudadanos.

Por ello, el presente planeamiento estratégico busca responder a este requerimiento, en principio orientado a la región Tacna, pero que también permita sentar las bases de un planeamiento integrado nacional efectivo. Con ese fin se ha realizado un profundo análisis interno y externo de las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la región Tacna, investigando las condiciones del Perú y los países aledaños. De igual forma, se han utilizado herramientas y pautas desarrolladas en el libro *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), escrito por D'Alessio (2015), las cuales permitirán entender y enfocar los esfuerzos necesarios para el logro de este plan estratégico.

Se sustenta que para el año 2027, la región Tacna será líder en los pilares competitivos de salud y educación en el país, apoyada por el desarrollo sostenible en sectores productivos y turísticos, generando empleo y mejorando la calidad de vida de los tacneños. Luego del presente análisis, hemos detectado que Tacna cuenta con los recursos necesarios para lograr llegar al escenario planteado y solo quedaría pendiente ejecutar el siguiente plan estratégico con una actitud proactiva y consciente, que permita alcanzar mejoras para esta región y, por ende, para todo el Perú.

Abstract

In today's world, the economic progress of countries and the improvement of the quality of life of their population depend on how they are inserted into the world economy, in order to take advantage of the advantages offered by trade, technology and New markets. Thus, Peru must initiate the necessary efforts to be a participant in the global situation, being a reference in the region and a leading actor in the world economic scenario and it is necessary that each region that composes it be prepared to face the becomings of a world increasingly changing and competitive, so that finally the country acts as a strong economic unit and manages to meet the objectives that as a nation have been raised, always for the benefit of its citizens.

Therefore, this Strategic Planning seeks to respond to this requirement, initially oriented to the Tacna region, but also to lay the foundations of an effective national integrated planning. For this, a deep internal and external analysis of the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the Tacna region has been carried out, investigating the conditions of Peru and the surrounding countries. Similarly, tools and guidelines developed in the book *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), written by D'Alessio (2015), have been used to understand and focus the efforts necessary to achieve this strategic plan.

It is argued that by 2027, the Tacna region will be a leader in the competitive pillars of health and education in the country, supported by sustainable development in productive and tourism sectors, generating employment and improving the quality of life of the tacneños. After the present analysis, we have detected that Tacna has the necessary resources to reach the proposed scenario and it would only be pending to execute the following strategic plan with a proactive and consenting attitude, which allows achieving improvements for this region and, therefore, for all Peru.

Tabla de Contenidos

Lista de

Tablas.....vii

Lista de Figuras.....ix

El Proceso Estratégico: Una Visión General..... xi

Capítulo I: Situación General de la Región Tacna..... 1

1.1 Situación General..... 1

1.2 Conclusiones..... 14

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética..... 16

2.1 Antecedentes..... 16

2.2 Visión..... 18

2.3 Misión..... 18

2.4 Valores..... 18

2.5 Código de Ética..... 19

2.6 Conclusiones..... 20

Capítulo III: Evaluación Externa.....21

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....21

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....21

3.1.2 Potencial nacional.....25

3.1.3 Principios cardinales.....36

3.1.4 Influencia del análisis en la región Tacna.....40

3.2 Análisis Competitivo del País.....41

3.2.1 Condiciones de los factores.....41

3.2.2 Condiciones de la demanda.....43

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....46

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	46
3.2.5 Influencia del análisis en la región Tacna.....	47
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	48
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	50
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	53
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	54
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	56
3.5 La Región Tacna y sus Competidores	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	56
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	57
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	59
3.5.4 Amenaza de los entrantes	60
3.5.5 Rivalidad de los competidores	60
3.6 La Región Tacna y sus Referentes.....	61
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	63
3.8 Conclusiones.....	65
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	67
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	67
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	67
4.1.2 Marketing y ventas (M)	69
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	75
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	77
4.1.5 Recursos humanos (H).....	78

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	79
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	80
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	81
4.3 Conclusiones	82
Capítulo V: Intereses de la Región Tacna y Objetivos de Largo Plazo.....	84
5.1 Intereses de la Región Tacna	84
5.2 Potencial de la Región Tacna.....	87
5.3 Principios Cardinales de la Región Tacna	96
5.4 Matriz de Intereses de la Región Tacna (MIO)	98
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	99
5.6 Conclusiones	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	102
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	102
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	104
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)-	106
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	108
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	109
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	111
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	111
6.9 Matriz de Ética (ME)	111
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	111
6.11 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	117
6.12 Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	122

7.1 Objetivos de Corto Plazo	122
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	128
7.4 Estructura Organizacional de la Región Tacna.....	128
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	128
7.6 Recursos Humanos y Motivación	133
7.7 Gestión del Cambio.....	133
7.8 Conclusiones	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	136
8.1 Perspectivas de Control.....	136
8.1.1 Aprendizaje interno.....	136
8.1.2 Procesos	136
8.1.3 Clientes	137
8.1.4 Financiera.....	137
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	137
8.3 Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de la Región Tacna.....	139
9.1 Análisis Competitivo de la Región Tacna	141
9.2 Condiciones de los Factores.....	141
9.3 Condiciones de la Demanda.....	142
9.4 Sectores Relacionados y de Apoyo.....	142
9.5 Estrategia, estructura y rivalidades de la región	144
9.6 Conclusiones	145
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	147
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	147

10.2 Conclusiones	147
10.3 Recomendaciones	153
10.4 Futuro de Tacna	155
Referencias.....	162



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Tacna: Población Estimada, 2015-2017.</i>	3
Tabla 2.	<i>Tacna: Principales Indicadores.</i>	5
Tabla 3.	<i>Tacna: Valor Agregado Bruto, 2010-2016 Participación Porcentual.</i>	8
Tabla 4.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	25
Tabla 5.	<i>Perú: Población según sexo: 1990 - 2017.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6.	<i>Perú: Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios, 2000-2025</i>	28
Tabla 7.	<i>Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i>	30
Tabla 8.	Ranking Mundial de Competitividad 2017. Perú: Resultados según factores anuales	42
Tabla 9.	<i>Evolución de Perú en los Doce Pilares de la Competitividad.</i>	43
Tabla 10.	<i>Ranking de Países (Bloques Económicos), 2017</i>	44
Tabla 11.	<i>Ranking de Productos del Sector Agro no Tradicionales</i>	45
Tabla 12.	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales), 2016-2019</i>	52
Tabla 13.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	57
Tabla 14.	<i>Análisis de Atractividad</i>	62
Tabla 15.	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Tacna</i>	64
Tabla 16.	<i>Matriz del Perfil Referencial de Tacna</i>	65
Tabla 17.	<i>Tacna: Principales Productos Agrícolas, 2014</i>	71
Tabla 18.	<i>Tacna: Serie Histórica de la Población y Producción Pecuaria, 2010-2016</i>	745
Tabla 19.	<i>Tacna: Ejecución del Gasto, 2017</i>	778
Tabla 20.	<i>Tacna: Ingresos, 2017</i>	79
Tabla 21.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	83
Tabla 22.	<i>Tacna: Superficie y Población, 2015</i>	890

Tabla 23. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica</i>	
923	
Tabla 24. <i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación</i>	934
Tabla 25. <i>Matriz de Intereses de la Región Tacna (MIO)</i>	990
Tabla 26. <i>Matriz FODA de la Región Tacna</i>	1033
Tabla 27. <i>Matriz PEYEA de la Región Tacna</i>	1056
Tabla 28. <i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de la Región Tacna</i>	1067
Tabla 29. <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Región Tacna</i>	1101
Tabla 30. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Tacna</i>	1123
Tabla 31. <i>Matriz Rumelt de la Región Tacna</i>	1155
Tabla 32. <i>Matriz de Ética de la Región Tacna</i>	1166
Tabla 33. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	11919
Tabla 34. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	1211
Tabla 35. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	1233
Tabla 36. <i>Recursos Asignados a los OCP</i>	1266
Tabla 37. <i>Políticas de cada Estrategia</i>	12929
Tabla 38. <i>Tablero de Control</i>	1387
Tabla 39. <i>Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)</i>	
13939	
Tabla 40. <i>Plan Estratégico Integral de la Región Tacna</i>	1566
Tabla 41. <i>Futuro de Tacna</i>	161

Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo secuencial del proceso estratégico	xi
Figura 1.	Mapa político de la región Tacna.....	1
Figura 2.	Pirámide poblacional, 1993 y 2007.....	4
Figura 3.	Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017.....	7
Figura 4.	Estructura industrial manufacturera de Tacna, 2011.....	10
Figura 5.	Delimitación marítima de la Corte Internacional de Justicia de La Haya.....	11
Figura 6.	Perú: Población proyectada al 30 junio de 2015 (miles de habitantes).....	27
Figura 7.	Perú: hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación (TIC) según nivel de educación del jefe de hogar (julio-setiembre, 2017).....	32
Figura 8.	Distribución de hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico, 2017.....	34
Figura 9.	PBI economía mundial y Países Desarrollados 2007 - 2019 (Var %).....	51
Figura 10.	Tacna: Índice de Desarrollo Humano (IDH), 2003 y 2012.....	51
Figura 11.	Tacna: PEA ocupada por sector económico.....	53
Figura 12.	Rutas marítimas de exportación/importación desde Bolivia.....	58
Figura 13.	Organigrama del GRT.....	68
Figura 14.	<i>PBI de la Región Tacna vs. PBI Nacional (Millones de Soles)</i>	721
Figura 15.	Tacna: producción de cobre, 2016-2017.....	72
Figura 16.	Tacna: producción de molibdeno, 2016-2017.....	72
Figura 17.	Tacna: acceso a servicios básicos.....	

<i>Figura 18.</i> Tacna: distribución de la fuerza laboral.	790
<i>Figura 19.</i> Tacna: hogares con servicios de teléfono celular e internet.....	790
<i>Figura 20.</i> Mapa geoestratégico de la región Tacna.....	888
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA.....	1045
<i>Figura 22.</i> Matriz Boston Consulting Group de la región Tacna.....	1078
<i>Figura 23.</i> Matriz IE de la región Tacna.....	10809
<i>Figura 24.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la región Tacna.....	1090
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional propuesta para Tacna.....	1310
<i>Figura 26.</i> Gráfico radial del análisis del INCORE de Tacna, 2016.....	1400

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

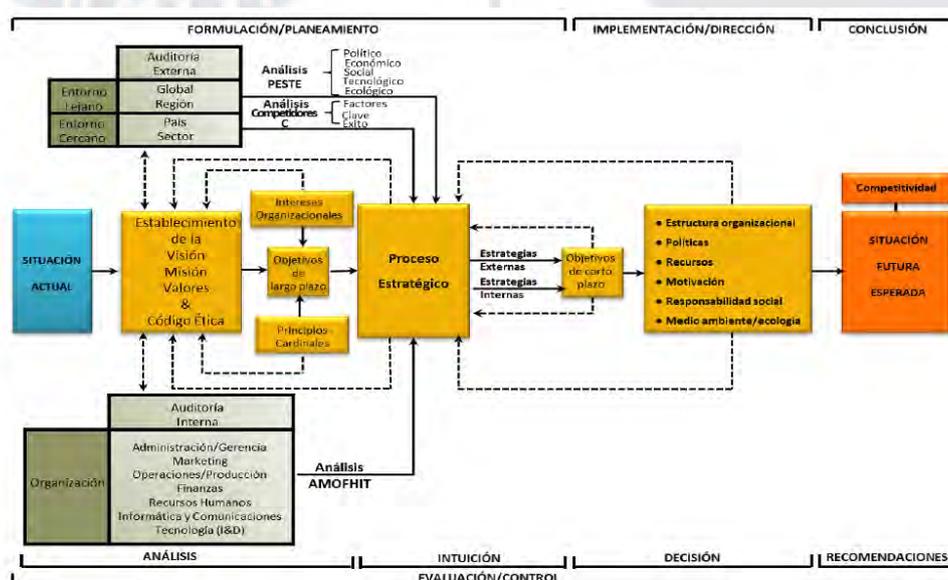


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de la Región Tacna

El presente capítulo analiza la situación general de la región Tacna, presenta su ubicación y principales características geográficas, climatológicas, y los principales resultados en el desarrollo del aspecto social, económico, productivo, y ambiental, entre otros; lo que permitirá obtener el punto de partida para el análisis del entorno y proponer estrategias con visión de desarrollo y productividad en beneficio de la región Tacna.

1.1 Situación General

El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ} 2'$ y $18^{\circ} 21' 34''$ de latitud sur y los meridianos $68^{\circ} 39' 7''$ y los $81^{\circ} 20' 13''$ de longitud. Cuenta con tres regiones naturales: costa, sierra y selva; organizadas en 24 regiones y una Provincia Constitucional del Callao. La región Tacna es una de las 24 regiones del Perú, situada en el extremo sur a 1,293 km de Lima, capital de la República. Se encuentra comprendida entre las coordenadas $16^{\circ} 58' 00''$, $18^{\circ} 21' 34.8''$ latitud sur y $60^{\circ} 28' 00''$ y los $71^{\circ} 00' 02''$ longitud oeste (Gobierno Regional de Tacna [GRT], 2014a).



Figura 1. Mapa político de la región Tacna.

Tomado de *Informe Económico y Social - Región Tacna* (p. 9), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>).

Los límites de la región Tacna son por el noroeste con la región Moquegua, por el noreste con la región Puno, por el sur con la República de Chile, por el este con la República de Bolivia y por el oeste con el océano Pacífico. La ubicación de la región en América del Sur es estratégica por encontrarse equidistante a los países que la integran y a los mercados asiáticos. Políticamente, se encuentra dividida en cuatro provincias: Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre; con un total de 28 distritos, como se muestra en la Figura 1. La región Tacna cuenta con una extensión marítima de 44,448 km² que abarca la zona del litoral desde el límite con Chile (Línea de la Concordia) hasta el límite con la región Moquegua en 120 km y desde la costa hasta las 200 millas mar adentro (GRT, 2014a).

La región Tacna cuenta con una superficie total de 16,075.73 km², que incluye 0.16 km² de superficie correspondiente al islote ubicado frente al distrito del mismo nombre en la provincia de Jorge Basadre, el 50.20% corresponde a la provincia de Tacna, seguido por las provincias de Jorge Basadre con 18.24%, Tarata con 17.56% y Candarave con 14%. La región costera ocupa una extensión de 7,767.70 km², con una participación de 48.30% de la superficie regional. Contiene dos áreas definidas como zona de costa baja y zona de costa alta; se encuentra comprendida desde 0 hasta los 2,000 m.s.n.m. y se caracteriza por ser desértica, con extensas pampas de amplitud agrícola, donde se ubican tres valles importantes: Caplina, Sama y Locumba. La región sierra ocupa un área de 8,308 km²; es decir, 51.70% de la superficie regional. Contiene dos áreas definidas como zona interandina y zona altoandina, comprendida desde los 2,000 hasta más de 5,000 m.s.n.m. se caracteriza por presentar dos zonas: la interandina, desde los 2,000 hasta los 4,000 m.s.n.m., conformada por valles intermedios, y la altoandina, comprendida desde los 4,000 hasta más de 5,000 m.s.n.m., dedicada a la crianza de camélidos sudamericanos y en menor proporción a los ovinos a través del pastoreo en bofedales, región muy accidentada por la presencia de la Cordillera Occidental Volcánica (GRT, 2014a).

El clima de la región Tacna no es uniforme debido a que dos terceras partes de su territorio corresponden a la faja de costa y la tercera parte se halla situada en las alturas de la cordillera; la costa tiene un clima seco, con variaciones de temperaturas de 12 °C a 30 °C y la afluencia de cuatro ríos costeros que condicionan la formación de tres valles aislados entre sí. La temperatura promedio es de 16,5 °C, las temperaturas más frías corresponden a los meses de julio y agosto y las máximas se alcanzan en enero y febrero; los meses de invierno se caracterizan por la presencia de neblinas, las cuales invaden tanto los valles y las pampas; las lluvias son muy escasas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

Según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, s.f.a), la población de la región Tacna en 1940 representaba el 0.60% del total nacional mientras que en el 2016 representa el 1.27%, habiendo duplicado su representatividad poblacional. La Tabla 1, muestra la evolución de la población en los últimos tres años, alcanzando 350,105 habitantes en el año 2017. En promedio la participación de la población masculina es de 52% y la femenina de 48%.

Tabla 18

Tacna: Población Estimada, 2015-2017.

REGIÓN	2015			2016			2017		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
TACNA	341,838	176,941	164,897	346,013	179,025	166,988	350,105	181,064	169,041

Nota. Tomado de *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap0323a.xls).

Según el INEI, en el año 2007 la tasa de inmigración fue de 20.80%, y la tasa de emigración fue de 11.60%, frente a tasas de 44.60% y 19.10% en el año 1981 respectivamente. La capital de Tacna, que lleva el mismo nombre, alberga 321,169 habitantes, es decir, el 92.82% del total de población de la región, seguido de la provincia de Jorge Basadre, con 9,134 habitantes, equivalente al 2.64%, Candarave alberga a 8,200

habitantes, equivalente al 2.37%, y por último Tarata, que cuenta con 7,854 habitantes, equivalente al 2.27% (INEI, 2016a).

Según el BCRP, la distribución de la población según edad y género para los años 1993 y 2007 muestra cambios significativos: la pirámide de 2007 con respecto a la de 1993 muestra una disminución de los grupos de edad de 0 a 29 años y un aumento progresivo a partir de los grupos de 30 años, lo que se conoce como *transición demográfica*. Asimismo, se aprecia un pequeño ensanchamiento del vértice de la pirámide que estaría indicando el incremento de la población adulta debido a la mayor esperanza de vida que se ha alcanzado en la región (BCRP, 2017).

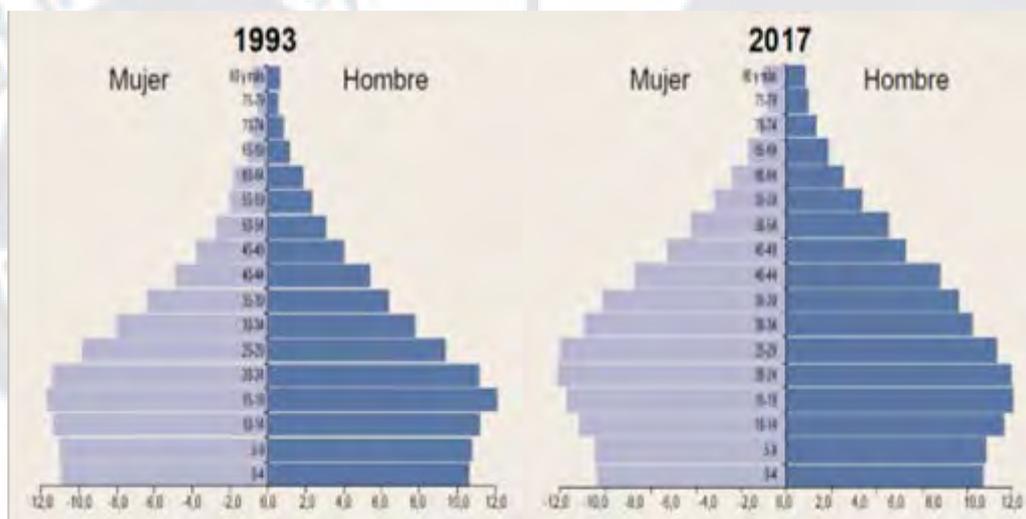


Figura 2. Pirámide poblacional, 1993 y 2017.

Tomado de *Informe Económico y Social - Región Tacna* (p. 26), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2017.pdf>).

Según las estadísticas del INEI (2017a), los principales indicadores de la región Tacna se muestran en la Tabla 2. Para 2018 se estima una población de 354,158 habitantes, con 75.1 años en promedio de esperanza de vida, tasa de crecimiento de 1.20%, con 5,637 nacimientos y 1,936 defunciones estimadas, tasa de analfabetismo de 3.50%, asistencia escolar en primaria de 94.80% y en secundaria de 89.40%, entre otros.

Tabla 19

Tacna: Principales Indicadores.

Indicador	Medida	Año	Tacna
Población estimada	Personas	2016	354,158
Esperanza de vida	Años de vida	2016	75.1
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2016	1.2
Nacimientos	Personas	2016	5,637
Defunciones	Personas	2016	1,936
Población electoral	Número de personas	2010	216,784
Desnutrición crónica (<5 años)	Porcentaje	2012	3.1
Población inmigrante	Porcentaje	2007	2.0
Población emigrante	Porcentaje	2007	0.6
Analfabetismo	Porcentaje	2013	3.5
Asistencia escolar (primaria)	Porcentaje	2012	94.8
Asistencia escolar (secundaria)	Porcentaje	2012	89.4
Cobertura de salud	Porcentaje	2012	40.9
Niños con anemia (< 36 meses)	Porcentaje	2012	35.8
PEA	Miles de personas	2012	179.2
PEA ocupada	Personas	2012	169,581
PEA agricultura, pesca, minería	Personas	2010	25,839
PEA manufactura	Miles de personas	2012	6.7
Ingreso promedio mensual del hogar	soles	2012	1,244
VAB (precios constantes)	Miles de soles de 1994	2012	2'773,672.0
VAB agricultura, caza y silvicultura	Variación porcentual	2011	4.1
VAB transportes y comunicaciones	Porcentaje	2011	6.3
VAB electricidad y agua	Porcentaje	2011	2.0
VAB construcción	Porcentaje	2011	3.6
VAB comercio	Variación porcentual anual	2011	7.7
VAB otros servicios	Porcentaje	2011	6.3
VAB pesca	Porcentaje	2011	111.0
VAB servicios gubernamentales	Porcentaje	2011	2.5
VAB minería	Porcentaje	2011	-8.2
Pobreza	Porcentaje	2012	11.7 - 14.4
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	0.7 - 1.4
Población en edad de trabajar (de 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	247.7
Población económicamente activa desempleada	Miles de personas	2012	9.6
PBI per cápita	Soles por persona	2012	21,463.5

Nota. Tomado de Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.b
(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)

Según el Índice de Competitividad Regional (IPE, 2017), Tacna se encuentra en cuarto puesto del ranking con un índice de 59.79%. La antecede en primer lugar Lima Metropolitana con 75.98%, en segundo lugar Moquegua con 68.66% y en tercer lugar Arequipa con 63.18%. Por otro lado, Tacna ocupa el primer puesto, con un índice de 98.71% en la variable de educación escolar, explicado sobre todo por el porcentaje de estudiantes de

segundo grado de primaria que lograron alcanzar el nivel dos en comprensión de textos y en pruebas de matemática, con valores de 78.10% y 53.50% respectivamente. Sobre el factor de los logros educativos, en el año 2016 Tacna ocupa el quinto puesto. Este factor incluye las variables de años promedio de estudios alcanzados por la población de 15 años a más, en la que la región Tacna obtiene un 10.60% ocupando un sexto puesto; y la variable porcentaje de analfabetismo, con un valor de 3.90%, ocupando el séptimo puesto. Cabe mencionar que en el año 2007 la tasa de analfabetismo, en la población de 15 a más años, era de 4.94% (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017).

La variable de educación superior tiene en cuenta la densidad de graduados y titulados de educación superior universitaria; Tacna ocupa el sexto puesto en graduados y el quinto puesto en titulados con valores de 3.99% y 2.92% respectivamente. Además, según datos del INEI, las matrículas en universidades públicas alcanzaron los 6,648 y las universidades privadas 5,413 matrículas, lo que representa un aumento total de matriculados de 79.95% y 5.22% respectivamente con relación al año 2003. Según el INEI, la población económicamente activa de Tacna es de 189,503 personas, equivalente al 54.77 % de la población total. La población en edad de trabajar es de 265,015 personas. De este total de la población en edad de trabajar el 89.30% se encuentra en el intervalo de edades entre los 14 y los 59 años. Además, al año 2015 el 29.80% de la población en edad de trabajar cuenta con educación superior, decreciendo 2% promedio en el período 2011-2016 (INEI, 2016a).

El IPE (2017) elaboró el Índice de Competitividad Regional 2017, en el cual la región Tacna ocupa el cuarto puesto por debajo de Lima, Moquegua y Arequipa respectivamente, como se muestra en la Figura 3. En comparación con el año 2016, la región Tacna escaló una posición, del quinto al cuarto lugar, en el índice de competitividad.

Índice de Competitividad Regional 2017*

(puesto entre 24 regiones)

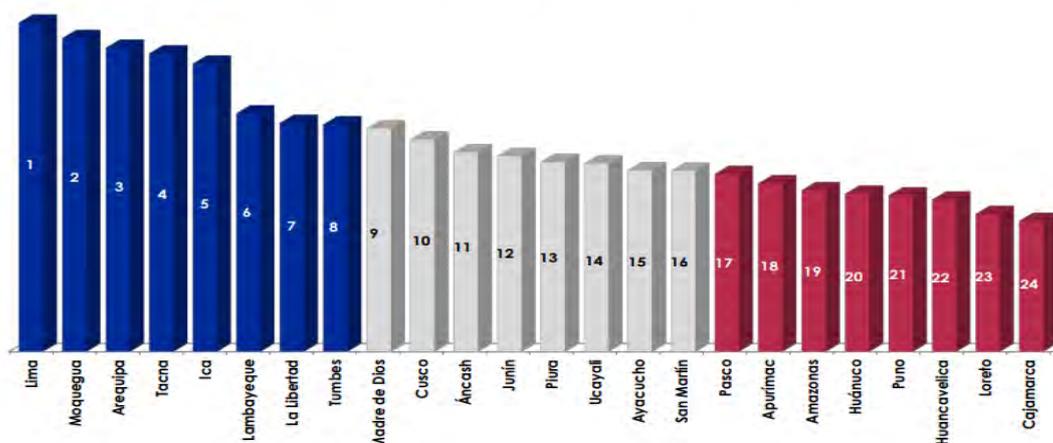


Figura 3. Índice de Competitividad Regional 2017.

Tomado del *Índice de Competitividad Regional 2017* (p. 13), por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017

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

Según el análisis económico del Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) (CENTRUM Católica Graduate Business School [CENTRUM], 2015), el PBI real de la región Tacna asciende a S/ 7,153 millones y con un PBI per cápita de S/ 20,924, ocupando el segundo puesto; el presupuesto público per cápita asciende a S/ 5,240, el gasto real por hogar mensual asciende a S/ 1,532 y el acceso al crédito se sitúa sobre el 37% de la población. Sobre el acceso a los servicios públicos, la región Tacna se sitúa en el sexto lugar de cobertura de electricidad al 95.90%, noveno lugar en cobertura de agua con el 91%, ocupó el segundo lugar en servicio de desagüe y acceso a internet, entre otros.

La economía de la región Tacna se encuentra concentrada principalmente en las actividades de extracción de petróleo, gas y minerales con 37.80% de participación; comercio con 11.20% de participación; construcción con 8.90%; transporte, almacenaje, correo y mensajería con 7.20% de participación, entre otros. Las actividades de agricultura, ganadería, caza y silvicultura tuvieron una participación de 4.20% en el VAB agregado, como se detalla en la Tabla 3.

Tabla 20

Tacna: Valor Agregado Bruto, 2010-2016. Participación Porcentual.

Actividades	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5.0	5.1	5.3	5.1	7.0	4.4	4.2
Pesca y acuicultura	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.3	0.3
Extracción de petróleo, gas y minerales	41.2	39.4	35.9	35.0	35.8	42.1	37.8
Manufactura	4.6	5.1	4.9	5.0	4.7	4.3	4.4
Electricidad, gas y agua	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.0	1.0
Construcción	7.7	7.5	8.3	9.0	7.7	6.6	8.9
Comercio	10.3	10.8	11.8	12.0	11.6	10.9	11.2
Transporte, almacén, correo y mensajería	6.7	7.0	7.3	7.4	7.3	6.9	7.2
Alojamiento y restaurantes	1.5	1.6	1.7	1.8	1.8	1.7	1.7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2.2	2.3	2.7	2.7	2.8	2.9	3.3
Administración pública y defensa	4.4	4.4	4.7	4.7	4.6	4.4	4.6
Otros servicios	15.0	15.3	15.8	15.7	15.3	14.6	15.3
VaPas Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de Cuadro N° 2. Tacna: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep22_4.xlsx).

El sector agropecuario en la región Tacna registró una superficie total de 237,524 hectáreas, de las cuales se distribuyen en 52.40% en pastos naturales, 1.70% producción forestal y 45.90% a la producción agrícola. Del total destinado a la producción agrícola, el 62% se intensifica en cultivos de alfalfa, olivo, orégano, vid y tuna (GRT, 2014a).

Las condiciones para el desarrollo de la agricultura son favorables por su clima adecuado, la disponibilidad de ecosistemas, condiciones fitosanitarias favorables (zona libre de la mosca de la fruta) y conectividad terrestre integrada con regiones de Chile y Bolivia. El potencial del área cultivable se localiza principalmente en las lomas de Sama y Locumba (54,623 ha) y en La Yarada y Hospicio (36,815 ha). Sin embargo, solo se cuenta con 38,911 hectáreas de área cultivada (GRT, 2016b).

El sector minero es el más representativo de la región Tacna; existe un potencial minero, el cual deberá ser explotado en condiciones técnicas adecuadas y cuidado del medio ambiente, de esta forma brinda el capital necesario para el financiamiento de los proyectos requeridos para su desarrollo en beneficio de la región a través del canon minero. El principal producto de extracción es el concentrado de cobre en el yacimiento minero de Toquepala a través de dos proyectos en operación: Toquepala, operado por la empresa Southern Perú Copper Corporation, que extrae cobre, molibdeno y plata; y Pucamarca, operado por Minsur, el cual extrae oro. Además, existen tres proyectos mineros cupríferos en fase de exploración: Camilaca, operado por Rio Tinto Mining and Exploration; Chipispaya, operado por Anglo American Exploration Perú y Susapaya, operado por Sumitomo Metal Mining Perú (GRT, 2016b).

La región de Tacna cuenta con reservas minerales de oro, plata, cobre, molibdeno y metalogénico. Para estimar las reservas de estos minerales, se ha recurrido a la zonificación económica y ecológica de la región, donde se identifica las concesiones mineras que actualmente se encuentran debidamente registradas. Asimismo, se incluyen los registros publicados por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM) de las extracciones de las mineras en actual funcionamiento, como las reservas probadas y probables que los estudios de proyectos mineros establecen. Hasta la fecha se tiene un total de 909 concesiones metálicas entre denuncios y petitorios de importancia en la región Tacna (GRT, 2014a).

El sector de la industria se encuentra desarticulado, conformado por pequeñas empresas productoras de bienes de consumo que cuentan con una ventaja comparativa a través de las exoneraciones tributarias que goza la Zona Franca de Tacna. La producción se negocia sin mayor valor agregado, situación que se ve agravada al no contar con un puerto propio y una vía asfaltada culminada hacia La Paz - Bolivia. Con respecto a la estructura por actividades económicas, la mayoría de empresas se dedica a actividades relacionadas con la

fabricación de alimentos y bebidas (24%), muebles (17%), prendas de vestir (15%), edición e impresión y productos de metal (12%) (GRT, 2016b).

En cuanto a la manufactura, este sector representó solo el 9% de la producción de Tacna y el 17% del país, como se muestra en la Figura 4. Al 2014 existieron 27,553 MYPE, de las cuales el 79.94% son personas naturales y el 20.07% son personas jurídicas. Estos datos demuestran que la industria de Tacna está conformada básicamente por unidades productivas de menor tamaño relativo (micro, pequeñas y medianas empresas), que si bien han registrado una importante expansión y por ende han contribuido a la generación de empleo e ingresos, también enfrentan problemas para su consolidación debido a diversos factores tales como la informalidad y el contrabando (GRT, 2014a).

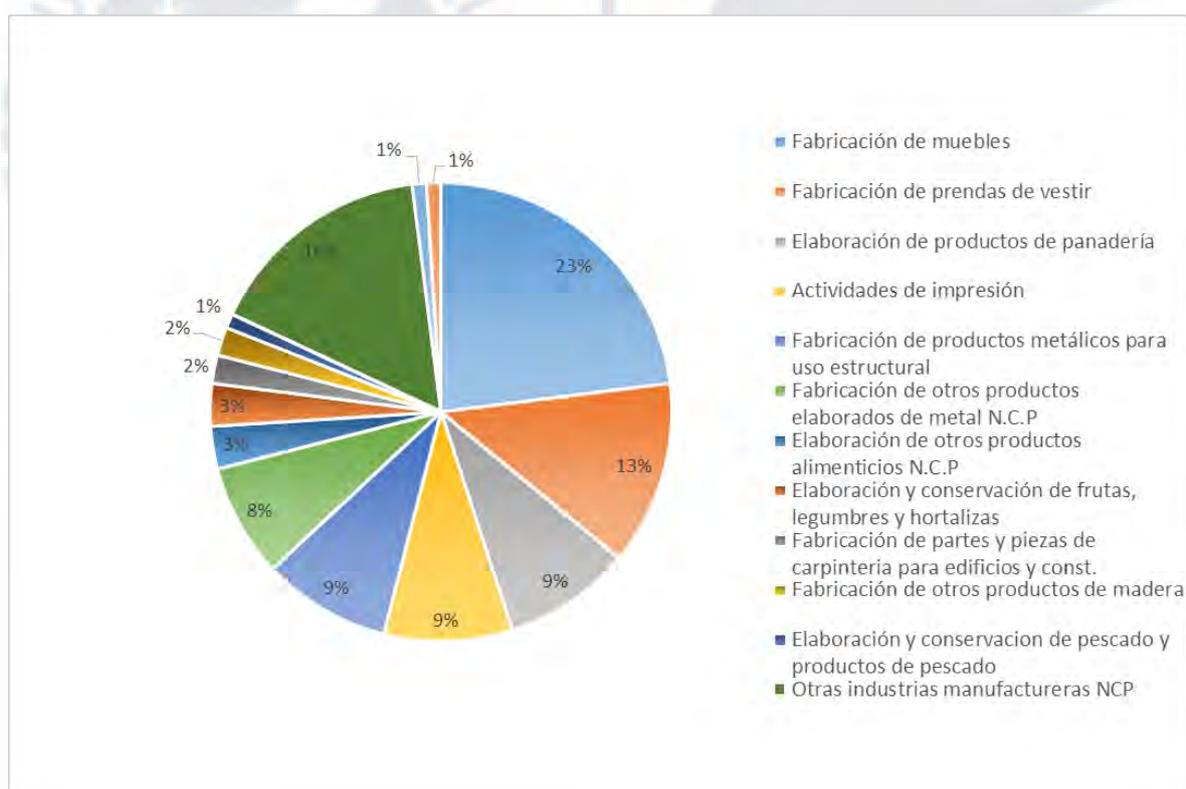


Figura 4. Estructura industrial manufacturera de Tacna, 2011.

Tomado de *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023* (p. 22), por el Gobierno Regional de Tacna (GRT), 2014b (http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf).

Sobre el sector pesca, comprende la extracción de especies para el consumo humano y la exportación, destacando la presencia de perico, caballa, lorna, bonito y diamante en pescados, y en mariscos abalones, lapas y pota. En la región se elabora productos marinos

congelados y en conservas. Si bien la producción es reducida, el posicionamiento costero sugiere la existencia de un gran potencial pesquero. Esto se refuerza con la identificación de más de 340 especies hidrobiológicas de valor económico. Para el desarrollo de esta actividad se cuenta con dos desembarcaderos artesanales: Vila Vila y Morro Sama, con infraestructura básica de desembarque y manipuleo de productos marinos, así como estaciones pesqueras. Existen 41 asociaciones de pescadores artesanales de la zona marina y continental, en adición se tiene registrada una flota pesquera artesanal de 245 embarcaciones reconocidas, mediante permisos de pesca a propietarios/armadores, que presentan una capacidad de bodega entre 0.50 a 32.49 m³ (GRT, 2016b).

En el año 2014, la Corte Internacional de Justicia de La Haya resolvió en favor de nuestro país la controversia acerca de los límites y frontera marítima con Chile, lo cual establece una línea equidistante para la delimitación del mar territorial y, tratándose de una zona económica para la región como la pesca, esta validación de este organismo supranacional favorece enormemente al sector, dándole más espacio y libertad marítima para las actividades pesqueras como se muestra en la Figura 5.



Figura 5. Delimitación marítima de la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Tomado de *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023* (p. 23), por el Gobierno Regional de Tacna (GRT), 2014b (http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf).

Actualmente, Tacna cuenta con siete establecimientos industriales pesqueros dedicados principalmente al procesamiento de mariscos en los rubros de: enlatado, congelado y curado, cuya producción en un 90% es destinada a los mercados de Japón, China, España y EE.UU, entre otros (GRT, 2014a).

En el sector turismo, Tacna, por su ubicación geoestratégica, está llamada a convertirse en la vía de interconexión entre los países de Bolivia y Chile y las regiones de Puno y de Moquegua, impulsando así el desarrollo de un importante circuito que está siendo valorado por los turistas nacionales y extranjeros. La región cuenta con 101 recursos turísticos registrados en el Inventario del Patrimonio Turístico, de los cuales 60 son manifestaciones culturales y 41 sitios culturales ubicados en tres zonas: zona Pacífico litoral, zona andina y zona altoandina, identificándose 17 rutas turísticas, excluidos de los circuitos y corredores turísticos del sur del país (GRT, 2016b).

La zona costera cuenta con un conjunto de playas y balnearios con características singulares para el verano y la pesca. También cuenta con valles y recursos arqueológicos, mientras que la zona de sierra presenta un potencial para desarrollar el turismo de naturaleza o ecoturismo por la presencia de valles interandinos, volcanes, fuentes de aguas térmico-minero-medicinales y restos arqueológicos en los que se ofrecen circuitos de caminata y ascensiones. En el año 2011, el turismo se generó mayormente por turistas provenientes de Chile, a través de la frontera en el Puesto de Control Fronterizo (PCF) Santa Rosa (680,652), seguido del Puesto de Control Migratorio (PCM) del Ferrocarril Tacna-Arica (2,908). Por otro lado, en cuanto a los visitantes extranjeros que llegaron a la ciudad de Tacna para el año 2010, fueron 1'106,889, de los cuales 1'095,369 ingresaron por el PCF Santa Rosa y por el PCM del Ferrocarril Tacna - Arica ingresaron 11,520 visitantes extranjeros (GRT, 2014a).

Respecto del sector de transportes y comunicaciones, el sistema vial existente en Tacna cumple la función de soporte de las actividades sociales y económicas desarrolladas por la población, interconectando tanto con el interior de la región como con las regiones

vecinas, especialmente con Arica y con el territorio boliviano, e incluso con Lima. La red vial está dada por las carreteras nacionales y regionales principalmente terrestres. Asimismo, se indica que las conexiones viales de Tacna con los puertos de Ilo, Matarani y Arica colocan a la región en una situación privilegiada, ya que le permite optar por cualquiera de estos puertos según las características y volúmenes de las cargas de exportación y de importación. La recuperación y puesta en valor del muelle peruano de Arica ha significado un impulso al comercio de importación y su uso podría intensificarse significativamente si se mejoraran sus instalaciones (GRT, 2014a).

La vía férrea de Tacna a la región de Arica, bajo administración peruana, si bien en estado precario de mantenimiento, representa un medio potencial de transporte de carga si se completan las inversiones para su puesta en valor y se construye un pequeño ramal necesario para interconectarse con las instalaciones de la ZOFRATACNA. El aeropuerto Carlos Ciriani de la ciudad de Tacna cuenta con la infraestructura básica necesaria para convertirse en aeropuerto internacional con el potencial de conectar la región con las ciudades más próximas de los países vecinos en vuelos regulares; de hecho ya existe un vuelo semanal entre Tacna y la ciudad de Córdoba, Argentina (GRT, 2014a).

En el sector comercio, la ZOFRATACNA se rige a la posición geoestratégica e histórica que tiene Tacna desde hace muchos años, donde existen lazos comerciales con la ciudad de Arica, unida por razones geográficas e históricas. La actividad comercial tiene gran importancia en los denominados “mercadillos”, donde se comercializan los productos de importación que ingresan por el muelle peruano del puerto de Arica (Chile) e Ilo (Moquegua), bajo el sistema de ZOFRATACNA, consiguiendo dinamizar la economía tacneña. Entre las principales mercancías autorizadas para este régimen comercial están los artefactos eléctricos (radios, televisores, grabadoras, relojes, etc.), prendas de vestir, licores, equipos informáticos, juguetería, entre otros artículos. Bajo el régimen de CETICOS se importan y transforman vehículos de segundo uso procedentes del mercado asiático. Bajo el

régimen general, ingresan al país productos de importación como maíz *pop-corn*, manzanas, uvas, ciruelas, peras de agua, duraznos, frutas secas y otros. Los principales productos de exportación son aceitunas, zapallo, sandía, melón, cebolla, orégano, ajos, arvejas, porotos verdes, flores, hierbas medicinales, aceite, paprika, entre otros. Existe gran demanda chilena de productos vegetales frescos (hortalizas), para cubrir los mercados de la primera y segunda región (GRT, 2014a).

1.2 Conclusiones

La región Tacna tiene potencial para el desarrollo económico, impulsado por la capacidad de generar ingresos por las inversiones en el sector minero, dado que la región Tacna es el segundo productor de molibdeno y el tercer productor nacional de cobre. En el sector minero, el principal yacimiento es de cobre y está ubicado en la mina de Toquepala a tajo abierto, que se refina en la fundición de Ilo para su exportación. La mina de Toquepala es la operación más grande de la región y la de mayor participación en el VAB regional.

Por su ubicación geoestratégica, la región Tacna está llamada a convertirse en la vía de interconexión entre los países de Bolivia y Chile y las regiones de Puno y de Moquegua, impulsando así el desarrollo de un importante circuito que es valorado por los turistas nacionales y extranjeros. Asimismo, Tacna cuenta con potencial de desarrollo turístico que requiere el apoyo del sector privado, fundamentalmente en desarrollar y fortalecer las capacidades de los servicios complementarios como son el entorno hotelero y de restaurantes.

La región Tacna, por su ubicación estratégica en el corazón de América del Sur, ofrece grandes ventajas comparativas y competitivas por su posible integración al circuito económico, comercial y turístico internacional. Son aspectos que reúnen las condiciones para la implementación de un megapuerto que permita la articulación entre China y el continente sudamericano, ideal para concentrar en un punto estratégico los recursos naturales provenientes de Bolivia, Brasil y del Mercosur para su transformación y su posterior embarque a China. Con relación a Bolivia, facilitará su interacción con la economía global a

través de su salida por el Pacífico, permitiendo la comercialización de las reservas de hierro (Santa Cruz-Mutún), gas (Tarija) y petróleo más grandes en Sudamérica.

Todos estos resultados dan a la región Tacna una buena posición de competitividad frente a otras regiones del país, la cual fortalece sus pilares instituciones, económicos y sociales. Tacna ocupa el cuarto puesto de competitividad, en el cual se toma en cuenta el tamaño de región, su crecimiento económico, infraestructura, nivel de las instituciones, temas laborales, de empleo y sociales como la salud y educación. Tacna ha presentado un crecimiento sostenido de sus indicadores en comparación al promedio nacional, manteniéndose dentro de los cinco primeros puestos.

La región Tacna requiere contar con un aeropuerto internacional mediante el apoyo e inversión del sector privado para mejorar en la infraestructura y convertirlo en un aeropuerto con potencial para el turismo receptivo, donde pueda conectar a Tacna con los países vecinos, estrechando las relaciones comerciales y flujo de turistas.

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

El presente capítulo expone la visión, misión y valores propuestos para la región Tacna, sobre los cuales se basa la primera etapa del proceso estratégico. Luego de haber analizado la situación actual de Tacna, se procederá en este capítulo a desarrollar una misión del compromiso y las aspiraciones de la región, con lo que se tendrá una visión que defina el futuro que se espera al año 2027, en un marco conceptual de valores para el sector y su correspondiente código de ética.

2.1 Antecedentes

En la región Tacna, los primeros pobladores y civilizaciones datan de 10,000 años a.C., testimonios indicados mediante representaciones como pinturas rupestres de las cuevas de Toquepala, petroglifos de Picata y el Complejo Arqueológico de Miculla, restos arqueológicos de la Quebrada de los Burros, petroglifos de Mirave, entre otros, que señalan primeras civilizaciones con actividades dedicadas a la caza y pesca. Se encontraron vestigios de migración aimara en las zonas altas, como precedente de la conquista de los Incas, en la cual se intensificó la agricultura con destino hacia el Cusco.

Tras la época de la Conquista, en 1572, los españoles se asientan en esta zona formando la primera reducción de indígenas, dedicándose a la agricultura y comercio. Como punto geográfico estratégico, Tacna como puente geográfico entre Arica, Potosí y la Paz. Debido a la alta migración europea y el comercio, en Tacna se desarrollaron expresiones artísticas e intelectuales. Se pronunció el primer levantamiento de libertad en 1811, luego en 1823 Tacna es declarada villa por el Congreso Constituyente y en 1828 Tacna es declarada Ciudad Heroica. En 1875, es declarado departamento, y luego de la guerra con Chile en 1879 sufrió un período de transición hacia el gobierno de Chile debido al Tratado de Ancón por un período de diez años, el cual no se cumplió, y fue después de varias actividades que, después de 49 años, en 1929, Tacna es reincorporado al Perú.

Como una de las veinticuatro regiones del Perú, el GRT tiene bajo su régimen promover el desarrollo integral y sostenible de la región, de la mano con las instituciones públicas y privadas, en especial las municipalidades provinciales de Tacna, Candarave, Jorge Basadre y Tarata. En ese sentido, el Consejo Regional del GRT emite el Dictamen N° 003-2016-CR-COPP y AT de fecha 23 de febrero de 2016, sobre: “Aprobación del plan de desarrollo regional concertado Tacna hacia el 2021”, en el cual se aprueban las siguientes actividades en cumplimiento con los objetivos de las instituciones públicas:

- Aprobar el plan de desarrollo regional concertado - Tacna hacia el 2021 según el anexo que forma parte integrante de la presente Ordenanza Regional.
- Disponer que la Gerencia General Regional y la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del GRT garanticen presupuestalmente la ejecución de las inversiones consideradas en el Plan de Desarrollo Regional Concertado - Tacna hacia el 2021.
- Informar semestralmente al Consejo Regional el avance de la ejecución de las inversiones derivadas del Plan de Desarrollo Regional Concertado - Tacna hacia el 2021.
- Disponer que cualquier otra inversión que no se derive del Plan de Desarrollo Regional Concertado - Tacna hacia el 2021 o en el Presupuesto Participativo para su ejecución, deberá contar con la aprobación del Consejo Regional.
- Disponer que la Gerencia General Regional y la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial del GRT implementen la presente Ordenanza Regional.
- Dejar sin efecto la Ordenanza Regional N° 021-2014- CR/GOB. REG. Tacna de fecha 30 de mayo del 2014, así como todas las disposiciones y normas regionales que se opongan a la presente Ordenanza Regional.

2.2 Visión

La visión de Tacna es el resultado de la revisión detallada de sus prioridades, que buscan potenciar la región para volverla más competitiva a través de actividades y proyectos de inversión, de interconexión transversal, desarrollo de las capacidades humanas, mejoramiento de la salud, fortalecimiento y la modernización del gobierno regional a través de una gestión alineada a su plan de desarrollo regional concertado y la descentralización con la participación de la mayor parte de la población. Así, la visión actual del GRT es la siguiente: “Tacna con identidad cultural, competitiva, sostenible y ciudadanos felices” (GRT, 2017a).

La visión propuesta es: “Para el año 2027, la región Tacna mantendrá el liderazgo en el pilar competitivo de educación y será líder en el pilar competitivo de salud. Asimismo, generará bienestar social y empleos para los tacneños sobre la base del crecimiento económico de la agricultura, ganadería, minería y turismo”.

2.3 Misión

La misión de la región Tacna es: “Promover el desarrollo integral y sostenible de la región Tacna, con una gestión transparente, competitiva e identidad cultural” (GRT, 2017a).

La misión propuesta para la región Tacna al 2027 es: “Mejorar la salud y la educación de la población de la región Tacna, a través de la promoción de la innovación e investigación tecnológica aplicada a los diversos sectores de soporte económico, como son la agricultura tecnificada, el turismo, la minería responsable y la construcción de infraestructura pública y una red vial eficiente y funcional que permita lograr los indicadores de competitividad de la región”.

2.4 Valores

La región Tacna para el presente Plan Estratégico considera los siguientes valores:

- Honradez, en todos los actos realizados por las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil.

- Transparencia, en la realización de las diferentes actividades y en la rendición de cuentas.
- Responsabilidad social, demostrando respeto hacia el entorno y garantizando la consecución de objetivos globales.
- Competitividad, realizando cada labor lo más perfecto posible según las condiciones y factores del entorno.
- Respeto por el medio ambiente, consecuentemente con las actividades realizadas para garantizar el desarrollo sostenible y respeto por los recursos.
- Trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos trazados en concordancia con los intereses del país, dado que es una zona fronteriza.

2.5 Código de Ética

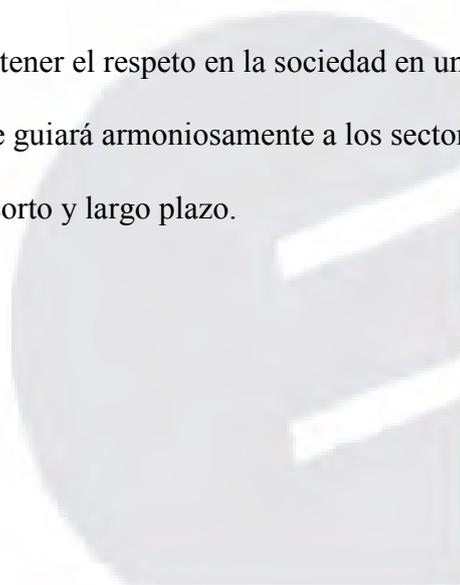
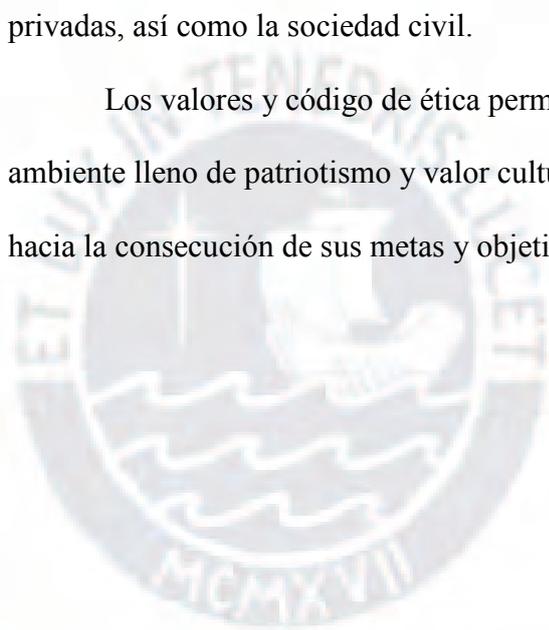
El código de ética de la región Tacna se basa en los siguientes elementos, con el fin de garantizar mayor competitividad y productividad, en un ambiente honesto y en armonía con los intereses nacionales. Entre los principales se encuentran:

- Bienestar común, para garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos y la dignidad de las personas con inclusión social.
- Servicio, brindar servicios y productos de calidad en condiciones equitativas y sostenibles.
- Transparencia, desarrollar una gestión pública de calidad orientada al servicio del ciudadano.
- Competitividad, mejorar y ampliar la infraestructura de soporte para la producción.
- Cuidado del medio ambiente, mejorar la calidad ambiental con responsabilidad en los recursos de la región.

2.6 Conclusiones

La región Tacna enfatiza su misión, visión, valores y el código de ética, en el enfoque hacia la mejora de la región en función del desarrollo sostenible y competitivo, así como la potenciación de las capacidades humanas y el fortalecimiento de las actividades económicas a través de la explotación responsable de sus recursos naturales. La definición de la visión para la región Tacna, es de vital importancia dado que es una zona limítrofe con alto tránsito de turistas, y mercancías; por lo que es importante involucrar a las instituciones públicas y privadas, así como la sociedad civil.

Los valores y código de ética permitirán mantener el respeto en la sociedad en un ambiente lleno de patriotismo y valor cultural, lo que guiará armoniosamente a los sectores hacia la consecución de sus metas y objetivos en el corto y largo plazo.



Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo evalúa, desde una perspectiva externa, los puntos más relevantes y críticos de la región Tacna, en el cual se considera un análisis del entorno global considerando los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de la economía, que se convierten en oportunidades y amenazas. Esta evaluación enfatiza tres grandes categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis competitivo del país, y el análisis PESTE, los cuales permitirán elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según D'Alessio (2015), citando a Hartman (1957/1983) en su obra *The relations of nations*, se consideran tres aspectos que se encuentran relacionados con el proceso estratégico: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, que deben ser analizados con el fin de encontrar el nivel de influencia que tengan en la región Tacna.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son definidos como los deseos e intereses de cada nación que son establecidos y velados por las autoridades máximas de cada gobierno y en concordancia con lo establecido por la normatividad vigente. Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados.

En el Perú, según el Acuerdo Nacional del 2011 que describe el Plan Bicentenario: hacia el 2021, el organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) y que conduce de manera participativa, transparente y concertada, con finalidad de garantizar la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN,

s.f.). En ese sentido, se diseñó el Plan Bicentenario hacia el 2021, aprobado en marzo de 2011. El Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado, elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y consenso, como resultado de consultas, talleres y foros nacionales, con la participación de partidos políticos, los gremios patronales y laborales y los grupos religiosos quienes fueron invitados para trazar políticas que consoliden el proceso de democratización y desarrollo sostenible del país. Los criterios enfatizados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, basados en seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y de dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente, como se detalla a continuación:

Derechos fundamentales y de dignidad de las personas. El Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011) considera vital relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas. La efectividad de los derechos fundamentales se basa en el acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente. Así, la Constitución Política del Perú (1993) señala, en su artículo 1, que “la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad son el fin supremo de la sociedad y del Estado”, por lo que fortalece el interés nacional en la protección y respeto por cada persona humana sin distinción de religión, raza, sexo, entre otros.

Oportunidades y acceso a los servicios. Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos, como agua potable, educación, salud y saneamiento de manera eficiente alcanzando la mayor disponibilidad y acceso de todos hacia los servicios de calidad. Al 2021, el Plan Bicentenario requiere estrategias que involucren el Estado y la inversión privada que permitan alcanzar el acceso equitativo a los servicios fundamentales mencionados, entre los que destacan principalmente servicios de educación de calidad y disminuir los índices de la desnutrición (CEPLAN, 2011).

Estado y gobernabilidad. El tercer eje indicado señala la necesidad de reducir la envergadura del sector público y desconcentrar el poder, sobre todo en la ciudad de Lima. En esa línea, se busca la descentralización y hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones del país. Considera fundamental la implementación de la carrera pública y fortalece la capacidad y calidad de los servidores públicos, armonizando los distintos campos de acción del sector público a escala nacional en los tres niveles de gobierno. Se pretende alcanzar los mayores niveles de agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles administrativos, al servicio de los derechos de las personas y con la revaloración de la carrera pública. La eficiencia administrativa debe expresarse en efectividad gubernamental, calidad regulatoria y promoción de la participación ciudadana, en favor de una democracia de altos valores éticos (CEPLAN, 2011).

Economía diversificada, competitividad y empleo. El cuarto eje sustenta una política económica estable que aliente el crecimiento económico mediante la inversión privada y pública en actividades de generadores de empleo digno, por lo que requiere el compromiso de los organismos competentes para la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión y la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica. Los principales indicadores como: tasa de desempleo, subempleo, tasa de inversión, tasa de recaudación, exportaciones y balanza de pagos, entre otros, deben ser mejorados en forma sistemática mediante programas apropiados que permitan lograr el objetivo de alta competitividad con mejores niveles basado en una estructura productiva diversificada. Se aspira hacia la modernización económica inclusiva de todas las naciones en desarrollo con un estilo de crecimiento económico que genere bienestar mediante la creación de empleos masivos dignos (CEPLAN, 2011).

Entre las principales estrategias se desea diseñar una estructura productiva diversificada, sostenible y con alto valor agregado y productividad; impulsar el crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada,

actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico para contribuir al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; e incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva; rediseñar y operar dentro del marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones; incentivar los mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (CEPLAN, 2011).

Desarrollo regional e infraestructura. El quinto eje en el Plan Bicentenario considera importante definir estrategias que contribuyan a cerrar brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Para ello, se requiere desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público; desarrollar la actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; fortalecer la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos, y realizar el agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de Centros Poblados Planificados (CPP) (CEPLAN, 2011).

En aras de vencer las inequidades y la desigualdad infraestructural se requiere desarrollar la oferta energética, duplicar la longitud de la red vial asfaltada nacional y regional, contar con más puertos aptos para exportación e importación en gran escala, ejecutar programas de ampliación de canales de riego rural y elevar la participación del PBI de las regiones (CEPLAN, 2011).

Recursos naturales y ambiente. Este último eje considera los recursos naturales con un rol estratégico, fundamentales para el sostenimiento de la economía, dado que contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos al mercado interno y externo. El Perú está entre

los países con mayor diversidad biológica por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Sus recursos naturales abundantes y diversificados, por lo que es indispensable la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico en un ambiente que permita una buena calidad de vida (CEPLAN, 2011).

Según los lineamientos presentados de acuerdo al Plan Bicentenario del Estado y en consenso a los objetivos de interés nacional se presenta la Tabla 4, de acuerdo con seis grupos de intereses nacionales; (a) economía; (b) seguridad nacional; (c) oportunidades e inclusión; (d) democracia y Estado de derecho; (e) preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) desarrollo e integración regional.

Tabla 21

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés organizacional	Supervivencia	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento económico		Colombia Chile Brasil Ecuador México	EEUU UE Canadá Australia	
2 Seguridad nacional		Chile Brasil Colombia Brasil	Colombia	(Ecuador)
3 Oportunidades e inclusión		Chile Ecuador México		(Venezuela)
4 Democracia y Estado de derecho		Chile USA		
5 Preservación de los recursos naturales y medio ambiente		USA UE		
6 Desarrollo e integración regional		Brasil Colombia Ecuador México	EEUU (Chile) Argentina	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 95)", por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015) define el análisis del potencial nacional como la "detección de las fortalezas y debilidades del Perú, para lo cual es necesario analizar los siete siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico - científico, (e) histórico - sociológico, (f) organizacional - administrativo, y (g) militar".

Demográfico. La población peruana se ha caracterizado por el crecimiento poblacional a una tasa decreciente, el crecimiento y la expansión se dio sobre todo en las grandes ciudades urbanas. Según la información de las estimaciones y proyecciones de estimación del INEI (s.f.c), la tasa de crecimiento promedio fue de 2%, como se puede apreciar en la Tabla 5, registrando una tasa de crecimiento promedio de 1% del 2016 al 2017.

Tabla 22

Perú: Población según sexo: 1990 - 2017

Año	Total	Hombres	Mujeres
1990	21569.3	10776.7	10792.6
1991	21966.4	10961.9	11004.5
1992	22351.4	11140.9	11213.5
1993	22740.1	11318.4	11421.7
1994	23130.3	11499.4	11630.9
1995	23531.7	11688.6	11843.1
1996	23946.8	11887.8	12059
1997	24371	12093.6	12277.4
1998	24800.8	12303.8	12497
1999	25232.2	12515.5	12716
2000	25661.7	12726.8	12931.9
2001	26090.3	12937.2	13153.1
2002	26749	13259.3	13489.7
2003	27148.1	13461.1	13687
2004	27546.6	13657.4	13889.2
2005	27179.4	13570.5	13608.9
2006	27377.2	13666.9	13710.3
2007	28220.8	14025.7	14195.1
2008	28652	14250.6	14401.4
2009	29105.7	14473.6	14632.1
2010	29461.9	14645.8	14816.1
2011	29797.7	14817.9	14979.8
2012	30142.1	14998.1	15144
2013	30517	15189.9	15327.1
2014	30837.4	15446.5	15390.9
2015	31151.6	15605.8	15515.8
2016	31488.4	15773.2	15715.2
2017	31826	15939.1	15886.9

Nota. Tomado de *Perú: Población según sexo: 1999 - 2017*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.c (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>).

Según el INEI (2015a), el Perú es el octavo país con mayor población en América con 31'151,643 habitantes; liderado por Estados Unidos, Brasil, México, Colombia, Argentina, Canadá, y Venezuela. En el país, la densidad poblacional es de 24.2 hab./km² y las regiones con mayor concentración de la población se encuentra en la Provincia Constitucional del Callao, con una densidad de 6,949 hab./km², y la provincia de Lima con una densidad de 282.4 hab./km². Las regiones con menor densidad poblacional son: Madre de Dios, Loreto, y Ucayali, con una densidad poblacional de 1.6 hab./km², de 2.8 hab./km² y de 4.8 hab./km², respectivamente. En el ámbito regional, el 56.30% se encuentra en la costa, el 29.70% en la sierra y el 14% en la selva. Por sexo, el 49.90% con mujeres y el 50.10% son hombres.

Las regiones más pobladas son Lima, con el 28.50% de la población nacional, son La Libertad, Piura, y Cajamarca, mientras que las regiones con menor población son Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna, según se indica en la Figura 6.

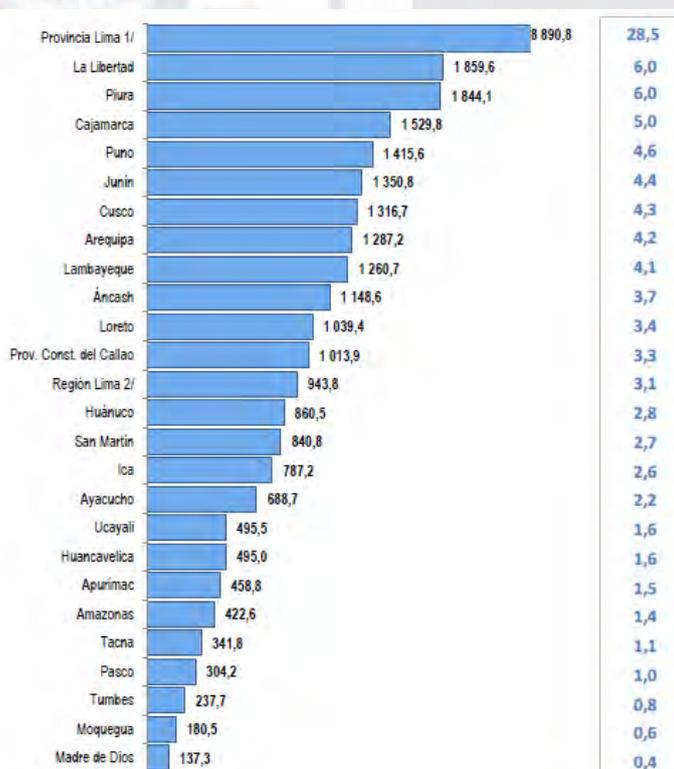


Figura 6. Perú: Población proyectada al 30 junio de 2015 (miles de habitantes). Tomado de *Estado de la Población Peruana 2015* (p. 7), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015a (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf).

A junio del año 2017, la población estimada peruana es de 31'826,018 habitantes, con un crecimiento poblacional de 1.10%, siendo 15'939,059 de sexo masculino y 15'886,959 de sexo femenino. Según la estimación del INEI (2015c) sobre la población peruana, esta tiene en promedio una tasa de crecimiento de 9.46% por cada mil habitantes al 2025, la tasa bruta de natalidad de 16.60% por cada mil, la tasa de mortalidad de 5.91% por cada mil habitantes, y la tasa de migración internacional neta con una tasa decreciente de -1.23% por cada mil habitantes, tal como se detalla en la Tabla 6.

Tabla 23

Perú: Indicadores Demográficos Estimados por Quinquenios, 2000-2025

Indicadores demográficos	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Nacimientos anuales:					
B (en miles)	621	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad:					
b (por mil)	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.80	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.37	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.30	1.20	1.10	1.00	1.00
Mortalidad					
Muertes anuales:					
D (en miles)	149	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad:					
d (por mil)	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:					
Ambos sexos	71.60	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	69	70.50	71.54	72.5	73.37
Mujeres	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil:					
(por mil nacidos vivos)	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Crecimiento natural					
Crecimiento anual:					
B-D (en miles)	472	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural:					
b-d (por mil)	17.53	15.94	13.91	12.20	10.69
Migración internacional*/					
Migración neta anual:					
M (en miles)	-105	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta:					
m (por mil)	-3.90	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
Crecimiento total					
Crecimiento anual:					
B-D+(-)M (en miles)	367	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total:					
b-d+(-)m (por mil)	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

Nota. */ Referida a migrantes sobrevivientes al final del período. Tomado de *Perú: estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36* (p. 46), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, Lima, Perú: Autor (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>).

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado estratégicamente en el medio de América del Sur, frente al océano Pacífico. Cuenta con una superficie de 1'285,216 km² y se divide en tres regiones naturales: (a) costa con una extensión de 15'087,282 ha, (b) sierra con 35'906,248 ha y (c) selva con 77'528,030 ha. Geopolíticamente, se encuentra constituido por 24 regiones y una Provincia Constitucional (Callao).

El Perú posee 84 de las 117 zonas de vida reconocidas en el mundo y 11 regiones naturales, lo cual hace posible producir una cartera diversificada de alimentos naturales, con la posibilidad de producción a lo largo de todo el año. El *know how* local en cultivos y las redes logísticas desarrolladas hacen que el Perú comercialice más de US\$ 4,000'000,000 en productos frescos y procesados a alrededor de 148 países, con muchos de los cuales ha suscrito tratados de libre comercio (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2017).

El Perú tiene características geográficas sobresalientes, entre las cuales destacan el lago navegable más alto del mundo, que es el lago Titicaca; la isla más grande del litoral peruano, que es la isla San Lorenzo en el Callao con 16.48 km²; el río más caudaloso del mundo, que es el río Amazonas, y el Huascarán, en la Cordillera Blanca, a 6,768 m.s.n.m. El río más largo de Perú es el río Ucayali. La diversidad geográfica permite albergar diferentes especies de flora y fauna, dependiendo de sus características de crecimiento.

Las condiciones geográficas señaladas permiten el desarrollo de la flora peruana, entre la que destacan en la costa tipos de vegetación como manglares, chaparrales, algarrobos, algodón, carrizo, molle, caña; en la selva la vegetación es variada por bosques tropicales: árboles de madera, palmeras, orquídeas, frutales, entre otras; en la sierra, principalmente la representación del ichu, puya Raimondi, papa, ollucos, cañihua, maíz, entre otros. Ha contribuido a la alimentación mundial con productos como la papa, el camote, el maíz, el maní y la quinua, entre otros. Cuenta con cerca de 4,400 especies de plantas nativas

de usos conocidos, destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas y cosméticas.

Económico. En las últimas décadas, en comparación con las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, el Perú ha demostrado un crecimiento económico considerable y con dinamismo, al igual que la actividad global continúa creciendo a tasas moderadas. Las proyecciones del crecimiento de la economía mundial se muestran en la Tabla 7, el Perú crecería a 4.20% para el 2018 y 2019 (BCRP, 2017).

Tabla 24

Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)

	PPP	Comercio	2016	2017*		2018*		2019*	
	% ^{1/}	Perú % ^{1/}		RI Set.17	RI Dic. 17	RI Set.17	RI Dic. 17	RI Set.17	RI Dic. 17
Economías desarrolladas	41.9	47.3	1.7	2.0	2.2	1.9	2.0	1.8	1.9
De las cuales:									
1 Estados Unidos	15.5	18.0	1.5	2.2	2.3	2.1	2.3	2.0	2.0
2 Eurozona	11.8	11.2	1.8	1.9	2.1	1.7	2.1	1.6	1.8
Alemania	3.3	2.7	1.8	1.8	2.1	1.6	2.1	1.4	1.8
Francia	2.3	0.7	1.2	1.3	1.6	1.6	1.8	1.5	1.7
Italia	1.9	1.7	0.9	0.8	1.3	1.0	1.3	0.9	1.0
España	1.4	2.6	3.2	2.9	3.0	2.3	2.3	2.2	2.1
3 Japón	4.4	3.1	1.0	0.5	1.5	1.0	1.1	1.0	1.0
4 Reino Unido	2.3	1.2	1.8	1.7	1.5	1.3	1.3	1.4	1.3
5 Canadá	1.4	3.2	1.4	1.4	2.8	2.0	2.1	1.8	1.9
Economías en desarrollo	58.1	52.7	4.2	4.1	4.8	4.9	4.9	4.8	4.9
De las cuales:									
1 Asia	31.6	28	6.4	6.4	6.6	6.4	6.5	6.3	6.4
China	17.8	2.9	6.7	6.5	6.8	6.2	6.3	6.0	6.2
India	7.2	2.4	7.1	7.4	7.0	7.6	7.6	7.6	7.9
2 Comunidad de Estados Independientes	4.5	0.6	0.4	-0.1	2.1	2.2	2.2	2.2	2.2
Rusia	3.2	0.5	-0.2	-0.6	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7
3 América Latina y el Caribe	7.9	21.9	-0.5	-0.4	1.4	2.4	2.4	2.6	2.7
Brasil	2.6	4.5	-3.4	-3.4	0.7	1.8	2.5	2.0	2.4
Chile	0.4	3.0	1.7	1.7	1.5	2.7	2.9	2.7	2.7
Colombia	0.6	2.6	1.6	2.2	1.8	2.9	2.9	3.0	3.0
México	1.9	2.9	2.4	2.3	2.1	2.3	2.0	2.7	2.5
Perú	0.3	-	4.9	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Economía mundial	100	100	3.1	3.0	3.7	3.6	3.7	3.5	3.6
Socios comerciales ^{1/2/}	64.8		2.8	3.3	3.4	3.3	3.4	3.2	3.3

Nota. 1/ 2016. 2/ Canasta de los 20 principales socios comerciales de Perú. *Proyección. RI: Reporte de Inflación. Tomado del *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019 - Diciembre 2017* (p. 11), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, Lima, Perú: Autor (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

Según las estimaciones y proyecciones del BCRP (2017a), el crecimiento en 2018 será el mayor luego de 2011, tanto por las economías desarrolladas como por las emergentes. Las economías desarrolladas se caracterizan por el dinamismo de la demanda interna apoyada en el mayor empleo y las condiciones monetarias expansivas. En las economías emergentes, sobresalen las condiciones financieras internacionales y los mayores precios de los commodities. Se proyecta un crecimiento mundial, para 2017, de 3.60% a 3.70%, según lo observado en algunos indicadores globales vinculados con la manufactura, servicios y comercio global. Este de crecimiento se mantendría en 2018 y se espera descienda ligeramente a 3.60% en 2019. Asimismo, la recuperación de los precios de los commodities, particularmente de los metales, ha sido mayor que la prevista de 7.00% a 8.20% en 2017. La recuperación de los términos de intercambio continuaría en 2018 (2.80%), para luego estabilizarse en el año 2019.

El PBI en el año 2016 tuvo una variación de 2.70%, según las proyecciones del BCRP para el cierre de 2017 y 2018 se estiman variaciones crecientes, de hasta 4.20%, debido al mayor crecimiento en el sector agropecuario y la construcción, por las medidas de impulso para contrarrestar los efectos de El Niño (BCRP, 2017b).

Tecnológico - científico. El Perú usa poco las tecnologías de la información (TIC) e inversión en investigación y desarrollo (I+D) y está retrasado entre sus pares. Según el INEI (2017b), a setiembre de 2017 el 92.40% de los hogares al menos cuenta con la tenencia de una TIC, y el 7.60% no cuenta con ninguna TIC, con una variación porcentual de 1.20%.

El acceso a las TIC, según la evidencia, se intensifica en hogares cuyos jefes cuentan con mayor nivel de educación. Así, para los jefes que cuentan con educación superior universitaria el acceso es total; para los que tienen educación superior no universitaria el acceso es de 99 de cada 100 hogares, para los que tienen educación secundaria es 97 de cada 100 y en los hogares con educación primaria o menor nivel, el acceso es 83 de cada 100 hogares, como se muestra en la Figura 7 (INEI, 2017b).

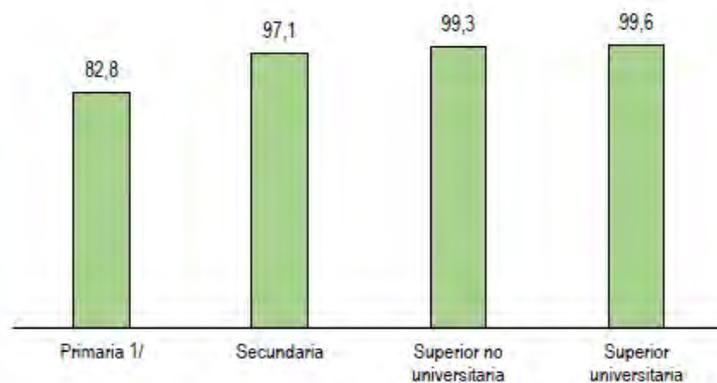


Figura 7. Perú: hogares que acceden a las tecnologías de información y comunicación (TIC) según nivel de educación del jefe de hogar (julio-setiembre, 2017). Tomado del *Informe técnico N° 4 - Diciembre 2017. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* (p. 2), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set-2017.pdf).

Según el acceso de los hogares a la telefonía fija y móvil, por área de residencia, en el país el 23.10% de los hogares acceden a telefonía fija, concentrándose en Lima la mayor proporción en 49.90%, en el área urbana en 16.20% y en el área rural en 1.20%. Sobre la tenencia de la telefonía móvil, entre los meses de julio a setiembre del 2017 se observa que el 90.70% de las familias cuenta con un miembro con al menos un teléfono móvil; por otro lado, Lima Metropolitana registra una participación de 94.90%, en el resto urbano 94.30% y 78.20% en el área rural. Simultáneamente, la tenencia de telefonía fija y móvil, el 21.80% de los hogares cuentan con ambos servicios, y el 8% no cuenta con ninguno de los servicios. Respecto del acceso de internet, la población mayor de seis años y más edad según el área de residencia, en el tercer trimestre del 2017, a nivel nacional el 50.10% cuenta con acceso de internet, en Lima Metropolitana el 71.70% accede a internet, el 52.10% en el resto urbano y el 15.20% en el área rural (INEI, 2017b).

Según el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), el Perú requerirá una inversión en infraestructura de entre US\$ 5,000 millones y US\$ 13,000 millones, la cual lograría un impacto acumulado sobre el PBI de US\$ 4,700 millones durante el período 2015 - 2020, lo que representaría 1.40% de participación del PBI. Este incremento del índice de acceso a la banda ancha en el 2020 generaría más de 250,000 empleos en el país. El informe

indica que una de las razones que explica las brechas de inversiones de banda ancha es la ausencia de incentivos correctos para fomentar la formación de capital físico en el sector de telecomunicaciones, y la obsolescencia de marco regulatorio e institucional (CAF, 2017).

Histórico - psicológico - sociológico. El Perú cuenta con una riqueza histórica desde la aparición de los principales centros poblados como en Lauricocha (10,000 a.C.), Guitarrero al sur de Yungay (9,700 a.C.), Pikimachay, entre otros. La historia ha presenciado las potencialidades del territorio peruano y la población domesticó plantas y animales para su existencia. Entre las primeras plantas domesticadas se encontraron plantas de familia de la oca, ají, paca, frijol, pallar, zapallo, maíz, calabaza, palta, chirimoya, algodón y chira. Los primeros animales domesticados fueron los camélidos, según los hallazgos encontrados empezaron a dominar el mar para la caza incipiente de pescados.

Las primeras apariciones de civilizaciones se manifestaron en Caral, Moche y Cusco representan el desarrollo civilizatorio que comenzó en las frías punas, estos empezaron a descender a los valles occidentales del Pacífico, a las lomas costeras y al mar peruano. Posteriormente, se desarrollaron las primeras culturas como Chavín en Áncash, Paracas en Ica, Mochica al norte del Perú, Tiahuanaco y Wari en la zona del Altiplano, Chimú y Chachapoyas, entre otras culturas milenarias de las cuales se ha heredado representaciones en textiles, vasijas, centros ceremoniales, restos arqueológicos, cerámicas, telares, orfebrería, entre otros.

Con la conquista española, el Perú adoptó las bases de la economía colonial sobre el control de la mano de obra indígena en sectores como la minería y producción artesanal, adoptó la religión católica y costumbres de occidente. Debido a la disconformidad de muchos sectores, se suscitaron rebeliones, como la de Túpac Amaru II. Años más tarde, el Perú se declara independiente en 1821 por don José de San Martín y en 1824 es ratificada por Simón Bolívar. Desde entonces, la era republicana ha pasado por varios procesos como: el auge del guano, el apogeo de la explotación del caucho en la selva, dictadura militar en el gobierno de

Velasco, hiperinflación, presencia del terrorismo, entre otros. Desde la década del año 2000, el Perú contó con gobiernos democráticos, demostrando desarrollo económico, y los mejores índices jamás alcanzados. Psicológica y sociológicamente, la creciente incorporación del Perú al mercado global engloba las distintas razas y etnias del país, tan diverso en culturas y mezclas. La idiosincrasia peruana cuenta comparte características de culturas occidentales, orientales, indígenas e incaicas (Leon, 2007).

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM, 2017) en el Perú de un total de 2'713,165 hogares de Lima Metropolitana, el 5% pertenece al NSE A, 24.40% al NSE B, 41% al NSE C, el 23.30% al NSE D, y 6.30% al NSE E, como se muestra en la Figura 8.

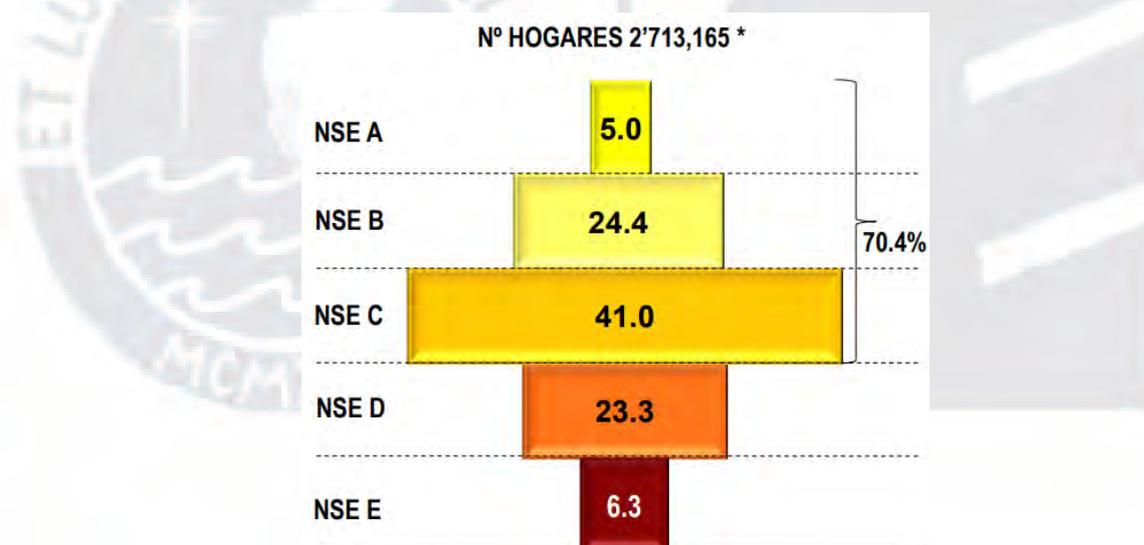


Figura 8. Distribución de hogares en Lima Metropolitana según nivel socioeconómico, 2017.

Tomado de *Niveles socioeconómicos 2017* (p. 9), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>).

Organizacional - administrativo. El Perú es un país libre y democrático, según lo declara la Constitución Política del Perú de 1993. El Estado es uno e indivisible, unitario, representativo y descentralizado; además, se organiza según el principio de separación de poderes de la siguiente manera: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo se encuentra a su vez representado por el presidente de la

República, Consejo de Ministros, ministerios, organismos públicos descentralizados y otros. El Poder Legislativo se encuentra conformado por 120 congresistas, y el Poder Judicial está compuesto por los órganos jurisdiccionales.

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentran el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el BCRP, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Los gobiernos regionales están conformados por la Presidencia Regional, el Consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados están conformados por el alcalde y su Concejo Municipal (Constitución Política del Perú, 1993).

Territorialmente, el Perú está constituido por 24 regiones, 195 provincias y 1,840 distritos y una Provincia Constitucional (Callao), creados con la finalidad de descentralizar y dar impulso y una mejor asignación de recursos a los departamentos, los cuales conforman los gobiernos regionales y el Consejo de Coordinación Regional.

Militar. Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, dirigidas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que pertenece al Ministerio de Defensa. Asimismo, las Fuerzas Armadas brindan apoyo excepcional a las fuerzas del orden para asegurar condiciones de seguridad integral que permitan el crecimiento social y económico del país. También prestan su apoyo ante situaciones de riesgo y desastres naturales, y dan su respaldo en operaciones de paz para afianzar la seguridad de nuestro hemisferio. El Perú reafirma, así, el ejercicio de su soberanía e independencia nacional, su existencia y la integridad de su territorio y de su patrimonio; actuando con plena autonomía y legalidad frente a cualquier amenaza, riesgo o desafío (Ministerio de Defensa, 2016).

Calderón y Mendoza (2016), indicaron que el gasto en defensa del Perú es bajo en relación a sus países vecinos, pues en promedio se ha destinado el 1.40% del PBI en gastos militares mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.30%, 3.40%, 2.50% y 1.90% respectivamente. El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes, como remuneraciones y pensiones; menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, y en capacitación y entrenamiento solo se destina menos del 1%. Según el análisis, el Perú asigna pocos recursos en la adquisición de armamentos y es inadecuado el pago a los militares, por lo que ha ocurrido un desarme unilateral. Si bien es cierto que las relaciones unilaterales y resolución de conflictos entre naciones se han desarrollado de la manera más diplomática, esto no deslinda la necesidad de invertir en defensa, y contar con un sistema de defensa disuasivo y eficiente.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país, según señala D'Alessio (2015) los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados - presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. Las relaciones internacionales con los países vecinos limítrofes son los que influyen de manera directa en el comportamiento y desarrollo de la economía, así como los países y bloques económicos. Las principales relaciones bilaterales con los países limítrofes son con Chile, Bolivia, Colombia, Brasil, y Ecuador; economías de bloques económicos como Estados Unidos, Centroamérica, la Unión Europea y China, entre otros. Las economías se pueden favorecer entre sí, dependiendo de los términos de los tratados y convenios (MRE, 2018).

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), como ente representativo ante las relaciones internacionales, tiene la misión de promover, proteger y defender en el sistema internacional los intereses del Estado peruano y los de sus ciudadanos para la consolidación

de su desarrollo sostenible e inclusivo, para lo cual ha firmado tratados y convenios con diferentes naciones con el fin de garantizar la responsabilidad y el compromiso de velar por el bien común de los países (MRE, 2018).

Las relaciones del Perú con los países de América del Norte tienen como base la coincidencia de principios y valores como son la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el Estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado. Dado que estos países concentran un gran número de residentes peruanos, las relaciones contribuyen a desarrollar una política migratoria y de protección a las comunidades peruanas.

Las relaciones entre el Perú y los Estados Unidos de América se inició con el primer cónsul en el Perú en 1824, William Tudor, quien se convirtió en el único representante de sus intereses en nuestro país hasta 1827. Entre sus principales acontecimientos se mencionan que, durante la Segunda Guerra Mundial, el Perú estuvo del lado de los países aliados, declaró la guerra a Alemania y permitió a los Estados Unidos construir un aeropuerto en Talara. Luego de la guerra, el Perú participó activamente en las negociaciones de San Francisco que condujeron a la adopción de la Carta de las Naciones Unidas. Durante el presente siglo, las relaciones con los Estados Unidos se relanzaron y se ampliaron los temas de la agenda bilateral, producto de la convergencia de valores y principios referidos a la democracia, el Estado de derecho, los derechos humanos y el respeto por las libertades.

Las relaciones bilaterales con Canadá se incrementaron hacia la década de 1990, cuando Canadá se integró más activamente al ámbito hemisférico, y su ingreso como miembro pleno de la Organización de Estados Americanos (OEA). Actualmente, mantienen una buena relación y cooperación en temas de educación, desarrollo de proyectos con inclusión social y responsabilidad social corporativa, excelente relaciones económico-comerciales y fortalecimiento en temas de seguridad y defensa.

Las relaciones con México, empezaron en 1832 con la firma del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación. Su evolución ha sido fructífera debido a las relaciones bilaterales de

más alto nivel y el mecanismo de asociación estratégica instaurado por las ministras de Relaciones Exteriores en abril del 2016 que abarca todas las áreas de la relación bilateral: asuntos políticos, económicos y de cooperación. Actualmente, la vinculación en el marco de la Alianza del Pacífico ha conformado una legítima comunidad identificada con la plena vigencia de los derechos humanos y la democracia como forma de gobierno.

Las relaciones bilaterales con América Central y el Caribe se centran en principios de la democracia, el Estado de derecho y la promoción de los derechos humanos, así como el interés común para la suscripción de acuerdos de libre comercio y la incorporación del Perú en el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en calidad de miembro observador regional. Comparten problemas e intereses comunes como la seguridad regional, la lucha contra el narcotráfico y otros ilícitos, la conservación y uso sostenible del medio ambiente, así como la cooperación técnica y cultural.

Las relaciones con los países de América del Sur es el escenario inmediato de la proyección de los intereses del Perú y constituye una prioridad para su política exterior. Se comparte el espacio geográfico, historia y cultura en común. Del mismo modo, actualmente enfrenta los mismos problemas y oportunidades. Por ello, es el espacio geográfico en que se desenvuelven las relaciones diplomáticas lo que determina en gran medida la personalidad internacional. Los objetivos se establecen en la agenda internacional como la gobernabilidad democrática; el respeto de los derechos humanos; la seguridad, la defensa y confianza mutua; la preservación del medio ambiente; la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos y el respeto de los derechos humanos (MEF, 2017a).

Lazos pasados - presentes. Son las relaciones bilaterales históricas que mantiene un país según las experiencias pasadas en interacción en los diferentes mercados; con algunas naciones los términos bilaterales son más adecuados y directos, con otras se muestran hostiles y complejos.

La historia peruana en la era de la colonización remonta la historia a vincular la nación con el dominio español de ese entonces, en su afán de ambición por los recursos naturales y tierras peruanas favorables para su instalación y obtención de mano de obra.

Las relaciones bilaterales demuestran los lazos pasados y presentes inmersos, Estados Unidos ha mantenido una relación estable con el apoyo del Estado peruano, los lazos con Canadá han sido cada vez más éxitos en la implantación y ejecución de proyectos de desarrollo, buenas relaciones se mantuvieron también en el pasado con México, y países de América Central y el Caribe.

Sin embargo, la historia ha mostrado ciertos acontecimientos bélicos y ambiciosos de los países vecinos, en especial con Chile. La historia remonta a la Guerra del Pacífico por recursos como el guano y el salitre, y la expansión territorial de Chile. Desde entonces, ha continuado el deseo de recursos naturales y el reconocimiento de las potencialidades y ventajas de Chile sobre el Perú. Episodios hostiles con otros países vecinos, como Ecuador, Colombia y Bolivia, se han desarrollado en afán de obtener mayores recursos; sin embargo, las relaciones bilaterales han permitido contar con las mejores estrategias para que los lazos se conviertan en sinergias desarrolladas entre ellas.

Contrabalance de intereses. Para D'Alessio (2015), es importante el análisis de la ventaja comparativa frente al costo con el fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. El Perú es un país con diversidad de recursos naturales, lo que lo hace potencialmente atractivo para las inversiones e intereses de otras naciones. En ese sentido, es primordial cumplir con las leyes peruanas y proteger los intereses nacionales, como el territorio y sus recursos.

Dado el grado de atractivo de los recursos, es necesario realizar un análisis de costo-beneficio, y evaluar las ventajas comparativas frente a otras economías. El resultado de esta asociación puede brindar mayores ganancias o ser neutral, dependiendo de las políticas

nacionales se puede restringir o incentivar las relaciones y que permitan dejar de lado las pérdidas que ocasionarían intereses propios y egoístas.

El Perú tiene todas las ventajas para consolidarse como un gran potencial y referente de otros países de América del Sur y otros. Actualmente, cuenta con el reconocimiento de uno de los mejores países con atractivos turísticos, reconocimiento mundial de la gastronomía, reconocimiento de productos naturales de gran valor nutritivo como la quinua, arándanos, espárragos, café, cacao, entre otros, por lo que es importante la evaluación de esta ventaja en el marco de las relaciones bilaterales.

Conservación de enemigos. Según D'Alessio (2015), es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio, incentivando la pérdida de estrategias e innovación. De esta manera, la competencia se vuelve más atractiva en el afán del reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Dado que el Perú es un país muy diverso, desarrolla tanto actividades primarias como no primarias; por lo tanto, es exportador de materias primas, así como de productos agropecuarios, por lo que la competencia regional y por su similitud de su geografía cuenta con sus enemigos vecinos. Cada nación busca especializarse y apoderarse del mercado según la demanda, demostrando su calidad y su competitividad frente a sus “enemigos”. Una economía para encontrarse con sus enemigos debe ser lo suficientemente competente para hacer frente a las exigencias del mercado, por lo que necesita el desarrollo de otros sectores e inversión en infraestructura, tecnología e información, y seguridad.

3.1.4 Influencia del análisis en la región Tacna

El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable. La región Tacna, como parte de la región sur y la zona franca, goza también de expectativas positivas de crecimiento, productividad y desarrollo. La similitud con los países y regiones vecinas por sus características geográficas, climáticas,

altitudinales y culturales, hace que la provincia se encuentre en competencia y busque estrategias necesarias para alcanzar mayores de niveles de productividad y acceso a los servicios con inclusión. Dado que el país en general cuenta con un potencial favorable, las políticas fronterizas y los mejores acuerdos comerciales son susceptibles para el cambio y desarrollo de las regiones.

3.2 Análisis Competitivo del País

La competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad de sus principales actores. Se utilizará el modelo del diamante de Porter (2009), basado en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad, con la finalidad de establecer la condición de la competitividad de la región Tacna.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el estudio realizado por CENTRUM (2016), en el cual analiza la competitividad del país, esta se mide mediante el ICRP, entendido como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial.

Por su parte, el World Competitiveness Scoreboard (*International Institute of Management Development* [IMD], 2017) ubicó al Perú en el puesto 55 con respecto a su nivel de competitividad, frente a un total de 61 países evaluados; es decir, un descenso de una posición frente a los resultados del mismo ranking en el año 2016. Esto muestra que, a pesar del crecimiento económico en los últimos años, no ha habido un incremento de la competitividad en el país, gobiernos centrales, regionales y locales debido a una reducción de la inversión extranjera, poca eficiencia de los negocios y el gobierno y una infraestructura aún precaria, como puede observarse en la Tabla 8. Por otra parte, el Perú subió dos posiciones en el Global Competitiveness Report 2016-2017 del Foro Económico Mundial (WEF) con respecto al informe del año anterior y se ubica en el puesto 67 del ranking

mundial. Es decir, se mantiene tercero entre los países de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe (Schwab & Sala-i-Martin, 2016).

Tabla 8

Ranking Mundial de Competitividad 2017. Perú: Resultados según factores

Factor / Subfactor	Año									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Desempeño económico	14	22	28	20	26	32	46	50	50	50
Economía doméstica	24	15	37	35	37	33	32	51	45	44
Comercio internacional	38	45	40	50	53	55	57	58	56	51
Inversión extranjera	34	33	43	40	41	42	41	45	43	44
Empleos	7	36	7	5	12	9	14	16	26	26
Precios	11	8	17	5	9	27	49	31	37	37
Eficiencia del gobierno	32	41	35	36	27	33	33	37	41	43
Finanzas públicas	15	13	10	7	8	7	8	11	22	21
Política fiscal	31	35	29	28	29	28	28	32	28	34
Marco institucional	42	48	44	47	42	41	44	48	49	48
Legislación para los negocios	42	49	45	42	38	40	37	39	39	46
Marco social	26	36	38	38	43	53	54	56	58	58
Eficiencia en los negocios	30	33	42	39	40	41	43	50	50	55
Productividad y eficiencia	47	32	40	47	47	52	50	50	55	58
Mercado laboral	17	46	48	45	38	37	44	47	49	49
Finanzas	38	39	37	31	37	38	45	44	48	50
Prácticas gerenciales	26	38	48	44	40	47	48	51	52	56
Actitudes y valores	29	36	36	33	32	26	35	40	41	50
Infraestructura	52	49	57	58	59	60	60	60	59	61
Infraestructura básica	53	52	55	54	53	57	54	53	58	60
Infraestructura tecnológica	52	56	56	57	59	60	60	60	62	61
Infraestructura científica	51	49	58	59	59	60	60	60	59	61

Nota: Tomado de *Ranking Mundial de Competitividad 2017; Perú: Resultados según factores* (p. 8), por Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM, 2017) (<https://www.yumpu.com/es/document/view/58648284/resultados-imd-2017>).

La Tabla 9 presenta las mejoras en los siguientes pilares: instituciones (106); salud y educación básica (98); educación superior y capacitación (80); eficiencia del mercado laboral (61); sofisticación de los mercados financieros (26); preparación tecnológica (88) y sofisticación empresarial (78). Las deficiencias se encuentran en eficiencia del mercado de bienes (65) e innovación (119).

Tabla 9

Evolución de Perú en los Doce Pilares de la Competitividad.

Pilares	2016-2017		2015-2016	
	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones *	106	3.4	116	3.3
2. Infraestructura *	89	3.6	89	3.5
3. Estabilidad macroeconómica **	33	5.4	23	5.9
4. Salud y educación básica *	98	5.3	100	5.3
5. Educación superior y capacitación ***	80	4.1	82	4.1
6. Eficiencia de mercado ***	65	4.4	60	4.4
7. Eficiencia del mercado laboral ***	61	4.3	64	4.3
8. Sofisticación de los mercados financieros **	26	4.7	30	4.5
9. Disponibilidad tecnológica *	88	3.6	88	3.4
10. Tamaño de mercado **	48	4.4	48	4.4
11. Sofisticación empresarial ***	78	3.8	81	3.8
12. Innovación *	119	2.8	116	2.8

Nota. * 1 a 60; ** 61 a 80; *** 81 a 138. Tomado de WEF publica Informe de Competitividad Global 2016-2017 (p. 6), por la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), 2016 (http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda se encuentra atraída por los consumidores de productos nacionales e internacionales. Entre los principales productos de la demanda interna y externa se encuentran los productos tradicionales y no tradicionales. Los productos de la canasta básica con mayor participación son la papa, pollo, harina, frutas como plátano, uva, naranjas y arándanos entre otros; cereales como quinua, arroz, kiwicha, entre otros, los cuales tienen gran atractivo en el mercado extranjero.

La Tabla 10 muestra el ranking de los países que demandan considerablemente productos peruanos por bloques económicos según informe al año 2016, China es el principal mercado de exportación, seguido por Estados Unidos, Suiza y Canadá.

Tabla 10

Ranking de Países (Bloques Económicos), 2017

#	Código	Agrupación	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
1	CN		China	19,520,781,082.46	11,626,229,032.06
2	US	NAFTA	Estados Unidos	4,977,602,660.63	6,917,163,225.38
3	CH	EFTA	Suiza	1,754,103.69	2,349,481,291.86
4	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1,773,790,847.78	2,146,308,695.64
5	IN	OTROS	India	830,082,544.56	1,964,269,667.57
6	JP		Japón	1,906,100,301.01	1,880,614,434.52
7	ES	UNION EUROPEA	España	3,744,049,442.84	1,853,321,299.92
8	BR	MERCOSUR	Brasil	2,522,327,594.00	1,591,456,574.68
9	CA	NAFTA	Canadá	231,516,120.53	1,202,265,171.61
10	NL	UNION EUROPEA	Países Bajos (Holanda)	528,073,341.16	1,084,255,348.40

Nota. Tomado del *Ranking de Países (Agrupado por Bloque Económico) - 2017*, por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2018 (http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Pais.aspx).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2018), las exportaciones peruanas sumaron US\$ 3,959 millones en enero de 2018, con lo cual aumentaron 17.98% respecto de similar mes de 2017. Fueron 2,774 empresas que exportaron 2,465 productos a 122 mercados en el primer mes de 2017. El principal destino fue China, mercado al que se exportaron US\$ 905 millones y registró una participación de 26.25%, seguidos de Estados Unidos (US\$ 627 millones), España (US\$ 165 millones), Suiza (US\$ 167 millones) y Japón (US\$ 123 millones). Entre los mercados más dinámicos, en enero de 2017, estuvieron China, Estados Unidos, España, y Japón. Asimismo, los productos peruanos más exportados fueron minerales de cobre y sus concentrados (US\$ 784 millones), oro en las demás formas en bruto (US\$ 509 millones) y petróleo y derivados (US\$ 226 millones).

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US\$ 461 millones en enero 2017, con un crecimiento de 6.80%, según PROMPERU (2017a), cuando incrementaron las ventas

en mercados con Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong, se aumentó el volumen de exportación de uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimienta piquillo y alcachofas, como se muestra en la Tabla 10, a los destinos Estados Unidos, Indonesia, España y Rusia. Los productos del sector agro con mayor demanda internacional son las uvas frescas con 30% de las exportaciones, mango con 13% y espárragos con 9%, seguidos por preparaciones utilizadas para alimentos de animales, banano, entre otros. Las exportaciones del sector textil sumaron US\$ 89 millones en enero de 2017, disminuyendo en US\$ 9 millones respecto al año anterior, debido a la menor demanda del mercado norteamericano y chileno.

Tabla 11

Ranking de Productos del Sector Agro no Tradicionales

Producto	ene-16	ene-17	VAR % 17/16	Part. % 17
Uvas frescas	110	136	23.1	30
Mangos frescos	62	60	-3.7	13
Espárragos frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto	183	179	-2.2	40
Total	422	450	6.7	100

Nota. Tomado del *Informe mensual de exportaciones: enero 2017* (p. 3), por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2017 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

La demanda por turismo es alta. El Perú es un país con una gran riqueza natural y cultural, aspecto que lo convierte en un destino turístico privilegiado y atractivo mundialmente (MINCETUR), (2017c). El tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4%, mientras que los turistas internacionales aumentaron en 7.80%, gracias a las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). En el ranking de turistas extranjeros, registran como país de residencia Chile con una participación de 29%, Estados Unidos con 15%, Ecuador 7%, entre otros; siendo el 62% masculino y el 38% femenino, con mayor participación del rango

de edad de 35 a 54 años (38%). El 65% de los ingresos nacionales se debe a vacaciones, recreación u ocio, el 14% por negocios, 14% visita a familiares o amigos, entre otros (PROMPERU, 2015). En el 2004 llegaron 1.35 millones de turistas que gastaron US\$ 1,232 millones durante su estadía, en el 2013 esas cifras se multiplicaron 2.3 veces y 3.2 veces, respectivamente. El 61% de los visitantes extranjeros vino al Perú por vacaciones o recreación, mientras que el 14% para visitar familiares y amigos, el 13% lo hizo por negocios y el 12% llegó por otros motivos como salud y asistir a seminarios o congresos, entre otros (“Turistas extranjeros”, 2014).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según el análisis de diamante de Porter, la ventaja competitiva de una nación, hace referencia a aspectos del entorno de los países y por otro lado las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. En ese sentido, Porter (1991) desglosó esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa.

Se define como una ventaja competitiva nacional la rivalidad de las empresas. En este sentido, la región Tacna presenta sectores en los que se crean, organizan y gestionan las empresas que conforman su sector productivo, principalmente en actividades de minería, comercio, construcción y transporte. Asimismo, este atributo se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a otras regiones a competir en forma más agresiva e innovadora. La región Tacna es la cuarta productora nacional de cobre, contando además con reservas de oro, cobre y molibdeno.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú tiene una tradición exportadora, conformada por productos tradicionales y no tradicionales. En los últimos años las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose, apoyadas por diferentes tratados de libre comercio con países de destino como: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2017e). Asimismo, la

intervención de organismos internacionales que afianzan el compromiso y tratados multilaterales como el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la OEA, el CAF, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Organización Internacional de Trabajo (OIT), entre otros.

En la región Tacna, las instituciones públicas se encargan de orientar de la mejor manera las estrategias de competitividad y desarrollo en los ministerios e instituciones competentes. Las instituciones privadas se agrupan en cámaras y asociaciones como Fongal Tacna, Cámara de Comercio, Industria y Producción de Tacna, Asociación de Choferes Costanera Sur, Asociación de Productores La Yara, Asociación de Productores Flor de Olivo Los Palos, Asociación de Comerciantes Feria 28 de Julio, Asociación de Comerciantes Génova, Asociación de Comerciantes Tacna Centro, entre otros.

3.2.5 Influencia del análisis en la región Tacna

El análisis competitivo del Perú permite sintetizar las principales estrategias realizadas por el gobierno, la sociedad civil, y los organismos competentes, aquellas en las que ha mostrado ser competitivos, y de esta manera Tacna continúe la tendencia de crecimiento de las otras regiones y logre apoderarse de los sectores más representativos, aprovechar las estrategias diseñadas, y utilizar adecuadamente los recursos asignados para la implementación e inversión de proyectos que afiancen los lazos con otras regiones nacionales e internacionales.

Tacna cuenta con los recursos necesarios para potencializarlos y acondicionar estos factores, alentar la inversión y convertir cada recurso en una ventaja competitiva, desarrollar estrategias que permitan brindar productos y servicios de calidad y el reconocimiento nacional e internacional. Con las expectativas favorables del Perú y los mejores índices de competitividad de las regiones del Perú se atraerá mayor inversión privada y turismo y se atenderá la demanda de productos tradicionales como no tradicionales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis evalúa los factores externos de la región Tacna, con un enfoque integral dentro de las cuales se realiza un análisis de las cinco fuerzas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015, p. 111), lo que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como detectar otros factores claves que es preciso considerar para lograr el éxito de competitividad de la región Tacna.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En enero del 2002, el Estado peruano declaró, mediante la Ley 27658 (2002), el proceso de modernización con la promulgación de la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, en sus diferentes instancias, dependencias, entidades, organizaciones y procedimientos, con el objetivo de obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. Mediante esta norma, el Estado busca estar al servicio de la ciudadanía con canales efectivos de participación ciudadana descentralizados y desconcentrados. Asimismo, aspira a ser transparente en su gestión, con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y fiscalmente equilibrado.

En consonancia, en 2002 se dio la Ley 27680 (2002), Ley de Reforma de la Constitución, del Capítulo XIV del Título IV, sobre descentralización, artículos 190 y 191. En esta ley, la descentralización tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país. Respecto de este proceso, se señala que debe ser realizado por etapas, en forma progresiva y ordenada, conforme a criterios que permitan una adecuada asignación de competencias y transferencia de recursos del gobierno nacional hacia los gobiernos regionales y locales.

El territorio del Perú está integrado por regiones, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno nacional, regional y local. El ámbito del nivel regional de gobierno son las regiones. En cambio, el ámbito del nivel local de

gobierno son las provincias, distritos y los centros poblados (Ley 27680, 2002). Asimismo, en 2002, se promulga la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002). Esta norma desarrolla el Capítulo XIV acerca de la descentralización de la Constitución Política del Perú, que regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada en el gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales. Define las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal; asimismo, precisa que la descentralización tiene como finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población (Ley 28783, 2006).

En noviembre del mismo año, se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), donde se establece y norma la estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales. Además, se define la organización democrática, descentralizada y desconcentrada del gobierno regional, en el marco de la Constitución Política del Perú y la Ley de Bases de la Descentralización. En esta ley se precisa que la misión de los gobiernos regionales es organizar y conducir la gestión pública regional, de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales. Sus fines son los que siguen: (a) contribuir con el desarrollo integral y sostenible de la región y (b) fomentar el desarrollo regional mediante la promoción de la inversión pública y privada y el pleno empleo, garantizando el ejercicio pleno del derecho y la igualdad de oportunidades para sus habitantes (Ley 27867, 2002).

En torno a lo expresado en el párrafo anterior, la Ley que Impulsa la Inversión Pública (Ley 29230, 2008) fomenta la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del sector privado, mediante la suscripción de convenios con los gobiernos regionales o locales. De igual manera, mediante la Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada (Ley 28059, 2003), se estableció que los tres

niveles de gobierno promoverán el desarrollo de inversiones en las regiones para fortalecer el proceso de descentralización productiva en el país. Para tal efecto, se respetarán determinados criterios y garantías.

El GRT, a través de la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial y como unidad orgánica, es responsable del planeamiento estratégico del ámbito territorial de Tacna. El CEPLAN, con Resolución de Presidencia del Consejo Directivo 010-2016-CEPLAN/PCD, aprobó la guía metodológica de la fase institucional, que es de aplicación en todas las entidades públicas del país. En cumplimiento del procedimiento establecido en dicha guía, la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial formuló los siguientes planes estratégicos: (a) Plan Estratégico Institucional (PEI), y (b) Plan Operativo Institucional (POI). Ambos tienen la finalidad de orientar el desarrollo en la fase institucional de las entidades que conforman el Pliego 460: Gobierno Regional de Tacna, en el marco del Plan de Desarrollo Regional Concertado-PDRC TACNA al 2021, aprobado con Ordenanza Regional 001-2016- CR/GOB. REG. TACNA. Estos documentos de gestión institucional consignan metas e indicadores, en alineamiento a los objetivos estratégicos nacionales (GRT, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el BCRP (2017), la economía mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas crecería en promedio 2% y 1.90% para 2018 y 2019 respectivamente, y las economías emergentes mostrarán un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas, como se muestra en la Figura 9.

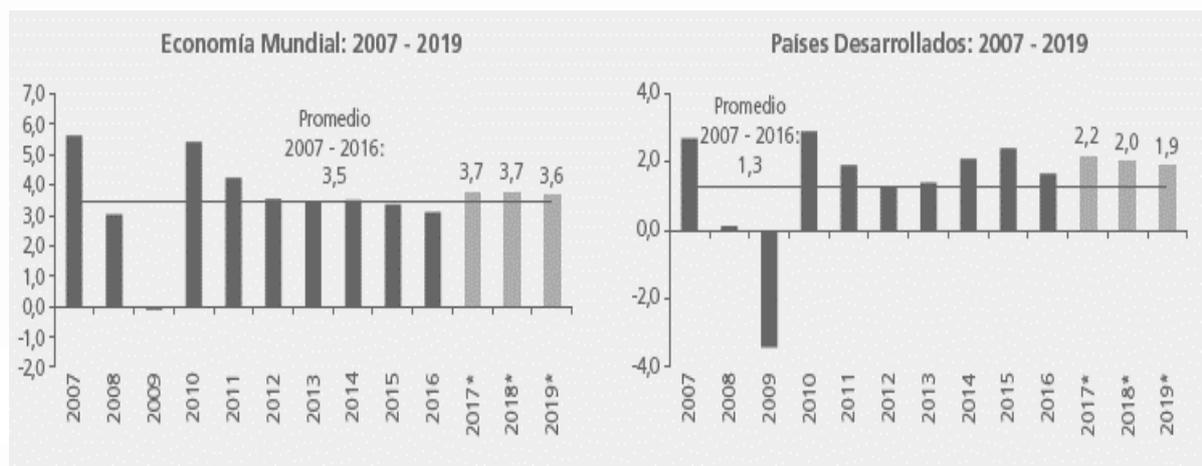


Figura 9. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2007 - 2019 (Var %) Tomado del *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019 - Diciembre 2017* (p. 12), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, Lima, Perú: Autor (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), Tacna se encuentra en el puesto cinco, siendo las provincias de Jorge Basadre y Tacna las que presentan un mayor índice como se aprecia en la Figura 10 para los años 2003 y 2012 (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016).

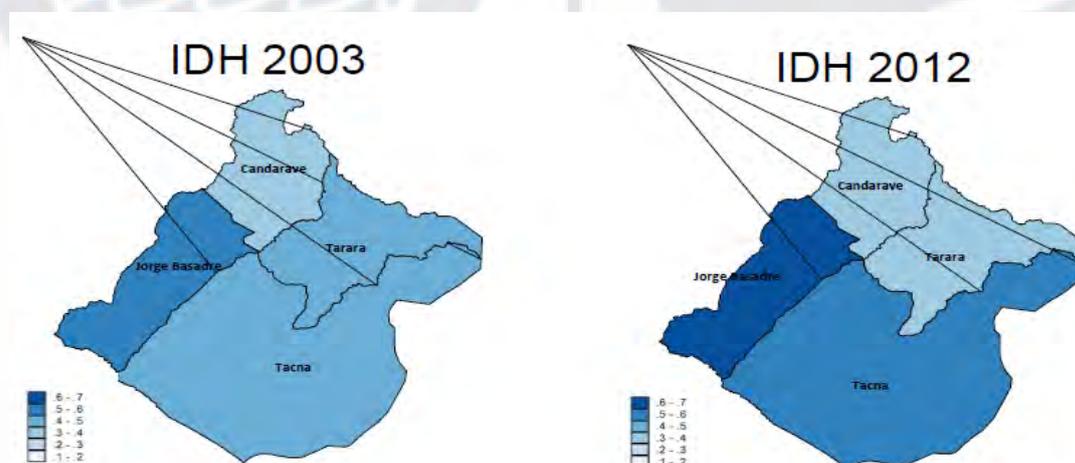


Figura 10. Tacna: Índice de Desarrollo Humano (IDH), 2003 y 2012. Tomado de *Tacna: Sumario Regional* (p. 16), por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tacna.pdf).

La inversión en 2017 creció en 5% y en el período 2018-2019 crecería en promedio 5.70%. El mayor dinamismo provendría de los sectores no transables; el sector minería e hidrocarburos disminuirá debido a la reducción de precios de las materias prima. Como se

puede apreciar en la Tabla 12, la aceleración de la inversión en otros sectores vinculados con infraestructura se intensificará y será el motor del crecimiento de la economía (BCRP, 2017).

Tabla 12

Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales), 2016-2019

	2016	2017*		2018*		2019*		
	Año	Ene - Set	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
Agropecuario	2.6	1.5	2.5	2.1	4.5	4.3	4.4	4.4
Agrícola	1.7	0.8	2.9	1.4	4.6	4.3	4.5	4.4
Pecuario	4	2.7	1.9	3.1	4.2	4.2	4.4	4.4
Pesca	-10.1	34.2	30.2	4.3	7.2	22.5	2.9	4.1
Minería e hidrocarburos	16.3	3.4	3.5	3.5	5.3	3.8	2.0	2.5
Minería metálica	21.2	4.5	4.1	4.6	4.6	4.2	2.4	2.2
Hidrocarburos	-5.1	-2.7	0.5	-2.5	10.6	1.8	0.0	5.3
Manufactura	-1.4	0.8	1.6	-0.2	3.6	5.0	4.1	4.2
Recursos primarios	-0.6	9.6	11.2	2.4	4.6	9.1	4.7	5.6
Manufactura no primaria	-1.7	-2.0	-1.5	-1.0	3.3	3.5	3.7	3.7
Electricidad y agua	7.3	1.5	2.2	1.4	4.5	3.0	4.5	4.0
Construcción	-3.1	-0.7	0.9	3.5	8.0	8.9	9.5	9.5
Comercio	1.8	0.8	1.8	1.5	3.5	3.5	3.8	3.8
Servicios	4	3.1	3.1	3.4	3.6	3.7	4.3	4.0
PRODUCTO BRUTO INTERNO	4	2.4	2.8	2.7	4.2	4.2	4.2	4.2
Nota:								
PBI primario	10	4.1	4.7	3.1	5.1	4.9	2.9	3.4
PBI no primario	2.4	1.9	2.2	2.5	3.9	4.1	4.6	4.4

Nota. RI: Reporte de Inflación. *Proyección. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>

Además, los sectores agropecuarios, de electricidad y agua se mantienen con una evolución económica creciente y con potencial de seguir aportando (BCRP, 2017). Es importante resaltar que el ingreso por turismo en el Perú asciende a US\$ 4,443 millones brutos (3.80% del PBI nacional). En Tacna, el ingreso de visitantes chilenos es directo y comprende los principales turistas extranjeros (Observatorio Turístico del Perú [OTP], 2017).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.6 km², con una población estimada para el año 2017 de 31'826,018 personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 fue de 16'142,100 de personas, ubicándose la mayoría en la costa con 8'852,600 de personas y la PEA ocupada en el país es de 15'541,484 de personas.

La PEA ocupada en la región Tacna en 2014 fue de 178,000 personas, el 56.30% de sexo masculino y el 43.70% de sexo femenino. El empleo formal es de 29%, 18% empleo informal en el sector informal y 53% empleo informal en el sector formal. La PEA por sectores económicos se puede apreciar en la Figura 11, en el cual la mayor participación se da en el sector servicios, seguido por construcción de 24.90%, agropecuario de 16.80%, manufactura 8.20%, comercio 7.10%, entre otros (PRODUCE, 2016).

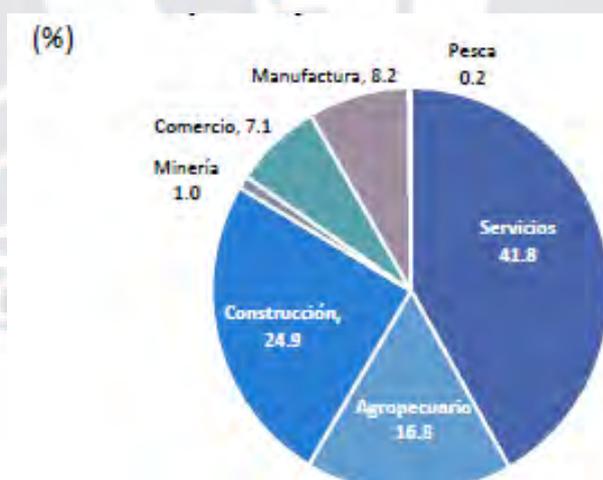


Figura 11. Tacna: PEA ocupada por sector económico.

Tomado de Tacna: *Sumario Regional* (p. 12), por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tacna.pdf).

Socialmente, el conflicto limítrofe con Chile terminó con el pronunciamiento final de la Corte Internacional de La Haya (MRE, 2015). Esto genera oportunidades en el sector pesquero para ambos países de la frontera, que tendrán que realizar las actividades extractivas, respetando los hitos marcados en la resolución de La Haya. Este punto ha originado, al cierre de 2016, un crecimiento del sector pesquero en la región de Tacna en un 4.10%, según indicó el BC,RP (2016). Otro punto social de carácter externo es el incremento de los turistas chilenos en

la región Tacna. Ellos, cada fin de semana, convergen en la región para hacer uso de los servicios médicos, comprar ropa o disfrutar de la gastronomía peruana, entre otras actividades representativas, lo que dinamiza los diferentes sectores de la región Tacna (INEI, 2017f).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El Perú es reconocido como país exportador de materia prima y también podría llegar a ser un país exportador de productos finales con valor agregado; sin embargo, la deficiencia actual es que no se tiene una adecuada capacitación e inversión en tecnología y conocimiento. La inversión en ciencia y tecnología en el Perú es una de las más bajas de la región y del mundo, solo del 0.15% (2010) de su PBI, para el fomento de actividades de investigación y desarrollo. Aún son bajas las cifras per cápita, donde el Perú invierte nueve dólares por habitante, en comparación con Brasil, que invierte US\$ 92.00 (IPE, 2018). Las actividades de investigación y desarrollo hacen posible el avance y difusión de los conocimientos científicos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en las empresas para diversificar su productividad, aumentos en la eficiencia, disminución de costos, atracción de fuentes alternas de inversión, entre otros.

El Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde 2009. Asimismo, según el Mapa de Capital Humano elaborado por Perú Económico en su edición de octubre del 2013, existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba. En este sentido, son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía (IPE, 2018).

Como en toda región, una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología. Este indicador es bajo en general en el país, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades de otras regiones y del

país. Según el reporte de la World Economic Forum (WEF, 2017), el Perú retrocedió cinco posiciones con respecto al informe del año pasado; sin embargo, en el pilar preparación tecnológica mejoró dos posiciones y en el pilar innovación mejoró seis posiciones.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón de ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarboníferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2010).

En el Perú, se han establecido los estándares ambientales que son de obligatoriedad para diferentes empresas, entre los que se tienen los Estándares de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva).

El gobierno peruano se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) hacia el año 2030 de las Naciones Unidas y la implementación de las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ante ello, ha planteado los ejes estratégicos enfocados en Perú Limpio y Perú Natural, para promover el desarrollo y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, para la conservación del ambiente y crear conciencia en la población. Los lineamientos a seguir son: (a) aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y, en particular, de los bosques; (b) adaptación y mitigación al cambio climático; (c) manejo eficiente de los residuos sólidos; (d) gestión integral marino-costera; (e) prevención, control

de la contaminación y eco-eficiencia; (f) adecuación de la institucionalidad ambiental; (g) medios de implementación de la política ambiental, entre otros (MINAM, 2015).

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con la evaluación del análisis externo de las fuerzas detalladas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) considerando las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno global de la región Tacna, como se muestra en la Tabla 13.

3.5 La Región Tacna y sus Competidores

Sobre Tacna y sus competidores podemos mencionar que en el ámbito interno la región tiene a las ciudades de Lima, Arequipa y Moquegua como potenciales competidores según el índice de competitividad (2017). Dichos índices clasifican a la región entre la cuarta mejor posicionada por siete campos: entorno económico, salud, educación, institucionalidad, infraestructura, laboral y tamaño geográfico. Además, la región cuenta con un gran potencial de desarrollo mediante sus actividades productivas en la minería, el comercio, la construcción e infraestructura, el turismo y servicios complementarios, como hoteles y restaurantes. Todas estas actividades ofrecen mejorar la calidad de vida de la población generando puestos de trabajo dignos. Al mismo tiempo, se mejora la competitividad de empresas público y privadas dándole beneficios en cuanto a los servicios públicos de salud y educación en la región.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Tacna cuenta con dos grupos de proveedores: de bienes y de servicios. Dado que la región cuenta con recursos públicos y se encuentra bajo las leyes del Estado peruano, esta se debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), y es más susceptible a su control por ser una zona franca con leyes estipuladas para su dominio.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Demanda creciente de productos tradicionales en mercado europeo.	0.11	3	0.33
2	Infraestructura óptima de terminales marítimos, terrestres y aéreos para comercialización internacional.	0.11	3	0.33
3	Profesionales y técnicos altamente capacitados, con orientación a la investigación e innovación tecnológica.	0.12	2	0.24
4	Tendencia creciente del turismo al Perú, con índices anuales de 7%.	0.12	3	0.36
5	Incremento de ingresos económicos para la región provenientes del canon.	0.12	4	0.48
	Subtotal	0.58		1.74
Amenazas				
1	Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno El Niño).	0.10	2	0.20
2	Volatilidad de los precios de los metales.	0.09	3	0.27
3	Conflictos sociales.	0.08	2	0.16
4	Aumento de niveles de corrupción, siendo el Perú uno de los países con mayor índice en la región.	0.07	3	0.21
5	Alta inversión en infraestructura (turística, hidrológica y de vías de transporte) en países de la región.	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.42		1.08
Total		1.00		2.82

Nota. Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

Según la Ley de Contrataciones del Estado, Ley 30225 (2014), mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) se puede participar en distintos procesos de selección como proveedores, con un bajo poder de negociación. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones o energía también tienen un poder de negociación limitado, pues hay altos costos de entrada para ellos y no tienden a negociar sus precios: son tarifas y estándares nacionales y regionales.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los principales productos de Tacna se encuentran en la minería, el comercio, la construcción, el transporte y la manufactura, entre otros. El poder de negociación en el sector minero es bajo puesto que son precios dinamizados por la economía mundial y nacional,

siendo sus principales compradores empresas extranjeras de China, Estado Unidos, España, Corea del Sur y Japón, entre otros, países a los que se exportan cobre, oro, molibdeno o plata.

Los compradores de servicios logísticos clasifican en los de origen nacional y los extranjeros, principalmente de Bolivia y el norte de Chile. En caso de los nacionales, los compradores provienen sobre todo de la macrorregión sur, que tienen un nivel de negociación alto —principalmente los de Arequipa y Cusco, que tiene alternativas a través del puerto de Mollendo o rutas hacia un mercado más grande, como Lima—. Por su parte, los extranjeros también tienen actualmente un poder negociador amplio, ya que pueden salir al Pacífico por los puertos al norte de Chile. Actualmente hay un alto nivel de negociación con los puertos de Iquique y Arica, como se muestra en la Figura 12.



Figura 12. Rutas marítimas de exportación/importación desde Bolivia.

Tomado de *Bolivia comercia con el mundo a través de 8 puertos del exterior*, por G. Díez, 2015 (<http://www.paginasiete.bo/economia/2015/12/26/bolivia-comercia-mundo-traves-puertos-exterior-81467.html>).

Según el informe de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) de Tacna (Sin Fronteras, 2017), las exportaciones de Tacna disminuyeron en 40% con respecto al año 2016, debido principalmente por la baja de las exportaciones tradicionales; en cambio, las no tradicionales mostraron un leve incremento de acuerdo con la

demanda. En cuanto a la población, existe una relativa inmigración poblacional provenientes de Puno. En la última década se registró que por lo menos 4,000 familias migraron a Tacna, las cuales han experimentado mejoras significativas en el ingreso familiar.

La región Tacna cuenta con las condiciones físicas y geográficas para producir productos agroexportables, como el orégano, olivos, vid, entre otros, así como brindar una oferta turística y gastronómica. Los potenciales compradores de los productos de la región se encuentran tanto en el mercado interno como en el externo, por lo que se requiere que el Ministerio de Agricultura (MINAGRI) y el MINCETUR ayuden en la promoción de Tacna en los ámbitos local, internacional y global (GRT, 2016a).

En el mercado interno de Tacna, el poder de negociación es alto, dado que cuentan con gran oferta de sus principales productos y los consumidores, que pueden ser de la provincia de Tacna, inversionistas externos o visitantes. Pueden elegir negociar según sus expectativas, ya que generalmente cuentan con amplios presupuestos para estos gastos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El comercio tradicional que se desarrolla en la provincia de Tacna por medio de los mercadillos tiene como principales sustitutos el contrabando y el e-commerce. En caso del contrabando, esta amenaza es bastante alta. Según *Peru 21* (2017), el valor de los productos ingresados al Perú por las fronteras es de aproximadamente de US\$ 2,000 millones y creció entre un 3% y 5% en la última década; por otro lado el e-commerce es también una amenaza fuerte, pues abre el mercado (“Contrabando creció...”, 2017). El comercio electrónico ha crecido en el año 2015 un 250%, debido a un mayor acceso a internet (“Comercio electrónico...”, 2015).

Por otro lado, en cuanto a los productos ofrecidos por Tacna, se pueden encontrar orégano, vid, olivos y cebolla, entre otros, en regiones como Moquegua y Arequipa, con características y potencial de crecimiento económico similares.

En el sector turístico, la región Tacna se encuentra amenazada por otras regiones, aun cuando tiene una particular historia cultural, reconocida como la Ciudad Heroica, y su sensible situación histórica con Chile. En el sector logístico, aunque existen tecnologías que se van acoplando, no se ve un sustituto para el transporte, y en caso del almacenamiento de productos, el uso de software especializado en logística podría generar una reducción de tiempos de almacenaje.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región Tacna aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de los principales productos, como orégano, vid, olivos y cebollas, entre otros.

El puerto de Ilo se presenta como una amenaza entrante alta, ya que hay una gran oportunidad ante las relaciones tensas entre Bolivia y Chile, debido a que Bolivia busca salidas a través de puertos cercanos y limítrofes (*Los Tiempos*, 2018), pero se requiere infraestructura adicional para considerarlo como un centro logístico importante. Por ejemplo, no se cuenta con un aeropuerto internacional y una zona franca similar a la que cuenta Tacna. De la misma manera, en el sector turismo la entrada de empresas en este rubro es considerable dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según las características señaladas en las actividades de la región Tacna, y debido al potencial crecimiento de la economía nacional, la competencia entre las diferentes regiones es fuerte. Así, el mercado es muy exigente y competitivo debido a la creciente demanda de productos y servicios, y el alto poder de los clientes. El mercado agroindustrial se muestra atractivo para el mercado de exportación; por lo que muestran las estadísticas, los principales productos de exportación son: orégano, vid, olivos, cebollas, entre otros. Las empresas agroindustriales y los productores zonales buscan especializarse en los productos agropecuarios brindando los estándares de calidad exigidos en el mercado global.

Los principales competidores de Tacna son las regiones de Arequipa y Lima. Ambas regiones cuentan con recursos mineros y son exportadores de cobre, molibdeno, oro y plata.

La región Arequipa es un fuerte competidor de la región Tacna. En cuanto al sector minero, es el líder en el mercado peruano: tiene una participación del 16.49% del PBI nacional extractivo, lo que ha permitido avanzar en el IDH de 0.38 puntos en 2002 a 0.56 puntos en 2016. En el sector agroindustrial, la región Arequipa es gran competidor en los cultivos de orégano, vid, y olivos. En 2012, la producción de orégano fue de 5,443 toneladas, el redimiento de kilogramo por hectárea fue de 5,562 toneladas y el precio de chacra por kilogramos fue de s/ 6.08. Existen grandes expectativas de ser líder en la exportación de este producto. (GRT, 2016a)

En la Tabla 14 se presentan los factores para determinar la atractividad de la región Tacna a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo. El puntaje total de atractividad de 69. Esto indica que la provincia requiere sinergias entre distintos sectores para impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas y alcanzar el bienestar de la población.

3.6 La Región Tacna y sus Referentes

Tacna tomará como referentes los países de Singapur y Francia por los liderazgos en educación y salud, respectivamente.

En educación, Singapur lleva una década de liderazgo, donde se personaliza la educación, adaptándose a las necesidades y capacidades de cada alumno. Para lograr su posición como referente en educación, este país ha optado y desarrollado políticas de Estado orientadas a la educación infantil como base de la excelencia de su sociedad. El país tiene como requisito fundamental incluir a la educación como pilar esencial para su desarrollo. Su sistema educativo se basa en la meritocracia y la competitividad. El objetivo de su educaciones es que los alumnos aprendan y no memoricen. Su educación se caracteriza por el aprendizaje flexible y diverso. Los centros educativos tiene independencia por la

descentralización como país. Existen evaluaciones oficiales que definen la ruta académica de cada alumno. Cada profesor está muy bien remunerado, su trabajo es valorado y requiere mucha preparación. Los profesores son evaluados constantemente. El bilingüismo es obligatorio. La formación profesional de los docentes es vital para educar a los alumnos (Jeffreys, 2016).

Tabla 14

Análisis de Atractividad

FACTOR	IMPULSOR	PUNTAJE
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	6
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	4
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	3
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	5
5. Concentración	Número de jugadores	4
6. Ventas	Cíclicas, continuas	4
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	3
8. Identificación de marca	Facilidad	5
9. Distribución	Canales, soporte requerido	3
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	6
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo	8
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	2
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	7
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	4
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	5
Total		69

En salud, Francia ocupa el primer lugar. Su modelo-sistema se basa en un universalismo sostenido por el principio de solidaridad. Su sistema está ligado a la afiliación obligatoria al fondo de seguro social asignado a su giro de trabajo y ubicación geográfico; de esta manera, se garantiza el nivel de atención. Francia posee más médicos per capita y más camas de hospital que los EE.UU. La educación es un beneficio vital e indispensable para mantener la calidad de vida de su población, este servicio es subvencionado por el Estado y ningún francés puede estar desprotegido por el seguro social. Su excelencia en el servicio radica en que el gobierno ha priorizado y distribuido fondos para garantizar la atención del servicio a precios accesibles y completos (Cárdenas, 2014).

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

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 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, 2015). Se ha identificado a las regiones de Lima y Arequipa como competencia directa de Tacna, por lo que la MPC ha sido elaborada sobre esa base.

Para la elaboración de la MPC de Tacna se han identificado 11 factores, determinantes para el éxito de la región. Entre estos destacan la accesibilidad, la infraestructura turística y el desarrollo urbano, la industrialización, la formalización y el desarrollo tecnológico de los sectores y la diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la agricultura, a los cuales se ha otorgado un peso superior, dada su relevancia respecto de los resultados de la matriz (MPC).

Como regiones competitivas destaca Lima, con altitudes similares a Tacna y cuyas principales actividades económicas se sitúan en la costa. En Lima se concentran actividades comerciales que la sitúan en el primer puesto en el servicio de salud, frente al octavo puesto de Tacna en el Índice de Competitividad Regional 2017. Lima tiene infraestructura hospitalaria, dotación de personal técnico, médico y especializado en la salud para atender las necesidades de la población. Además, las actividades comerciales dan soporte a todas las inversiones públicas, entendiendo que Lima es la capital de la república.

Asimismo, la región Arequipa, en la región sur del Perú, presenta zonas volcánicas, asiento de mineras y un área agrícola. Arequipa se caracteriza por su economía sustentada en la agricultura y la minería, principalmente en la extracción de cobre, plata y molibdeno. Posee el segundo lugar en el índice de competitividad en educación, motivo por el que se consideró en el análisis de posición competitiva, siendo el rival directo de la región Tacna. Además, tiene un reconocimiento por la Unesco como Patrimonio de la Humanidad por su casco histórico, en el cual destaca la arquitectura religiosa virreinal y republicana.

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo de Tacna

Factores determinantes de éxito	Peso	Región Tacna		Región Arequipa		Región Lima	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Clima propicio y adaptativo para diversos tipos de cultivo.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2. Política de conflictos sociales clara y beneficiosa para pobladores.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Infraestructura de transportes nacionales e internacionales óptimas (terrestres, aéreas y fluviales).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4. Infraestructura productiva tecnificada y eficiente basada en tecnología e innovación para las actividades agrícolas, mineras y turísticas.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5. Personal capacitado en actividades turísticas vivenciales relacionadas (lenguas, comercio, actividades agropecuarias y mineras).	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27
6. Mejora de perspectiva turística debido a gastronomía y otras actividades como la exportación.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
7. Alto nivel de inversión requerido en actividades mineras.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Tierras habilitadas para incrementar producción (potencial de mayor cultivo).	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
9. Sistemas hidrológicos sostenibles que permitan atender necesidades de agua y luz en la región.	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
10. Inversión en tecnología e investigación para aprovechar recursos naturales de la región.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		2.60		3.09		2.91

En el caso del MPR, la matriz permitirá tener una referencia sobre qué y cómo están haciendo otras regiones de tal forma que pueden estar mejor o peor, lo que sirve para poder tomar ideas para hacerlo de la misma manera en caso de tener resultados positivos en el origen, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 15

Matriz del Perfil Referencial de Tacna

Factores determinantes de éxito	Región Tacna - Perú			Región Singapur - Singapur		Región Paris – Francia	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Clima propicio y adaptativo para diversos tipos de cultivo.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2. Política de conflictos sociales clara y beneficiosa para pobladores.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. Infraestructura de transportes nacionales e internacionales óptimas (terrestres, aéreas y fluviales).	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4. Infraestructura productiva tecnificada y eficiente basada en tecnología e innovación para las actividades agrícolas, mineras y turísticas.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5. Personal capacitado en actividades turísticas vivenciales relacionadas (lenguas, comercio, actividades agropecuarias y mineras).	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36
6. Mejora de perspectiva turística debido a gastronomía y otras actividades como la exportación.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Alto nivel requerido para inversión en actividades mineras.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
8. Tierras habilitadas para incrementar producción (potencial de mayor cultivo)	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
9. Sistemas hidrológicos sostenibles que permitan atender necesidades de agua y luz en la región.	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
10. Inversión en tecnología e investigación para aprovechar recursos naturales de la región.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		2.69		3.52		3.70

3.8 Conclusiones

Se ha realizado una evaluación externa de la región Tacna, iniciando con el análisis tridimensional y encontrando lazos, ventajas y cercanías con otras naciones vecinas, como Ecuador, Chile y Brasil, y las sólidas relaciones comerciales con grandes economías como

Estados Unidos, Unión Europea y China, mediante los tratados internacionales vigentes. De esta manera, se realizó un análisis del entorno PESTE y se encontraron oportunidades de negocio debido a la apertura comercial y las buenas relaciones bilaterales con diferentes economías mundiales. La detección de los principales factores permitió la elaboración de la Matriz EFE, donde se encontraron factores similares y de gran competitividad. Asimismo se detectaron factores en los que existen debilidades, por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a Tacna en el mercado nacional e internacional, incentivando la competitividad para el desarrollo de la región.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen y serán manejados y adaptados para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de Tacna, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (OLP) (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno AMOFHIT considera el diagnóstico de los recursos que posee no solo el alcance de la región Tacna, sino también en el sector privado y social; entre ellas, organizaciones civiles, entidades del estado y diez gobiernos locales, entre otras. La evaluación interna comprende siete ámbitos funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I), y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la región Tacna, el planeamiento general está a cargo del gobierno regional, en el cual la GRT es la responsable de la planeación a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo integral. Según indica el Manual de Organización y Funciones (MOF), la Oficina de Planificación y Racionalización es la encargada de planificar y monitorear las metas establecidas a favor de la población según la normativa de los gobiernos locales y distritales (GRT, 2017a).

Con la promulgación de la nueva Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), se extendieron las competencias y responsabilidades de los gobiernos locales para el mejor desempeño de sus funciones. Asimismo, es necesario el fortalecimiento y desarrollo institucional de las municipalidades, con el fin de que asuman a cabalidad su rol principal de agentes promotores del desarrollo local. Es decir, el reto de la actual gestión edil consiste en recuperar el principio de autoridad y garantizar la transparencia y capacidad para rendir cuentas e involucrar a la sociedad civil en la toma de decisiones, promoviendo activamente la participación ciudadana.

Como se muestra en la Figura 13, se cuenta con cinco gerencias que son actualmente los pilares de la organización: (a) Gerencia General Regional; (b) Gerencia Regional de Infraestructura; (c) Gerencia Regional de Desarrollo Económico; (d) Gerencia Regional de Desarrollo e Inclusión Social; y (e) Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente.

Cabe mencionar que el GRT incluye como participantes ordinarios en los presupuestos participativos a las organizaciones y la sociedad civil inscritas en el Registro Único de Organizaciones Sociales (RUOS), como son: las municipalidades distritales, centros poblados, comunidades campesinas, gremios de trabajadores, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, entre otros. En el Plan de Desarrollo Concertado de la región se especifica que, en un primer momento, se realiza un diagnóstico temático territorial con el fin de revisar prioridades que luego se articularán en la elaboración del proceso participativo basado en resultados.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing es la orientación empresarial que busca satisfacer las necesidades de los consumidores. Asimismo, a través de la adecuación de ofertas de bienes y servicios de la organización, cumple una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y

globalización (D'Alessio, 2015). En los últimos años ha habido un incremento económico en el país que se ve reflejado en las cifras que proporcionan el BCRP y el INEI.

Asimismo, las expectativas y proyecciones extraídas del INEI sobre el desarrollo de la economía de la región Tacna para los próximos años valida un crecimiento económico. Por último, el PBI de esta región ha ido creciendo en los últimos diez años, tal como se muestra en la Figura 14. Esto se ha logrado a pesar de que el sector minero haya presentado una caída en el precio de los metales a nivel mundial. El PBI de Tacna ha mostrado una tendencia creciente del 2008 al 2015, entre oscilaciones de crecimiento de 10% al 21%.

PBI de la Región Tacna vs. PBI Nacional (Millones de Soles)

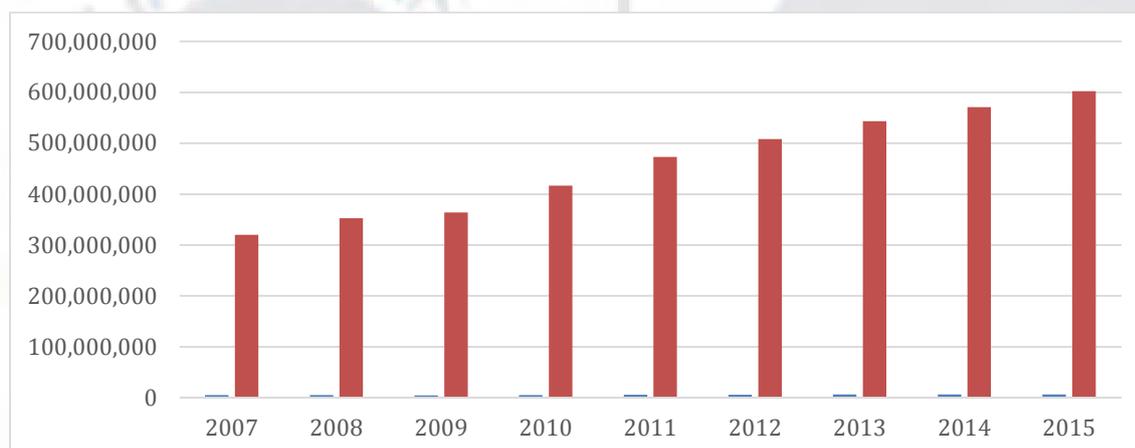


Figura 14. Tomado de *Producto Bruto Interno a precios corrientes (Miles de soles)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Producto. La región Tacna posee diversos productos que produce y comercializa, interna y externamente. En cuanto a los productos agroindustriales, la región sobresale en ajo, alfalfa, cebolla, maíz amiláceo, maíz choclo, aceituna, orégano seco, papa, quinua, tomate y uva, como se muestra en la Figura 15, según el INEI (2015b).

Sobre la agroindustria, de todos los cultivos exportables de Tacna, predominó el crecimiento de las áreas sembradas de cebolla roja desde el año 2001. Es decir, las 119 hectáreas sembradas inicialmente se incrementaron a 493 en el año 2010, crecimiento significativo que fue mayor al 400%. Por otra parte, las áreas sembradas de ají abarcaron 536

hectáreas en 2001 y 567 hectáreas en 2010, lo cual representó solo un ligero incremento. Por último, el cultivo de orégano ocupó, en el año 2001, 262 hectáreas; en tanto que en 2010, fueron 178 las hectáreas que se sembraron con este cultivo, lo cual significó un decrecimiento de 32.06%. En la Tabla 17 se muestra la población y producción agropecuaria de la región Tacna, con sus respectivos precios de chacra y en precios.

La ganadería en Tacna, específicamente en el distrito de Locumba, gira alrededor de la crianza del ganado vacuno, luego el ovino, porcino y caprino. La explotación del ganado vacuno representa 149.04 TM, destinadas principalmente a la producción de leche (1,134 TM al año). Además, la cantidad que representan los animales menores criados en Locumba se distribuye de la siguiente manera: (a) la crianza de porcinos representa el 42.79% (12.08 TM); (b) la crianza de ovinos, el 32.64% (9.28 TM); (c) la crianza de caprinos, el 13.86% (3.94 TM); (d) la crianza de cuyes, el 5.87% (1.67 TM); y (e) la crianza de aves el 5.14% (1.46 TM). Para finalizar, según el MINAGRI (2017), actualmente se cuenta con las siguientes cantidades de ganado: (a) 952 cabezas de ganado vacuno, (b) 980 cabezas de ganado ovino, (c) 380 cabezas de ganado porcino, y (d) 1,800 cabezas de ganado caprino.

Tabla 16

Tacna: Principales Productos Agrícolas, 2014

Producto	Toneladas métricas	Participación
Ajo	277	0.07%
Alfalfa	213,244	54.13%
Cebolla	25,234	6.41%
Haba grano verde	785	0.20%
Maíz amiláceo	1,101	0.28%
Maíz choclo	1,425	0.36%
Manzana	641	0.16%
Aceituna	115,351	29.28%
Orégano seco	10,898	2.77%
Papa	7,364	1.87%
Quinua	2,376	0.60%
Tomate	8,527	2.16%
Uva	6,729	1.71%
TOTAL	393,952	100.00%

Nota. Tomado de *Producción de los principales cultivos, según departamento, 2014*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b.

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12016.xls).

Los principales productos mineros de la región Tacna son: cobre (10.2 toneladas métricas), molibdeno (445.6 toneladas métricas), plata y oro, los cuales mostraron un crecimiento negativo respecto del 2016, como se muestra en la Figura 15 y en la Figura 16, de acuerdo con la variación porcentual de -1.5% y -24.2% en el mes de marzo del 2017 para los productos cobre y molibdeno, con relación al período anterior.



Figura 15. Tacna: producción de cobre, 2016-2017.

Tomado de Perú: *panorama económico departamental - Tacna, Marzo 2017*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/tacna/2_22_1.pdf).



Figura 16. Tacna: producción de molibdeno, 2016-2017.

Tomado de Perú: *Panorama Económico Departamental - Tacna, Marzo 2017*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/tacna/2_22_1.pdf).

Precios. En cuanto a los precios en los productos agroindustriales, estos han sido afectados de manera negativa, en años anteriores y en especial en 2017, por los cambios

climáticos, sequias y el fenómeno El Niño Costero. Dichos acontecimientos han provocado retrasos en las cosechas y destrucción de chacras sembradas como producto de las inundaciones. La región ha perdido competitividad. Un ejemplo concreto son las exportaciones de aceitunas a Brasil; sin embargo, la región ha sido desplazada por Egipto por los bajos precios que ofrece, además de aumentar de 3,000 a 22,000 hectáreas su oferta exportable (Ferrer, 2018).

Sobre las exportaciones de minerales, los precios del cobre se han mantenido estables en los últimos cinco años, salvo por una leve caída en 2016, pero en la actualidad se observa una apreciación del precio del cobre. Esto da una proyección positiva para la explotación en Toquepala y las ampliaciones de las empresas mineras existentes en la región, que atraerán inversión extranjera, las cuales generarán empleo y mejoraran la calidad de vida 5,000 personas. El proyecto de ampliación de la mina Toquepala, en la región Tacna, cuenta con un 45% de avance y hasta el momento se han invertido US\$750 millones de un total presupuestado de US\$ 1250 millones (Southern: Ampliacion, 2016).

Plaza. La demanda internacional es alta en minerales y recursos naturales como orégano seco, ají y ajo, entre otros. Los productos más exportados en enero de 2017 fueron los minerales de cobre y sus concentrados, oro en las demás formas en bruto, productos con contenido superior a 2%, y uvas frescas. Asimismo, las exportaciones no tradicionales sumaron US\$ 942 millones, según el MINCETUR (2017a) con un incremento de 5.20% respecto del mismo mes del año anterior, dado el incremento del sector sidero-metalúrgico y pesquero. Los principales destinos de exportación fueron Estados Unidos, Ecuador, Colombia, Chile y Bolivia, países que se ubicaron entre los diez principales destinos.

Tabla 17

Tacna: Serie Histórica de la Población y Producción Pecuaria, 2010-2016

Especie	Producto	Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Ave	Carne	Población (unidades)	658,086	730,081	830,081	851,000	883,500	1'118,00	1'251,05	
		Saca (unidades)	4'627,94	6'964,600	7'048,00	7'782,75	8'234,420	9'169,37	9'562,93	
		Producción (t)	8,340.4	12,873.1	12,631.1	14,181.3	14,855.4	16,533.8	173,600.1	
	Huevos	Precio chacra (pie)	4.89	4.89	4.56	4.57	5.07	5	4.86	
		Gallina Pos (unidades)	131,859	125,243	114,188	127,510	137,637	143,945	170,993	
		Producción (t)	2,300.9	2,170.1	1,963.6	2,171.1	2,382.9	2,625.1	2,860	
Vacunos	Carne	Precio chacra (pie)	3.5	4.0	3.8	4.1	4.3	4.4	4.3	
		Población (unidades)	26,781	26,781	24,828	23,033	21,948	21,417	21,477	
		Saca (unidades)	5,982	5,986	6,442	5,997	5,896	5,465	5,253	
	Leche	Vaca	Producción (t)	1,069.4	1,078.7	1,187.8	1,145.6	1,114.5	1,038.6	1,000.5
			Precio chacra (pie)	7	7.4	7.4	7.6	7.9	7.9	7.1
			Ord.(unidades)	7,154	7,075	6,168	6,030	6,061	5,831	5,702
Ovinos	Carne	Producción (t)	25,426	25,531.2	24,200.9	24,348.9	24,259.9	23,487	22,871	
		Precio chacra (pie)	0.9	1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	
		Población (unidades)	39,981	39,981	38,786	31,595	35,978	36,234	37,833	
	Porcinos	Carne	Saca (unidades)	8,137	8,187	8,591	8,160	8,469	8,092	8,203
			Producción (t)	162.5	163.2	173.06	176	179.8	178.3	180
			Precio chacra (pie)	8	8.8	8.9	9.3	9.5	9.7	8.5
Caprinos	Carne	Población (unidades)	25,720	25,720	28,963	40,520	44,712	46,835	49,995	
		Saca (unidades)	15,609	19,515	56,580	54,494	59,751	43,535	65,874	
		Producción (t)	817	952.8	2,640.6	2,453.3	2447.8	2,463.8	4,501.8	
	Alpacas	Carne	Precio chacra (pie)	7.2	7.6	7.7	7.63	8.3	8.6	7.6
			Población (unidades)	20,433	20,433	20,301	19,696	17,145	17,366	14,994
			Saca (unidades)	5,060	4,954	5,367	5,322	5,201	4,993	5,032
Fibra	A. Esquila	Producción (t)	60.4	60.2	67.3	70.7	72.6	70.6	70.9	
		Precio chacra (pie)	5.4	6.2	6.4	6.8	7.2	7.5	7.1	
		Población (unidades)	54,328	54,328	56,872	77,515	80,352	75,154	69,047	
	Llamas	Carne	Saca (unidades)	5,514	5,381	5,567	5,511	5,874	5,907	6,258
			Producción (t)	156	152.3	159.4	166.85	177.1	171.2	176.7
			Precio chacra (pie)	4.6	5.4	6.1	6.57	6.7	7	6.7
Fibra	A. Esquila	(unidades)	17,415	14,077	17,697	16,561	42,722	39,643	19,957	
		Producción (t)	29.6	20.2	47.6	31.22	84	71.5	42.4	
		Precio chacra (pie)	6.9	6.9	6.9	6.5	8.9	9	
Llamas	Carne	Población (unidades)	20,680	20,680	21,445	27,998	27,046	25,407	24,323	
		Saca (unidades)	3,491	3,582	3,658	3,917	4,238	4,103	4,326	
		Producción (t)	106.2	109	112.7	124.83	134.9	124.9	128.3	
		Precio chacra (pie)	4.4	5.1	5.3	6	6	6.3	6.2	

Nota. Tomado de Tacna - Serie Histórica Producción Pecuaria 2007 - 2016 (p. 2), por el Gobierno Regional de Tacna (GRT), 2017b (http://www.agritacna.gob.pe/gestores/estadistica/of_ol_estadidet_e/archivos/3130661116_3038257513.pdf).

Promoción. El principal ente que promueve los productos tradicionales y no tradicionales es el MINCETUR, acompañado de las principales estrategias del MINAGRI, PRODUCE, otras instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa, Asociación de Exportadores (ADEX) y la SNI, apoyan a las regiones y provincias a implementar mejores estrategias que les permitan ser más productivas y tener mayor participación en el mercado.

En el sector turismo, PROMPERU y su programa *¿Y tú qué planes?* incentiva y promueve los atractivos turísticos de las diferentes regiones. Los principales atractivos turísticos de Tacna son: la Catedral, el Teatro Municipal, la Casa de la Cultura, el Ferrocarril Tacna-Arequipa, la Cueva de Toquepala, Monumento de los Caídos en el Alto de la Alianza, el balneario de Boca del Río, los Baños Termales de Calienes, el pueblo de Locumba, Candarave, entre otros.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El crecimiento en el sector agrario conlleva a mejorar las operaciones y logística de la región Tacna. Asimismo, el crecimiento del sector agropecuario es el resultado de la aceleración del subsector agrícola en 8.50%, debido a una mayor producción de los cultivos que están orientados al mercado interno en 12.30%, tal como se observa en el documento denominado *Síntesis de la actividad económica de Tacna* (BCRP, 2016).

Tacna cuenta con una infraestructura de transportes que incluye el aeropuerto internacional Coronel FAP C.C.S.R., uno de los principales del país, y posee el 1.50% de la red vial del país, el 28% de la cual se encuentra pavimentada. En cuanto al acceso a la infraestructura de servicios, entre 2010 y 2014 se incrementó en 1.60% la población con acceso a luz eléctrica (vs. 6.10% en el país) y el 92.50% de los hogares de la región se abastecen de agua por red pública. (vs. 85.80% en el país), como se muestra en la Figura 17. Cabe mencionar que Tacna ocupa el puesto 21 dentro de las regiones con precios más altos de energía eléctrica para el sector industrial.

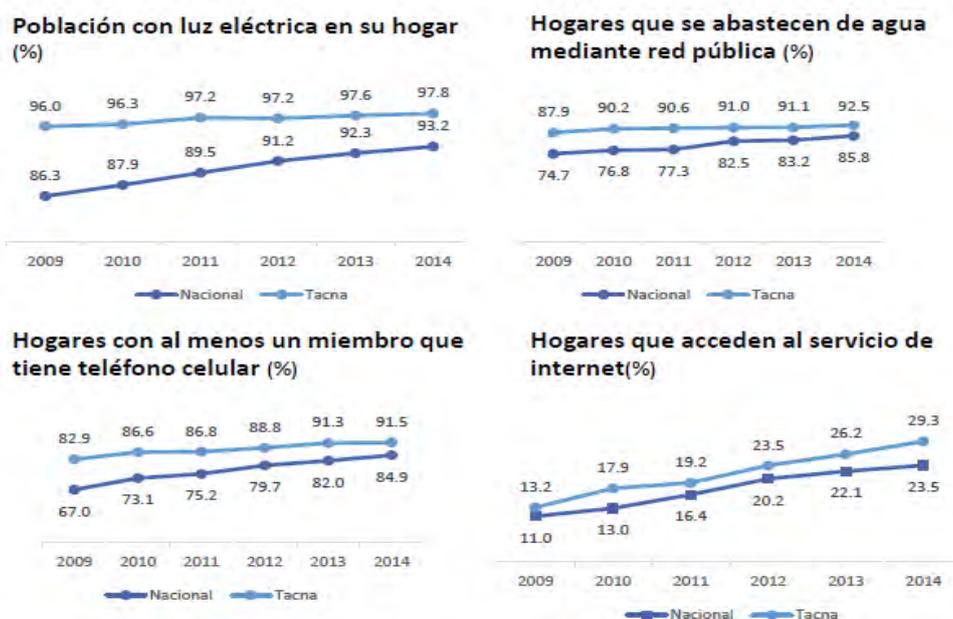


Figura 17. Tacna: acceso a servicios básicos.

Tomado de *Tacna: Sumario Regional* (p. 18), por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tacna.pdf).

El Parque Industrial cuenta con un área de 115.96 hectáreas y se encuentra dentro del conglomerado urbano. Se desarrollan diferentes actividades, entre las que destacan dos: industria y servicios. Las actividades industriales se dividen en dos grandes grupos: la industria de transformación, entre la que figuran Yura, ADC, Backus, Ladrillera Martorell, y las actividades de apoyo a la industria, como almacenes, grifos, tiendas de materiales diversos, entre otros. Uno de los problemas que han agravado la situación de la zona ha sido la aparición de locales nocturnos que atraen delincuencia y desorden, lo que ha generado pérdidas económicas. En ese sentido, las instituciones públicas y privadas consideran de gran importancia agregar valor al parque industrial como motor de desarrollo y competitividad, estableciéndose la ubicación para la industria no contaminante y la eliminación de las actividades nocturnas.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La región Tacna, como entidad pública, se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el año 2017, la región tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de S/ 430'744,009 y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de S/ 657'367,033, acumulado en las nueve Unidades Ejecutoras, como se muestra en la Tabla 20. La región Tacna ejecutó el 83.70% del presupuesto del pliego, lo que demostró el uso eficiente de los recursos públicos. Cabe mencionar que el presupuesto contiene nueve Unidades Ejecutoras que incluyen proyectos de: salud, educación, transporte e infraestructura (MEF, 2017b).

Tabla 18

Tacna: Ejecución del Gasto, 2017

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance %
001-931: REGIÓN TACNA-SEDE CENTRAL	89'717,086	210'770,053	167'387,043	79.4
002-1210: REGIÓN TACNA - PROY. ESP. RECURSOS HÍDRICOS TACNA	48'803,495	56'860,686	11'803,110	20.8
100-932: REGIÓN TACNA-AGRICULTURA	7'172,732	9'555,648	9'539,436	99.8
200-933: REGIÓN TACNA-TRANSPORTES	7'507,638	10'777,103	7'864,324	73.0
300-934: REGIÓN TACNA-EDUCACION	56'051,033	80'009,981	76'562,419	95.7
301-1464: GOB. REG. DE TACNA - UGEL TACNA	113'195,483	148'400,853	145'659,739	98.2
400-935: REGIÓN TACNA-SALUD	68'632,011	56'518,648	53'214,647	94.2
401-970: REGIÓN TACNA-HOSPITAL DE APOYO HIPÓLITO UNANUE	39'664,531	53'808,150	49'527,211	92.0
402-1622: GOB. REG. DE TACNA - RED DE SALUD TACNA	0	30'665,911	28'962,174	94.4
Pliego 460: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TACNA	430'744,009	657'367,033	550'520,103	83.7

Nota. Tomado de *Consulta Amigable - Consulta de Ejecución del Gasto*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018a (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

En cuanto a los ingresos registrados de la región Tacna, alcanzó un recaudo de S/ 223'984,042 en nueve unidades ejecutoras sobrepasando la ejecución, como se muestra en la Tabla 19, lo que demuestra un óptimo trabajo de las entidades públicas.

Tabla 19 Tacna: Ingresos, 2017

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Recaudado
001-931: REGIÓN TACNA-SEDE CENTRAL	61'402,293	90'859,059	111'065,315
002-1210: REGIÓN TACNA - PROY. ESP. RECURSOS HÍDRICOS TACNA	47'303,495	50'195,611	88'958,178
100-932: REGIÓN TACNA-AGRICULTURA	650,000	1'066,305	470,702
200-933: REGIÓN TACNA-TRANSPORTES	1'941,000	4'623,190	3'536,564
300-934: REGIÓN TACNA-EDUCACION	344,000	1'618,716	1'102,995
301-1464: GOB. REG. DE TACNA - UGEL TACNA	214,000	3'449,364	2'961,259
400-935: REGIÓN TACNA-SALUD	3'155,350	10'778,681	8'252,071
401-970: REGIÓN TACNA-HOSPITAL DE APOYO HIPÓLITO UNANUE	3'658,548	10'068,993	5'261,223
402-1622: GOB. REG. DE TACNA - RED DE SALUD TACNA	0	3'498,911	2'375,735
Pliego 460: GOBIERNO REGIONAL DEL DEPARTAMENTO DE TACNA	118'668,686	176'158,830	223'984,042

Nota. Tomado de *Consulta Amigable de Ingresos - Presupuesto y Ejecución de Ingresos*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018b (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En 2007, la población de la región Tacna era de 289,000 habitantes, representando el 1.20% de la población total del país, cuando en 1940 era de 0.60%. Entre 1940 y 2007, la población de la región ha crecido a una tasa promedio anual de 3.10% y la urbana a 4% anual llegando a ser esta última casi 14 veces más que la de 1940. En el período censal 1993-2007, el crecimiento poblacional de la región fue de 2% promedio anual y la del área rural, 0.80% (INEI, s.f.c).

El BCRP (2013) proporcionó información sobre el empleo en la región Tacna. La Figura 18 muestra la distribución de la fuerza laboral de la región al 2011. Se aprecia que del total de la población en edad de trabajar, el 71.30% es PEA (141,379 personas) y el resto es población inactiva (conformada por pensionistas, estudiantes, etc.). Los ocupados son alrededor de 134,000 personas (94.80% de la PEA), y los desocupados, 7,000 personas.

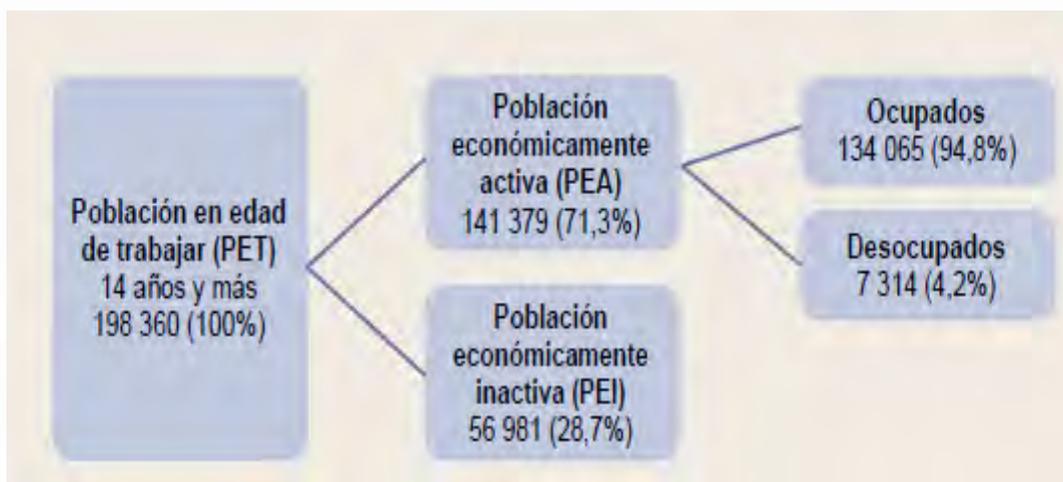


Figura 18. Tacna: distribución de la fuerza laboral.

Tomado del *Informe Económico y Social - Región Tacna* (p. 61), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la región Tacna ha incrementado sus servicios de internet y telefonía. La Figura 19 muestra como Tacna se encuentra encima del promedio nacional, alcanzando en 2014 el 91.50% de hogares con al menos un miembro de la familia con tenencia de teléfono celular, y el 29.30% con hogares que acceden al servicio de internet (PRODUCE, 2016).

Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular (%)



Hogares que acceden al servicio de internet (%)



Figura 19. Tacna: hogares con servicios de teléfono celular e internet.

Tomado de Tacna: Sumario Regional del Ministerio de la Producción (2014) Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Tacna.pdf

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En las áreas técnicas, se cuenta con tecnología adecuada para la realización de los proyectos y actividades. Sin embargo, en la parte administrativa, aún subsiste la necesidad de implementar sistemas con un *software* que permita mejorar los procedimientos administrativos y que garanticen un mejor servicio al ciudadano. Por otro lado, se cuenta con el servicio de internet, el cual ha permitido la implementación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) en las entidades públicas.

De acuerdo con lo establecido por el PRODUCE (2016), los CITE son instituciones que transfieren tecnología y promueven la innovación a través de servicios tecnológicos, para promover la competitividad en las empresas, especialmente MYPE. Entre sus principales objetivos se encuentran: (a) apoyan el desarrollo industrial y la generación de valor agregado, (b) contribuyen con la modernización tecnológica y mejora de la calidad y la productividad en las cadenas productivas y regiones donde operan, (c) son puentes entre el conocimiento (academia) y la producción (industria), (d) contribuyen a la inclusión, dando oportunidad de acceso al conocimiento y tecnología a empresas de todo tamaño y a productores(as).

Los beneficios principales de ser CITE son: (a) respaldo del Estado, que acredita que la institución opera bajo el modelo de un centro de innovación tecnológica, (b) trabajo y sinergias en una red de 16 CITE, (c) soporte por parte de la OTCIT (asesorías, capacitaciones, información), (d) oferta de servicios tecnológicos estructurados, (e) acceso a una red de contactos nacionales e internacionales, con centros tecnológicos, universidades e instituciones de cooperación técnica, (f) facilidades de asesoría y soporte para formulación y gestión de proyectos de fortalecimiento institucional e innovación (Innovate Perú, FINCYT y otros), (g) marketing conjunto y promoción de eventos. Existen 17 CITE en nueve regiones, una de ellas en la región Tacna - CITE agroindustrial. Existen grandes iniciativas que buscan impulsar la competitividad y la innovación en la región Tacna en asociaciones público-privadas, con el establecimiento de un parque tecnológico, el cual tendría un área de 130

hectáreas ubicadas estratégicamente al costado de la Zona Franca de Tacna, y que contaría con el respaldo de la Universidad Nacional Jorge Basadre y El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (“Concytec promueve investigación...”, 2016).

Para el desarrollo de alta tecnología en la Zona Franca de Tacna, se requiere la implementación del Parque Tecnológico, y el Plan Maestro propuesto por las instituciones públicas, lo que permitirá mejorar las condiciones para establecer industrias de alta tecnología y la generación de empleos. Los principales objetivos a realizarse en la implementación son la diversificación productiva, la facilitación de operaciones, y la expansión de la productividad (“Zofratacna apuesta ...”, 2017).

La ZOFRATACNA cuenta con una infraestructura que goza de extraterritorialidad aduanera y de un régimen especial en materia tributaria. Sin embargo, cuenta con pocas empresas constituidas, las cuales no ocupan el potencial con el que fue creado. Presenta deficiencias como la falta de cobertura de servicios de agua y electricidad. En Tacna, opera el CITE, el cual es una institución de carácter privado conformado por el gobierno regional de Tacna, la ZOFRATACNA, PRODUCE y diversas asociaciones de aceitunas, olivícolas, orégano y vitivinícolas. Tiene la misión de impulsar la innovación tecnológica a través de la investigación aplicada, la transferencia tecnológica y la difusión de conocimiento a las cadenas productivas agroindustriales de la región, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad (MINCETUR, 2018).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz EFI o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información de auditoría interna. Esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más resaltantes, como se muestra en la Tabla 20, también es parte importante

para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015).

Para efecto de generar la matriz MEFI, esta se diseñó identificando catorce factores internos claves entre fortalezas y debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades, añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades y el peso, que se asigna con valores del uno al cuatro dependiendo de las capacidades que posee Tacna al respecto.

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Región altamente comercial, cuenta con zona franca.	0.10	4	0.40
2	Altos ingresos provenientes del canon minero.	0.06	3	0.18
3	Suelo y clima propicios para actividades productivas: agricultura y minería.	0.10	4	0.40
4	Disponibilidad de tierras para incrementar la producción agrícola de alfalfa y aceituna.	0.08	3	0.24
5	Fuerte cultura nacional que apoya el turismo histórico y vivencial en la región: costumbres y lugares.	0.06	4	0.21
6	Costo de producción competitivo para la producción agrícola y minera.	0.07	4	0.15
7	Fuente natural generadora de recursos hídricos.	0.07	4	0.15
Subtotal		0.54		1.82
Debilidades				
1	Infraestructura vial deficiente.	0.09	2	0.18
2	Baja tecnificación del agro.	0.07	2	0.14
3	Poca asignación de créditos agrarios de entidad privada y del Ejecutivo (MINAGRI).	0.06	1	0.06
4	Infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.06	1	0.06
5	Poco personal capacitado para actividades productivas de la región (especialistas).	0.07	2	0.14
6	Organización y operatividad de gremios y asociaciones.	0.05	2	0.10
7	Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.06	1	0.06
Subtotal		0.46		0.74
Total		1.00		2.56

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

4.3 Conclusiones

El análisis interno de la región muestra debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al año 2027, así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere la inversión en tecnología e infraestructura. En el sector salud y

educación se requiere reducir los índices de desnutrición y analfabetismo respectivamente, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen la región. Además, se recomienda que las organizaciones de la región tenga una Gerencia de Planeamiento y Operaciones y un área de capacitación del capital humano que laboren en los gobiernos locales, provincial y regional, puesto que se considera que la calidad del servicio tanto en planeamiento y ejecución es clave para el éxito del desarrollo de la región.

La región Tacna tiene potencial para una diversificación y expansión productiva, de la mano de inversiones en infraestructura para los sectores de salud, educación, minería, agroindustria, turismo, gastronomía y comercio. Es importante que se reactiven los proyectos emblemáticos de la región, dado que es una fuente directa de empleo e inversión.

Para el éxito de Zofra Tacna, se debe tener una política con visión hacia la exportación, con la generación de innovación tecnológica, con el apoyo de instituciones como la CORCITEC - Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación y la CITE - Centro de Innovación Tecnológica, para desarrollar nuevos productos y servicios hacia nuevos mercados, y aprovechando los tratados internacionales vigentes para potenciar nuestras fortalezas como región.

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

Los intereses organizacionales y los principios cardinales, en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la provincia de Tacna. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y potencialidades, así como sus principios, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes a los suyos.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). Estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables en función de los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se dé en la región para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del período.

5.1 Intereses de la Región Tacna

De acuerdo con los objetivos nacionales definidos por el CEPLAN (2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la región, considerando para ello que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Con respecto a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar que todos los habitantes de la región sean tratados con igualdad, así como una atención ágil y eficiente basada en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen es también una tarea, mediante la cual se buscará generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo de la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados.

Con respecto a oportunidades y acceso a los servicios para los habitantes de la región, es necesario procurar el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y

saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo.

Combatir la pobreza en la región Tacna es uno de los principales intereses; la clasificación de pobreza por distrito se determina por la deficiencia en la alimentación y la carencia de los principales servicios básicos que permiten el desarrollo de la población, tales como infraestructura educativa, de salud, transporte y otros servicios básicos (agua, desagüe y electricidad). Un interés a subsanar es ampliar la red de atención médica, solo está compuesta por 17 establecimientos de salud que cuentan con autorización de la Dirección Regional de Salud, estos se desagregan en siete hospitales, cuatro centros de salud y seis postas médicas. Para brindar una atención de calidad en los establecimientos es necesario contar con el personal necesario, infraestructura y equipamiento. Asimismo, se ve necesario el trabajo de las autoridades de la salud enfocado en la prevención.

En lo referente a economía, competitividad y empleo; promover la inversión pública y privada en la región, aprovechando sus principales actividades económicas, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Cuenta con atractivos turísticos que aún no se logran explotar debido a una deficiente infraestructura vial, terminal terrestre y aeropuerto que ayuden a mejorar la accesibilidad, así como una mayor oferta descentralizada de hoteles y restaurantes de nivel que permita una placentera, segura y cómoda estadía a sus visitantes.

Las inversiones urbanas son un sistema que se estructura sobre la elaboración, identificación, ejecución y gestión de los proyectos públicos, que son articulados gracias a la identificación de los intereses comunes e iniciativas de desarrollo. De acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2011), en la región Tacna la red vial por sistema de carreteras alcanza los 2,521 km entre pavimentado y no pavimentado, de los cuales 637 km son de red nacional, 503 km de red regional y 1,381 km de red vecinal.

Otro punto relevante es la necesidad de ampliar los sistemas de riego en la región, con el fin de destinarlos a la agricultura. Tacna es el primer productor regional de alfalfa, maíz, cebolla y orégano por los mayores niveles de productividad obtenida y tecnología empleada. A esto contribuye la infraestructura de riego del proyecto Mejoramiento y Ampliación de Provisión de Aguas para el Desarrollo Agrícola en el Valle de Tacna - Vilavilani II Fase I (GRT, 2017c).

Con respecto a Estado y gobernabilidad, es necesario garantizar que la región, a través de sus gobiernos locales, se oriente al servicio de los ciudadanos, mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, que integre los diversos grupos de interés: pobladores, municipalidades distritales, asociaciones no gubernamentales, comités de provincia, entre otros.

Las inversiones de los gobiernos locales de la región Tacna entre los años 2008 y 2015 fueron de S/ 2,354.1 millones y los principales proyectos de 2014 son: (a) Mejoramiento de la Carretera Ilabaya - Cambaya - Camilaca Distrito de Ilabaya, con una inversión de S/ 45.7 millones; (b) Mejoramiento de la Infraestructura Vial en la Urbanización Villa Las Flores Calle Los Álamos Avenida Celestino Vargas Tramo Pje. Peñas; en el que se invirtieron S/ 9.2 millones; (c) Instalación de los Servicios de Protección contra Avenidas en las Quebradas de Incidencia al Centro Poblado De Mirave, Distrito de Ilabaya, con S/ 3.1 millones; y (d) Mejoramiento Vial en la Junta Vecinal El Morro Distrito de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, cuya inversión fue de S/ 2.8 millones.

En referencia a los recursos naturales y ambiente, es preciso garantizar el cuidado del ambiente natural de la provincia, asegurando el oportuno y correcto tratamiento de los residuos segregados, optimizando el uso de los recursos como el agua y energía, manteniendo y ampliando las áreas agrícolas, controlando y disminuyendo los niveles de contaminación ambiental.

5.2 Potencial de la Región Tacna

Esta sección se necesita desarrollar un análisis interno para identificar en qué se es fuerte y débil, y es necesario realizar un análisis (a) geográfico, (b) demográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional administrativo, y (f) militar.

Dominio geográfico. La región Tacna está situada en la costa sur occidental del Perú; sus coordenadas geográficas se sitúan entre 16° 58' y 18° 20' de latitud sur, y 69° 28' y 71° 02' de longitud oeste. Limita por el noroeste con la región Moquegua, por el norte con Puno, por el este con la República de Bolivia, por el sur con la República de Chile y por el oeste con el océano Pacífico.

El territorio de Tacna es atravesado por la Cordillera Occidental. Este accidente geográfico lo divide en costa y sierra; en la costa sus tierras son arenosas e interrumpidas por valles; en la sierra se elevan cerros y volcanes apagados cubiertos de hielo permanente.

La región Tacna tiene una superficie de 16,075.73 km², que representan el 1.25% del País. Políticamente está dividida en cuatro provincias (Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre) y 28 distritos (considerando La Yorda - Los Palos, de reciente creación). Su capital es la ciudad de Tacna, que se ubica a 30 km de la frontera con Chile y a 386 km de la ciudad de La Paz - Bolivia, como se observa en la Figura 20.

Según el BCRP (2013), la región Tacna posee una posición geográfica estratégica, recursos naturales abundantes, grandes reservas mineras y un capital humano con potencial de desarrollo.



Figura 20. Mapa geoestratégico de la región Tacna.

Tomado de *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna hacia el 2021* (p. 9), por el Gobierno Regional de Tacna (GRT), 2016b

(http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PDRC_TACNA_hacia_el_2021.pdf).

Su posición geográfica, el límite con Chile y Bolivia y tener cercanía al mercado argentino le permiten crear relaciones comerciales con el sur. Asimismo, la mayoría de su población se concentra en la misma ciudad de Tacna, lo que permite a la región concentrar sus esfuerzos de implementación de servicios públicos (electrificación, agua y desagüe y comunicaciones), brindando a la población mayor cobertura (BCRP, 2013, p. 12).

Dominio demográfico. Según datos del BCRP (2015), la población de Tacna estimada al año 2015 fue de 350,105 habitantes y conforma el 1.10%, de la población nacional; la capital de Tacna, que lleva el mismo nombre, alberga al 92.70% del total de población de la región, 324,629 habitantes, seguida por la provincia de Jorge Basadre, con 9,252 habitantes, equivalente al 2.64%, Candarave alberga a 8,291 habitantes, equivalente al 2.37%, y por último Tarata cuenta con 7,932 habitantes, equivalente al 2.27%.

Tabla 21

Tacna: Superficie y Población, 2015

Provincia	Superficie (km ²)	Población
Tacna	8,066	324,629
Candarave	2,261	8,291
Jorge Basadre	2,929	9,252
Tarata	2,820	7,932
Total	8,010	350,105

Nota. Tomado de *Caracterización del departamento de Tacna* (p. 2), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/tacna-caracterizacion.pdf>).

Dentro de la región se observa un acentuado proceso de crecimiento urbano, el 87.30% de la población vive en el área urbana y 12.70% en la rural; según sexo, está distribuida de forma casi equitativa: 48.20% mujeres y 51.80% hombres. Según la distribución por grupo de edad, el mayor número de personas tienen edades que oscilan entre los 15 y 64 años de edad que representan el 68.90%, siguiendo el grupo de 0-14 años con el 25.50%, mientras que los de 65 y más años, conforman el 5.60% (INEI, s.f.c).

Según el ICRP 2015 (CENTRUM, 2015, p. 54), “el pilar Personas, a través de quince variables, mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además del acceso a la formación laboral y a los servicios de salud en cada región”.

De acuerdo con este pilar, la región Tacna se encuentra en cuarto puesto del ranking, con un índice de 59.80, frente al primer puesto, Lima Metropolitana (con un puntaje de 75.45), y por debajo de Arequipa por solo 2.25 puntos. Las mejores posiciones en el ranking se han obtenido en los factores de educación escolar, logros educativos y educación superior.

Dominio económico. Según el ICRP 2015 (CENTRUM, 2015), la región Tacna ocupó en el 2016 el noveno puesto, con un índice de 27.93 en el pilar economía, en comparación con el primer puesto, Lima Metropolitana, con un índice de 80.47, y con el segundo puesto, Callao, con un índice de 49.49. Asimismo, la región Tacna ocupa el segundo

puesto respecto de la variable de PBI real per cápita con un índice de 24.64 y el sexto puesto respecto a las variables de dinámica exportadora con un índice de 176.

En el caso de Tacna, este crecimiento sostenido es explicado sobre todo por un mayor dinamismo de la economía, principalmente los sectores de minería, agricultura, comercio y servicios. El valor agregado bruto total de la región Tacna suma un total de S/ 6'233,000 y corresponde al 1.46% del total nacional. Su composición porcentual manifiesta la importancia de los sectores de minería, servicios y comercio, como parte del crecimiento económico de la región. Asimismo, los sectores de construcción, transporte, agricultura y manufactura representan en conjunto el 25.63% del VAB total de la región y son especialmente importantes por el potencial que tienen en su desarrollo social y económico. La minería representa el 37.50% del valor agregado bruto de la región, siendo los principales minerales extraídos el cobre y el molibdeno (INEI, 2015c).

En 2014, Tacna representó el 1.60% de la producción agropecuaria nacional, que fue la sexta actividad con mayor aporte (6.40%) al VAB. El sector registró una expansión de 7.40% entre los años 2007 y 2014. Este sector se desarrolla principalmente en los valles costeros e interandinos, así como en las quebradas en la zona de sierra.

En 2014, el subsector agrícola contribuyó con 80.20% a la producción agropecuaria anual regional, principalmente por la alfalfa, que alcanzó 213,000 toneladas pese a una caída de 16.30% respecto del año anterior. El olivo tuvo una producción de 115,400 toneladas 1.5 veces más de lo obtenido al año anterior, seguido por el maíz chala, con una producción de 99,200 toneladas y un aumento de 13.40%; la cebolla, con una producción de 24,800 toneladas pese a su disminución de 27.30%, y el orégano, con 1,600 toneladas y un crecimiento de 40.90%.

La actividad ganadera se desenvuelve en las áreas de pastos naturales en la sierra, donde se crían principalmente ganado ovino, caprino y camélidos sudamericanos para la explotación de carne, lana y fibra; sobre la base de pastos cultivados, especialmente alfalfa,

se efectúa la crianza de ganado vacuno, cuya producción de leche fresca y carne es uno de los principales rubros en la actividad, conjuntamente con la explotación de aves para carne y huevos, así como porcinos en las granjas establecidas mayormente en la zona costera.

Dentro de la actividad extractiva, la minería es una actividad importante en Tacna, al aportar con el 37.50% al VAB regional y el 4.30% del VAB minero nacional, principalmente por la existencia del yacimiento minero de Toquepala con la explotación de concentrado de cobre. Las inversiones de capital en Toquepala en el 2017 fueron 1,023 millones de dólares, de esta manera produciría 40,000 toneladas de cobre este año y 100,000 toneladas anuales en adelante (“Minera Southern Cooper”, 2018).

Dentro de la actividad pesquera, en 2014 Tacna representó el 1.50% de la actividad pesquera del país, ubicándose en el undécimo lugar. En el ámbito regional, fue la actividad de menor contribución al VAB con 0.40%. El sector registró una contracción promedio anual de 8.40% entre los años 2007 y 2014. La actividad manufacturera aporta con el 4.80% al VAB regional y con el 0.40% al nacional. En el sector manufacturero destaca la producción de minerales no metálicos como ladrillos; producción de derivados de trigo como harina y fideos, así como de lácteos, y en menor medida, de conservas de pescado y mariscos. También existen pequeñas empresas dedicadas a la agroindustria, especialmente la elaboración de aceite de olivo y envasado de aceitunas (INEI, 2016c).

En el año 2013 arribaron a la región 579,039 turistas, de los cuales el 72.10% fueron nacionales y 27.90% extranjeros; el promedio de permanencia de estos turistas fue de 1.3 días. Según información del MINCETUR (2017b), la capacidad ofrecido tanto de establecimientos clasificados como no clasificados alcanzó la cifra de 371, siendo el número de habitaciones de 5,453 y el de plazas-cama de 10,361.

Dominio tecnológico y científico. La competitividad es un factor crucial para poder alcanzar altos grados de tecnología y desarrollo científico. Además, es importante señalar que según el *Ranking de Competitividad Global* publicado por el WEF (Schwab & Sala-i-Martin,

2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 de 138 países analizados y en el noveno pilar sobre preparación tecnológica del mismo documento. En la Tabla 22, se aprecia que el Perú se ubicó en el puesto 94 con disponibilidad de última tecnología; en el puesto 91 de individuos que usan internet; en el puesto 81 de suscripciones a internet de banda ancha; en el puesto 70 con respecto al ancho de banda de internet medido por kb/s por usuario, y en el puesto 94 en las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes (Schwab & Sala-i-Martín, 2016).

Tabla 22

Clasificación y Puntaje del Perú en el Noveno Pilar: Preparación Tecnológica

Noveno pilar: preparación tecnológica	Clasificación	Puntaje
Disponibilidad de la última tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de empresa	97	4.2
Individuos que usan internet (% de población)	91	40.9
Suscripciones a internet de banda ancha fija /100 hab.	81	6.4
Ancho de banda de internet (kb/s por usuario)	70	43.2
Suscripciones a internet (banda ancha móvil /100 hab.)	94	36.7

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016–2017* (pp. 295-298), por K. Schwab y X. Sala-i-Martín, 2016, Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial (WEF) (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

Otro pilar importante de este documento es la innovación. Como se muestra en la Tabla 23, el Perú ocupa el puesto 111 en capacidad de innovación y el puesto 114 en calidad de las instituciones científicas de educación. Asimismo, se ubica en el puesto 122 en gastos corporativos en investigación y desarrollo; el puesto 110, en colaboración universidad industria, relaciona a la investigación y desarrollo; el puesto 114, en disponibilidad de científicos e ingenieros, y el puesto 79, en patentes y aplicaciones por millones de habitantes (Schwab & Sala-i-Martín, 2016).

Tabla 23

Clasificación y Puntaje del Perú en el Duodécimo Pilar: Innovación

Duodécimo pilar: innovación	Clasificación	Puntaje
Capacidad de innovación	3.7	111
Calidad de las instituciones científicas de investigación	3.1	114
Gasto corporativo en I+D	2.7	122
Colaboración universidad-industria en I+D	2.9	110
Compra gubernamental de productos técnicos avanzados	2.6	125
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.4	114
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	0.5	79

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016–2017* (pp. 295-298), por K. Schwab y X. Sala-i-Martin, 2016, Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial (WEF) (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

El país cuenta con un Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) para promover la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación; conocimientos que puedan ser incorporadas a los bienes y servicios que el país debe producir y en lo posible exportar, sin embargo, poco se hace a nivel nacional y regional, siendo una debilidad fuerte del país y de la región Tacna también.

De acuerdo a cifras del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL, 2014) en 2014, en la región Tacna había 27,910 líneas instaladas de telefonía fija representando una densidad por cada 100 habitantes de 8.3, mientras que las líneas de servicio móvil llegaban a 329,815 con una participación en la estructura de uso nacional de 1.27%.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. En el Plan de Desarrollo Concertado de Tacna al año 2023 se indicó que los primeros habitantes de la región Tacna datan de hace unos 10,000 años a.C.; prueba de ello son las pinturas rupestres de las cuevas de Toquepala, los petroglifos de Picata y el complejo arqueológico de Miculla; los restos arqueológicos de la quebrada de Los Burros, donde las excavaciones revelan la vida cotidiana de pescadores ancestrales, así como los petroglifos de Mirave en las laderas del cerro Alto El Cairo en

Ilabaya; además, en el morro Sama se han encontrado restos de cerámica con una antigüedad de 1515 a.C., para luego llegar a la época de la conquista, donde se mencionaron tres grupos poblacionales: aimaras y quechuas en las zonas altas y pescadores en la zona costera (GRT, 2014b, p. 14).

La migración europea y la estimulación cultural por el activo comercio contribuyó a que Tacna se desarrolle vertiginosamente en las expresiones artísticas e intelectuales y que el nivel de educación fuera significativamente mayor, lo que aún ahora la caracteriza. En 1811 se dio el primer grito de libertad contra España; Tacna pasó a ser territorio chileno en 1883, y en 1929, después de 49 años, que se reincorporó al Perú (GRT, 2014b, p. 15)

La ciudad de Tacna fue creada el 25 de junio de 1855 sobre la base de las reducciones indígenas de la Colonia, y la creación de la provincia de Tacna es en la misma fecha de creación del departamento, pero años más tarde, el 25 de junio de 1875. Tacna ha vivido terremotos, desde épocas inmemoriales, por lo que ha sido reconstruida numerosas veces a través de su historia y es probable que esa característica haya impedido que los incas y los aimaras levanten construcciones mayores (GRT, 2014b, p.15).

Dominio administrativo y organizacional. El GRT, al igual que otras regiones y respetando Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867), ha diseñado su organización con el fin de “fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, promoviendo el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes” (Ley 27867, 2002); es por eso que dentro de la estructura organizativa, de acuerdo a ley, existen órganos jerarquizados para cumplimiento de dicho fin.

La estructura organizativa del GRT es liderada por el alcalde, el señor Omar Jiménez Flores. Se cuenta con un Consejo Regional compuesto por ocho consejeros regionales y una estructura compuesta de personal e infraestructura, iniciando con una gerencia regional a cargo de la abogada Sheillah Miñano Bautista, el economista Christian Burneo Carrasco

(gerente regional de Desarrollo Económico), CPC Michel Elvis Tejada Guiza (gerente regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial), la arquitecta Pamela Aída Flores Laqui (gerente regional de Recursos Naturales y Medio Ambiente), el licenciado Rafael Bernardo Vega Paniagua (gerente regional de Desarrollo e Inclusión Social) y el ingeniero Uliánov Farfán Kehuarucho (gerente regional de Infraestructura). El 28 de febrero de 2015 se aprobó con Ordenanza Regional 055-2014-CR/Gob.Reg.Tacna la última actualización organigrama y el reglamento de organización y funciones (ROF) (El Peruano, 2016).

El GRT tiene como objetivo central, organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias constitucional, exclusivas y compartidas, en concordancia con las políticas nacionales, regionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región Tacna (GRT, 2017f).

Además, tiene como finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada, la generación de empleo, y el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Dominio militar. Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú, dirigidas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que pertenece al Ministerio de Defensa. Asimismo, las Fuerzas Armadas brindan apoyo excepcional a las fuerzas del orden de la región Tacna para asegurar condiciones de seguridad integral que permitan el crecimiento social y económico del país. También prestan su apoyo ante situaciones de riesgo y desastres naturales, y dan su respaldo en operaciones de paz para afianzar la seguridad hemisférica.

La elaboración del plan regional de seguridad ciudadana para la región está a cargo del Comité Regional de Seguridad Ciudadana de Tacna presidido por el gobernador regional y con un total de 20 integrantes; el plan fue aprobado con ordenanza municipal el 4 de agosto

de 2017. Su objetivo principal es mejorar la seguridad en esta parte de la región, asegurando una convivencia pacífica que incentive el desarrollo, por medio de un trabajo en conjunto entre los integrantes del comité de distintos organismos, que hoy se hace necesario frente a la inseguridad en la zona y siendo un punto a solucionar para los planes de incentivar el turismo que tiene la región para el mediano plazo (GRT, 2017d).

5.3 Principios Cardinales de la Región Tacna

Los principios cardinales son la base de la política exterior. Son cuatro los principios cardinales que ayudan a cómo entender el comportamiento observado en el sistema de Estado. Estos son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El GRT comparte intereses con los gobiernos locales, así como de otras regiones colaterales por el peso específico que tiene la región. Asimismo, comparte intereses comunes con la región Arequipa en el sector turismo y agrícola y el gobierno regional de Moquegua por la existencia de recursos mineros metálicos y no metálicos, la disponibilidad de recursos hidrobiológicos marinos y continentales; contar con el terminal portuario hace que estas regiones tengan especial interés en su desarrollo porque es la puerta de ingreso y salida de productos de exportación y de importación. Las grandes empresas privadas en particular del sector agroindustrial y minero tienen influencia por la cantidad de puestos de trabajo que de forma directa e indirecta generan.

Es importante considerar que, para el óptimo desarrollo de la región, otros agentes de desarrollo externo intervengan, especialmente a través de la Cooperación Técnica Internacional, con el fin de que los proyectos de inversión pública y privada puedan materializarse con recursos provenientes del exterior. Es por ello que el gobierno regional debe promover, a través de organismos educativos como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación tanto públicas como privadas, que generen estudios de

línea base para, a su vez, desarrollar los perfiles de inversión necesarios para potenciar la inversión.

Lazos pasados y presentes. En el caso de Tacna, históricamente está íntimamente relacionada con Chile. En el año 1883, se firmó el Tratado de Paz y Amistad entre Perú y Chile, llamado el Tratado de Ancón, después de la Guerra del Pacífico, que duró aproximadamente cinco años, quedando en poder de Chile las provincias de Tacna y Arica, por un tiempo de 10 años hasta que se efectúe un plebiscito que no se llevó a cabo.

El 3 de junio de 1929 se firmó el Tratado y Protocolo Complementario para resolver la cuestión de Tacna y Arica a través del Tratado de Lima, definiendo el retorno de Tacna al Perú y Arica al territorio chileno, fijando también la línea de frontera entre ambos países, cuyo punto de inicio fue materia de debate en la Corte Internacional de La Haya.

Respecto del límite marítimo con Chile, sostuvo que no existían temas pendientes con el Perú, mientras que el Perú sostenía que la delimitación no se había efectuado, por lo que se desarrolló un proceso largo ante la Corte Internacional de Justicia de La Haya, sentenciando de forma definitiva la frontera marítima común (“El tratado de Ancon...”, 2013).

Contrabalance de intereses. El Perú cuenta con ventajas comparativas que al ser desarrolladas lograrían un mayor beneficio, en contraste con el costo o inversión de ejecución. Estas ventajas son las que siguen: (a) punto estratégico comercial, ya que el Perú se encuentra en su excelente ubicación geográfica en América del Sur, y la construcción de puertos acorde con las necesidades y requerimientos marítimos internacionales; (b) es exportador de productos procesados de gran valor agregado y no solo exportador de materia prima; (c) tiene suscripción de tratados y acuerdos comerciales internacionales en la región y el mundo; (d) la participación y suscripción en convenios y acuerdos en defensa del medio ambiente y depredación de recursos naturales, y (e) desarrollo del sector turismo como una de las principales fuentes de ingresos del Estado. Se puede observar que, según este principio

Tacna se relaciona comercialmente con Bolivia y Chile debido a su situación fronteriza (PROMPERU, 2016).

Conservación de los enemigos. El Perú deberá mantener las relaciones con países clasificados como enemigos. En tal sentido, el principal rival histórico, territorial, comercial, económico y financiero es Chile, cuyos bienes y servicios servirán como parámetro o referencia para el desarrollo de los productos peruanos, así como motivación para el desarrollo, mejora continua y transformación de las ventajas comparativas existentes en el territorio en ventajas competitivas. La finalidad es llegar a ser el país líder en la cuenca del Pacífico Sur. Según este principio, el mantener a los enemigos promueve la competitividad en sectores económicos; en ese sentido, la región compite con países exportadores de cobre, molibdeno, como Chile.

5.4 Matriz de Intereses de la Región Tacna (MIO)

Los intereses de la región incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), indicados en la Tabla 24, son el reflejo de los objetivos que se quiere alcanzar y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia.

Tabla 24

Matriz de Intereses de la Región Tacna (MIO)

Interés regional	Intensidad de intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo de la minería	Gobierno regional de Arequipa * y Lima **	Gobierno regional, gobierno local, Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación	
2. Aumento de ingresos por turismo	Gobierno regional de Arequipa * y Lima *	Gobierno regional, gobierno local, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento	
3. Mejora de actividades productivas para la agricultura	Gobierno regional de Arequipa y Lima **	Gobierno regional Gobierno local	
4. Dinamización de la economía y generación de empleo	Empresas públicas y privadas *	Gobierno regional, Ministerio de Turismo y Comercio Exterior, Proinversión, Ministerio de la Producción, Ministerio de Trabajo	
	Gremios empresariales	Gobierno regional, gobierno local Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	
5. Desarrollo regional en infraestructura de transporte	Gobierno regional	Gobierno regional, gobierno local Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes y Comunicaciones.	
	Municipalidad provincial y distrital *	Gobierno regional, Ministerio de Educación y Ministerio de Salud	
6. Gestión de la tecnología, innovación e investigación en educación y salud	Gobierno regional de Arequipa y Lima *	Gobierno regional, Ministerio de Educación y Ministerio de Salud	

Nota. *Intereses comunes **Intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev, p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo están alineados con la visión planteada en el Capítulo II. Para establecerlos, se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo de la provincia, los cuales se encuentran enfocados en los siguientes sectores: (a) turismo, (b) agroindustria, (c) ambiental, (d) economía, (e) tecnología, (f) transporte, (g) salud y (h) seguridad.

Los objetivos de largo plazo propuestos son cinco, diseñados en función de los intereses nacionales, potencializar sus fortalezas, minimizar debilidades y crear

estratégicamente acciones que permitan alcanzar mayor productividad y bienestar en la población.

Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2027 se generarán ingresos del canon minero por US\$ 94 millones. En 2015 se generaron US\$ 32 millones.

Objetivo de Largo Plazo 2: Al año 2027, se duplicara la inversión pública (infraestructura) en educación y salud a US\$ 70 millones. En el año 2015 se invirtieron US\$ 35 millones.

Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2027 la industria del turismo facturará US\$ 4.5 millones mensuales. En 2015 se facturó US\$ 2.4 millones mensuales.

Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2027 se facturará US\$ 55 millones debido a la producción de aceitunas. En el año 2015 se facturó US\$ 33.63 millones.

Objetivo de Largo Plazo 5: Al 2027 se contarán con 40,000 y 100,000 cabezas de ganado vacuno y porcino respectivamente. En el 2015 existían 21,417 y 46,835 cabezas de ganado vacuno y porcino respectivamente.

Objetivo de Largo Plazo 6: Al 2027 se generaran 10,000 nuevos empleos directos. En 2015 se generaron 6,972.

5.6 Conclusiones

Las fortalezas mencionadas permitirán a la región desarrollarse y expandirse al mercado local y regional, especializándose en los productos que le brindan la biodiversidad y el clima de la región. Tacna tiene la oportunidad de mejorar su infraestructura en servicios básicos salud y educación, son los objetivos principales de la región continuar reduciendo los índices de desnutrición y analfabetismo para continuar liderando los índices de competitividad en el país.

En línea con lo mencionado, se necesita capital humano especializado en la región para continuar con los diversos proyectos que dinamizarán la economía. No obstante, el interés gira entorno al potencial agro exportador y turístico. Gracias a la ubicación estratégica

de la región, es posible producir con los estándares internacionales requeridos para la comercialización. En el caso de la demanda externa, continuar con la creciente tendencia exportadora de productos no tradicionales para generar valor.

Los objetivos de largo plazo identificados en el presente capítulo se derivan de su visión y se contempla un horizonte de 10 años; luego se establecerán objetivos de corto plazo para las estrategias y acciones específicas. Para la implementación de cada uno de ellos se diseñarán herramientas para desarrollar las actividades señaladas anteriormente, fortaleciendo los intereses de la región, así como aprovechar y desarrollar sus fortalezas y continuar reduciendo las debilidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se aplica la formulación y planeamiento del plan estratégico; en función al análisis externo e interno de los Capítulos III y IV respectivamente, se desarrollarán las estrategias necesarias para poder llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el Capítulo V.

El desarrollo de este capítulo tiene dos fases; en la primera, llamada la fase del cruce, con las matrices a continuación: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Interna - Externa (MIE); y (d) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Posteriormente en la segunda parte se aplica la fase de la decisión estratégica o salida, se desarrollaron las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) Matriz Rumelt (MR); y (d) Matriz de Ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta cualitativa intuitiva que exige al análisis, y permite elaborar estrategias para los cuadrantes de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas, (FA) y debilidades y amenazas (DA). El objetivo de cada uno de los cuadrantes es: (a) aprovechar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno, (b) corregir las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas, (c) explotar las fortalezas para minimizar las amenazas del entorno, y (d) disminuir las debilidades de la región Tacna para evitar las amenazas del entorno.

La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 25, permitió formular 19 estrategias únicas, las cuales serán validadas (retenidas) o descartadas luego del filtro de las siguientes matrices.

Tabla 25

Matriz FODA de la Región Tacna

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	1. Región altamente comercial, cuenta con zona franca. 2. Altos ingresos provenientes del canon minero. 3. Suelo y clima propicios para actividades productivas: Agricultura y minería. 4. Disponibilidad de tierras para incrementar la producción agrícola de alfalfa, orégano y aceituna. 5. Fuerte cultura nacional que apoya el turismo histórico y vivencial en la región: costumbres y lugares. 6. Costo de producción competitivo para la producción agrícola y minera. 7. Fuente natural generadora de recursos hídricos.	1. Infraestructura vial, fluvial y aérea deficientes (capacidad y operatividad) 2. Baja tecnificación del agro. 3. Poca asignación de créditos agrarios de entidades privadas y del MINAGRI (Informalidad). 4. Infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas. 5. Poco personal capacitado para actividades productivas de la región (Especialistas). 6. Organización y operatividad de gremios y asociaciones 7. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.
OPORTUNIDADES - O	FO. Explote	DO. Busque
1. Demanda creciente de productos tradicionales en mercado europeo.	FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)
2. Infraestructura óptima de terminales marítimos, terrestres y aéreos para comercialización internacional.	FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)
3. Profesionales y técnicos altamente capacitados, con orientación a la investigación e innovación tecnológica.	FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)
4. Tendencia creciente del turismo al Perú, con índices anuales de 7%.	FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).
5. Incremento de ingresos económicos para la región provenientes del canon minero	FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	
AMENAZAS - A	FA. Confronte	DA. Evite
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño).	FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A5)
2. Volatilidad de los precios de los metales.	FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)
3. Conflictos sociales.	FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones comerciales de largo plazo con las mineras Southern Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5)
4. Aumento de niveles de corrupción, siendo el Perú uno de los países con mayor índice en la región.	FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)
5. Alta inversión en infraestructura (turística, hidrológica y de vías de transporte) en países de la región.	FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia. (D5.A7)

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), permite determinar la apropiada postura estratégica de la región Tacna. Para el desarrollo de esta matriz, se identifican los factores relativos de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y los factores relativos de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. Para encontrar la postura estratégica que sea la más apropiada para la organización se asignan los valores numéricos apropiados a cada factor y se calcula el promedio, como se muestra en la Tabla 26.

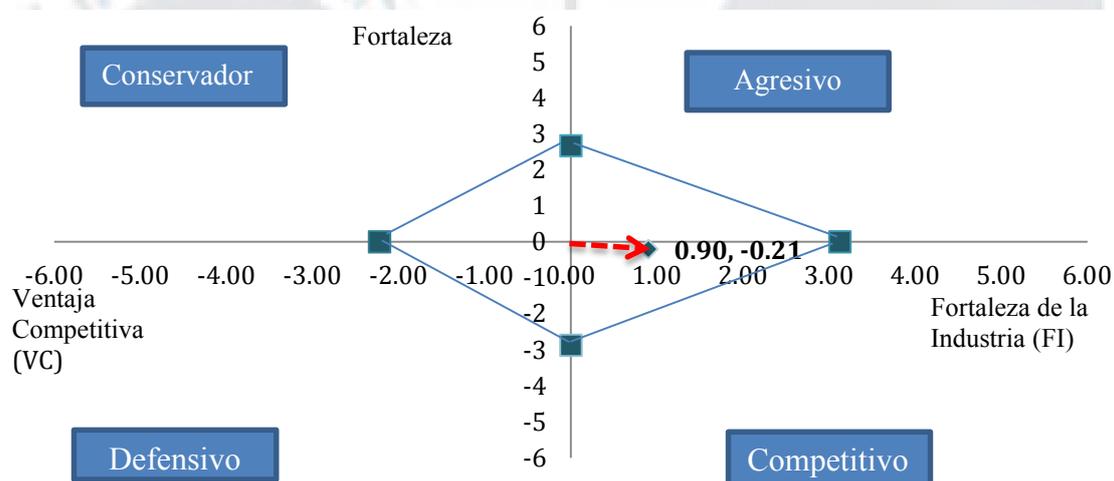


Figura 21. Matriz PEYEA.

Posteriormente, en la Figura 21, se gráficán los puntajes promedios en el polígono, y se obtiene el vector direccional de la suma algebraica del eje de las x y del y; el vector direccional indica la postura estratégica apropiada. Los resultados indicaron que la postura de la matriz PEYEA es competitiva, lo cual significa que la región debe considerar estrategias de fusión concéntrica, fusión conglomerada, diferenciación (productos o servicios únicos en diseño, marca, calidad y valor agregado).

Tabla 26

Matriz PEYEA de la Región Tacna

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja

Promedio = 3.13

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Productividad/utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Aporte al PBI nacional	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta

Promedio = 3.13

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)

1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas

Promedio = 2.67

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)

1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida

Promedio = 3.78

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)-

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se basa en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Permite identificar la posición competitiva en mercado y rentabilidad y tiene dos ejes: el X indica la participación relativa en la industria, y el Y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria en porcentaje. Consta de cuatro cuadrantes:

I: productos o divisiones con signos de interrogación, que significa que tienen alto crecimiento en ventas, pero no tiene participación de mercado participativa.

II: productos estrellas, con alta tasa de crecimiento y alta participación en el mercado.

III: representa a las vacas lecheras, empresas con alta participación en el mercado, pero con una industria donde las ventas disminuyen

IV: finalmente, este cuadrante representa a los perros, donde las industrias tienen bajas ventas y su participación en el mercado es baja.

Tabla 27

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de la Región Tacna

Sector económico	A. Ingreso de la región 2015 (miles de S/)	B. Ingreso de la región 2016 (miles de S/)	Participación relativa de mercado (B/TOT=B)	Tasa de crecimiento ((B-A)/A)
1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	286,880.00	267,775.00	4.83%	-6.66%
2. Pesca y acuicultura	18,853.00	19,509.00	0.35%	3.48%
3. Extracción de petróleo, gas, minerales	2'797,007.00	2'504,409.00	45.16%	-10.46%
4. Manufactura	282,498.00	282,512.00	5.09%	0.00%
5. Electricidad, gas y agua	62,729.00	71,322.00	1.29%	13.70%
6. Construcción	433,889.00	573,850.00	10.35%	32.26%
7. Comercio	725,578.00	736,462.00	13.28%	1.50%
8. Transporte, almacén, correo y mensajería	448,416.00	457,640.00	8.25%	2.06%
9. Alojamiento y restaurantes	109,939.00	111,225.00	2.01%	1.17%
10. Telecomunicaciones y otros servicios de información	192,040.00	216,116.00	3.90%	12.54%
11. Administración pública y defensa	289,045.00	304,680.00	5.49%	5.41%
Total	S/.5'646,874.00	S/.5'545,500.00		

Tomado del Tacna: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017 (p. 16), por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2017/sintesis-tacna-12-2017.pdf>).

Para determinar la posición de participación de mercado y la tasa de crecimiento en la industria se tomó como variable el ingreso aproximado de las actividades económicas que dinamizan la región Tacna, como se muestra en la Tabla 27. Para este fin, se ha considerado el ítem de Alojamiento y restaurantes como referente para estimar el impacto del turismo en la región.

De acuerdo a la matriz BCG para el sector, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras, como se muestra en la Figura 22.

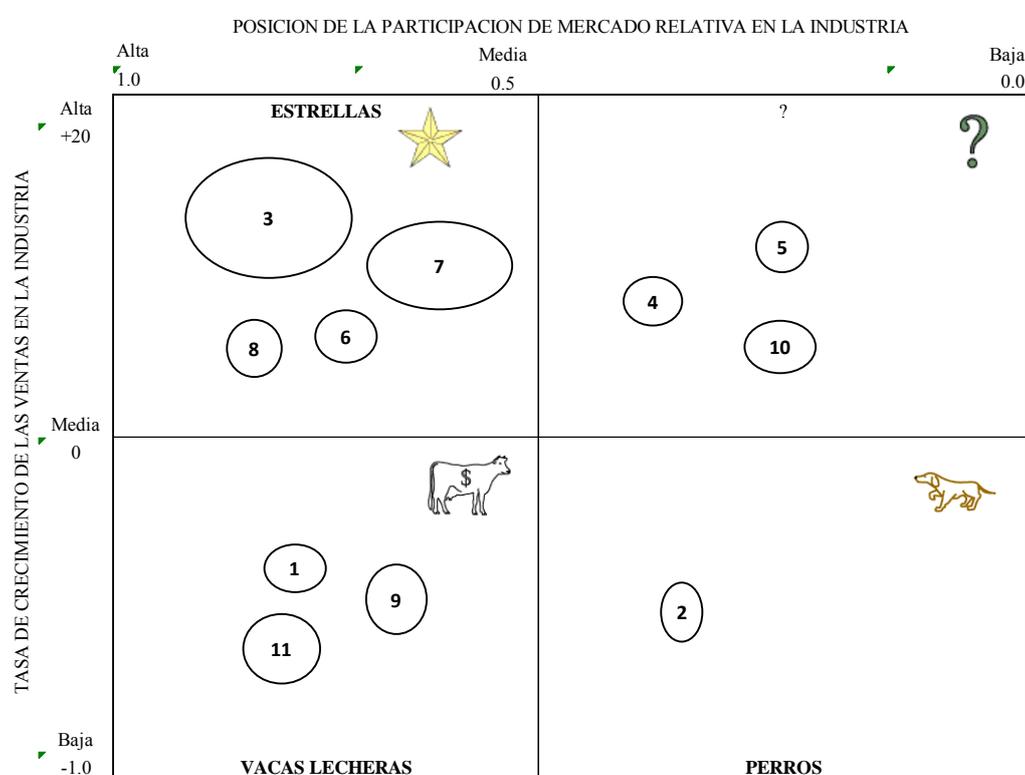


Figura 22. Matriz Boston Consulting Group de la región Tacna.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE tiene como ejes rangos de puntajes ponderados de las matrices EFE y EFI, su objetivo es evaluar la complejidad de los negocios de la organización, estos permiten calificaciones en tres rangos (a) alto, (b) medio y (c) bajo. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la matriz EFI y el eje y corresponde al de la matriz EFE.

Esta matriz propone tres escenarios que ejecutan estrategias diferentes. El primer escenario sugiere crecer y construir, el segundo escenario sugiere retener y mantener; y el tercer escenario sugiere cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a ejecutar dependerán del cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se resumen en la Figura 23.

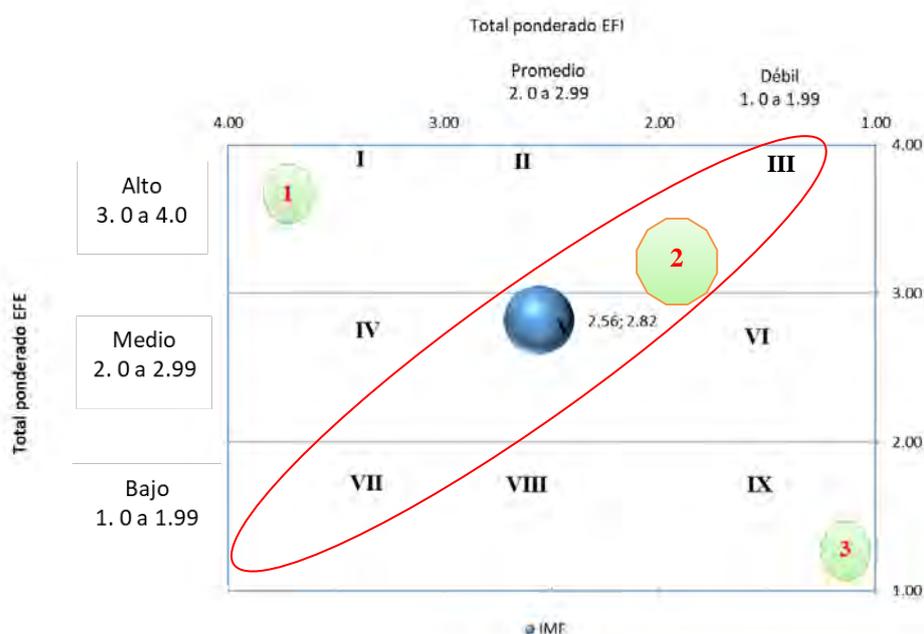


Figura 23. Matriz IE de la región Tacna.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la matriz de la gran estrategia, la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil.

Los resultados indicaron que el sector se sitúa en el cuadrante II, como se observa en la Figura 24. Este cuadrante indica que deberá evaluar su posición en el mercado y debe hacer mejor uso de sus fortalezas para poder enfrentar el mercado en crecimiento; además, este cuadrante hace referencia a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.



Figura 24. Matriz de la Gran Estrategia de la región Tacna.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

El objetivo de esta matriz es identificar la repetición de estrategias, para luego realizar una sumatoria de las repeticiones y retener las estrategias con mayor puntaje, permaneciendo las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas no deben ser las genéricas alternativas, sino por el contrario lo más específicas posibles, que permitan ser utilizadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 28 indica que el sector debe focalizar sus esfuerzos al logro de las estrategias internas que alcanzaron un valor mayor o igual a cinco.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica de la Región Tacna

ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	Desarrollo de mercados	X		X	X	X	4
FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	Desarrollo de mercados	X	X	X	X	X	5
FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	Diversificación concéntrica	X		X	X	X	4
FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	Integración vertical	X	X	X			3
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	Alianza estratégica	X	X	X			3
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	Alianza estratégica	X	X	X	X	X	5
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	Integración horizontal	X	X	X			3
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	Aventura conjunta	X	X	X	X	X	5
DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	Aventura conjunta	X	X	X			3
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	Integración vertical hacia adelante	X		X	X	X	4
FA3. Desarrollar beneficios atractivos a los inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones comerciales de largo plazo con empresas de alta producción. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	Alianza estratégica	X		X	X	X	4
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	Desarrollo de mercados / Alianza conjunto	X		X	X		3
DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A5)	Desarrollo de productos	X		X	X		3
DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	Interna-Mejora Continua	X		X	X		3
DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía el desarrollo de negocios y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5)	Desarrollo de productos	X		X	X		3
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	5

Nota. Se retienen las estrategias que han obtenido un total igual o mayor a 5.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se usa para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables; esta se usa como insumo a los factores críticos de éxito externo e interno, obtenidos de las matrices EFE y EFI, así como las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión. Luego, se procede a calificar el atractivo de las diversas estrategias específicas en función del grado en que se pueden capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos.

El rango para calificación es: (a) no atractiva (no aceptable); (b) algo atractiva (algo aceptable); (c) razonablemente atractiva (aceptable); (d) altamente atractiva (muy aceptable). Cabe destacar que el promedio ponderado de los pesos de los factores con calificación es seis, las estrategias que cuenten con mayor de seis serán aceptables.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de haber clasificado las estrategias retenidas, estas deberán ser evaluadas con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como se muestra en la Tabla 30. Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite verificar si las estrategias escogidas no violan aspectos relacionados con los derechos, justicia y utilitarismo; si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y será descartada. Como se puede observar en la Tabla 31, las catorce estrategias cumplen con la auditoría de ética, lo que garantiza que no violan aspectos relacionados con los derechos, justicia y costumbres o utilitarismo.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la evaluación de las estrategias retenidas utilizando la matriz CPE, MRW y ME, se procede a aprobarlas. Finalmente, se tiene que las estrategias retenidas, seis estrategias, para el presente Plan Estratégico de la región Tacna son las siguientes:

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Tacna

		Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6	Estrategia 7	Estrategia 8	Estrategia 9	Estrategia 10	Estrategia 11	Estrategia 12	Estrategia 13	Estrategia 14	Estrategia 15	Estrategia 16	Estrategia 17	Estrategia 18	Estrategia 19																			
		FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promoviendo las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y el apoyo del Mincetur en la promoción de la región y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidados sostenibles del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5).	DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5,A7).																			
Factores críticos para el éxito	Peso	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	PA	TPA	PA	TPA				
OPORTUNIDADES																																							
1. Demanda creciente de productos tradicionales en mercado europeo.	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	3	0.45	2	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2. Infraestructura óptima de terminales marítimos, terrestres y aéreos para comercialización internacional.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3. Profesionales y técnicos altamente capacitados, con orientación a la investigación e innovación tecnológica.	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
4. Tendencia creciente del turismo al Perú, con índices anuales de 7%.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5. Incremento de ingresos económicos para la región provenientes del canon minero	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
AMENAZAS																																							
1. Impacto del cambio climático (desastres naturales, sequías, fenómeno del Niño).	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2.00	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45
2. Volatilidad de los precios de	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2.00	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30

4. Infraestructura y promoción en el sector turismo y actividades relacionadas.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.21	1	0.07	1	0.07
5. Poco personal capacitado para actividades productivas de la región (Especialistas).	0.06	3	0.18	3	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.18	1	0.06	1	0.06
6. Organización y operatividad de gremios y asociaciones									0.00																											0.00	
7. Inversión en tecnología, investigación y desarrollo.	0.05	3	0.15	3	0.10	2	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	2	0.30	1	0.05	1	0.05
Total	1.92	4.93	6.22	4.98	4.97	4.98	5.98	4.99	5.68	5.05	4.67	4.82	6.56	4.94	4.98	4.46	4.95	4.78	4.73	5.23																	



Tabla 30

Matriz Rumelt de la Región Tacna

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	NO	SI	SI	SI	NO
FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	SI	NO	SI	SI	NO
FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	SI	NO	SI	SI	NO
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	NO	SI	SI	SI	NO
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	SI	SI	SI	NO	NO
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	SI	SI	SI	SI	SI
DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	SI	NO	NO	SI	NO
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	SI	SI	SI	NO	NO
FA3. Desarrollar beneficios atractivos a los inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones comerciales de largo plazo con empresas de alta producción. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	SI	SI	SI	SI	SI
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	SI	SI	NO	SI	NO
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	SI	NO	SI	SI	NO
DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A5)	NO	SI	SI	NO	NO
DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	SI	NO	SI	SI	NO
DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación y telefonía el desarrollo de negocios y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5)	NO	SI	SI	NO	NO
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	SI	NO	SI	SI	NO
DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 31

Matriz de Ética de la Región Tacna

Estrategias	FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promoviendo las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5).	DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).
Derechos																			
1. Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	N	N	P	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	N	P	N	N	N	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	N	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6. Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia																			
7. Impacto en el derecho en la distribución	J	N	N	N	J	N	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
8. Equidad en la administración	J	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo																			
10. Fines y resultados estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
11. Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

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

- **FO2.** Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar del Canon Minero y generar empleo (F2,O1).
- **DO1.** Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5).
- **DO3.** Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía. (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)
- **DO4.** Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejoramiento de la calidad de vida de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).
- **FA3.** Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las mineras Southern – Toquepala y Minsur - Pucamarca (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5).
- **DA5.** Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5,A7).

6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores de la región Tacna para enfrentar las estrategias retenidas en el caso de la región Tacna. El análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si fuera el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 32 se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

6.11 Conclusiones

En el proceso estratégico se desarrollan estrategias seleccionadas, obtenidas en base a los filtros aplicados al cruce de la matriz FODA. Dichas estrategias cumplen con los estándares éticos, lo cual permite tener la certeza de la integridad de las acciones que se adoptarán e implementarán posteriormente. El proceso se desarrolló bajo una visión de futuro a diez años, la cual está enmarcada en seis objetivos de largo plazo que integran los resultados de la región.

El análisis a través de las matrices desarrolladas generó resultados estructurados y confiables, los cuales serán determinantes para la toma de decisiones acerca de las estrategias. Cada una de las cuatro estrategias seleccionadas que se emplearán responde de manera coherente al cumplimiento de múltiples objetivos de forma simultánea, demostrando la eficiencia y consistencia de los modelos. Es importante contar con un plan de contingencia para sortear las dificultades en el proceso de implementación. Asimismo, es importante señalar que las condiciones y el comportamiento del comercio, la ganadería, la agricultura, la minería y el turismo actual pueden variar conforme transcurran los diez años de vigencia del presente plan estratégico, lo que puede llevar a redefinir tanto los objetivos como las estrategias. En cualquier escenario, se deben analizar las posibilidades competitivas ante otro sector rival, a fin de establecer hacia dónde se deben establecer las estrategias, especialmente si ocurre algún cambio que proponga un giro en el curso natural de los mercados.

Tabla 32

Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

	OLP1. Al 2027 se generarán ingresos del canon minero por US\$ 94 millones. En 2015 se generaron US\$ 32 millones.	OLP2. Al año 2027, se duplicara la inversión publica en educación y salud a US\$ 70 millones. En el año 2015 se invirtieron US\$ 35 millones.	OLP3. Al 2027 la industria del turismo facturará US\$ 4.5 millones mensuales. En 2015 se facturó US\$ 2.4 millones mensuales.	OLP4. Al 2027 se facturara US\$ 55 millones debido a la producción de aceitunas. En 2015 se facturó US\$ 33.63 millones.	OLP5. Al 2027 se contará con 40,000 y 100,000 cabezas de ganado vacuno y porcino. En el 2015 existían 21,500 y 46,800 cabezas de ganado de ganado vacuno y porcino.	OLP6. Al 2027 se generaran 10,000 nuevos empleos directos. En 2015 se generaron 6,972.
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	SÍ	SÍ	NO	SI	NO	SÍ
FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	SÍ	SI	SI	NO	NO	SÍ
FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	SÍ	NO	SI	SÍ	SÍ	SÍ
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	SÍ	SÍ	NO	SI	SÍ	SÍ
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	NO	SÍ	NO	SI	SÍ	SI
FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI

DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI
DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ
DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
DA5. Desarrollar cluster de salud en la region, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ



Tabla 33

Matriz de Posibilidades de los Competidores

ESTRATEGIAS	POSIBILIDADES DE COMPETIDOR 1 GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	POSIBILIDAD DE COMPETIDOR 2 GOBIERNO REGIONAL DE LIMA
FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)	Media	Media
FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)	Media	Media
FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	Media	Alta
FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	Media	Alta
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	Alta	Media
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	Media	Media
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	Alta	Alta
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	Media	Alta
DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	Alta	Media
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	Media	Media
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	Media	Baja
FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	Alta	Media
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	Media	Baja
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	Alta	Alta
DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	Media	Media
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	Alta	Alta
DA5. Desarrollar cluster de salud en la region, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	Alta	Alta

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos y en afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2013). Esta implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2013).

Según D'Alessio (2013), para enfrentar la implementación estratégica son necesarios cuatro insumos esenciales: (a) el liderazgo comprometido de la Alta Dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, y que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Para finalizar, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, y (d) estructura organizacional. Asimismo, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por lo tanto, su motivación es fundamental para el éxito de esta etapa. Por otro lado, también figuran la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología, y, en forma general, resalta la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP).

Tabla 34

Matriz de Objetivos de Corto Plazo

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		Al 2027 se generarán ingresos del canon minero por US\$ 94 millones. En 2015 se generaron US\$ 32 millones.
	OCP1.1	Del 2020 al 2022, exportar 28,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 10%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.
	OCP1.2	Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Ilabaya, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población. En 2009 existía una captación de agua de 655 litros por segundo y un déficit de 171 lts. por segundo para atender la demanda de los pobladores. Se espera lograr una captación de 1,000 litros por segundo.
	OCP1.3	Al 2018 completar al 100% la ampliación de la infraestructura concentradora de Toquepala y; misma que se encontraba al 45% en noviembre 2016 con una inversión de US\$ 750'000,000. Así se generará una inversión cercana a US\$ 917'000,000 adicionales a lo indicado previamente.
OLP2		Al año 2027, se duplicara la inversión publica en educación y salud a US\$ 70 millones. En el año 2015 se invirtieron US\$ 35 millones.
	OCP2.1	Del 2018 al 2020, aumentar en 20% el presupuesto para masificar la educación inicial y primaria con miras a reducir los niveles de analfabetismo mediante planes sociales.
	OCP2.2	Del 2021 al 2027, ejecutar al 100% el presupuesto asignado a la mejora en la infraestructura de los colegios públicos; mobiliarios y equipos, acceso a internet de banda ancha para eliminar el analfabetismo en la región.
	OCP2.3	Del 2018 al 2027, duplicar los establecimientos de salud en la región Tacna a: 14 hospitales, 8 centros de salud y 12 postas médicas.
	OCP2.4	Del 2018 al 2024, ejecutar los presupuestos asignados mediante la adquisición de equipo y la contratación de personal médico para los establecimientos del gobierno regional.
OLP3		Al 2027 la industria del turismo facturará US\$ 4.5 millones mensuales. En 2015 se facturó US\$ 2.4 millones mensuales.
	OCP3.1	Del 2018 al 2024, generar que la actividad turística genere un ticket de gasto promedio de US\$ 1,200; con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. En 2014 se registró un ticket promedio por turista de US\$ 1,100 en Perú.
	OCP3.2	Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluido en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la región para lograr un arribo de 1'750,000 turistas. En 2005 arribaron 1'393,677 turistas.
	OCP3.3	Del 2019 al 2022, incrementar el presupuesto de la región Tacna en el sector turismo en un 8%, que permitira mejorar la promoción e infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados).
	OCP3.4	Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú.
OLP4		Al 2027 se facturara US\$ 55 millones debido a la produccion de aceitunas. En 2015 se facturó US\$ 33.63 millones.
	OCP4.1	Del 2018 al 2021, incrementar el rendimiento a 10 TM/HA. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3.20 TM/HA de aceitunas.
	OCP4.2	Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluido en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la región para lograr un arribo de 1'750,000 turistas. En 2005 arribaron 1'393,677 turistas.
	OCP4.3	Del 2021 al 2027, se fomentará el apoyo a los productores para que puedan asociarse y así lograr un mayor poder de negociación con sus clientes, la meta es llegar a 1,500 productores asociados. En 2011 solo existían 345 productores y no todos asociados.
	OCP4.4	Del 2018 al 2027, incrementar los sistemas de riego tecnificados a 50%. En 2015 solo el 20% de hectáreas cultivadas con sistemas tecnificados, equivalentes a 6,000 ha.
OLP5		Al 2027 se contara con 40,000 y 100,000 cabezas de ganado vacuno y porcino. En el 2015 existian 21,500 y 46,800 cabezas de ganado de ganado vacuno y porcino.
	OCP5.1	Del 2018 al 2021 se fomentará apoyo a ganaderos mediante capacitaciones.
	OCP5.2	Del 2018 al 2021 se fomentará la especialización en derivados de crianza ganadera: subproductos lácteos.
	OCP5.3	Del 2019 al 2023 se fomentará la planificación e investigación ganadera, a fin de mejorar procesos de engorde y producción.
OLP6		Al 2027 se generaran 10,000 nuevos empleos directos. En 2015 se generaron 6,972.
	OCP6.1	Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector retail que permita crear 1,000 empleos directos.
	OCP6.2	Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de
	OCP6.3	Del 2018 al 2023, formalizar las pequeñas y medianas empresas en 50% que permita crear 800 empleos directos.
	OCP6.3	Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector minero que permita crear 228 empleos directos a través de beneficios económicos.

Por su parte, los OCP son los hitos mediante los cuales se consigue, con cada estrategia, los OLP. Por este motivo, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, y lograr la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015). En la Tabla 35, se presentan los OCP, los recursos asignados y las entidades responsables.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados basados en los OCP. Los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015).

Recursos financieros. Para lograr la ejecución de los planes del gobierno central, se debe obtener el financiamiento necesario. Asimismo, es conveniente involucrar fondos de los ministerios y de otras entidades privadas de origen nacional e internacional que se encuentren interesadas en potenciar las actividades agrícolas, minería, turismo y comercio de región. Las finanzas del gobierno regional operan a partir de la aplicación del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF), que es constantemente actualizado en distintas versiones por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Es importante que todos los involucrados sean conscientes de la importancia que tiene la gestión eficiente del presupuesto a nivel regional y local a fin de cumplir con los objetivos de corto plazo ya establecidos.

Recursos humanos. Para lograr los objetivos planteados, el capital humano es imprescindible. Para ello, se deberá considerar este punto con especial atención, pues es una pieza fundamental en el desarrollo de estrategias. Es necesario desarrollar capacitaciones en todo nivel priorizando temas que fomenten el comercio, la agricultura y el turismo. Entre los elementos que se deben tratar prioritariamente, se encuentran los siguientes: (a) las tendencias del mercado, (b) el valor agregado de los productos o servicios, (c) la calidad de

servicio, (d) el emprendimiento y la formalización de los negocios, (e) la bancarización, (f) la optimización de los procesos, (g) las ventajas del enfoque estratégico en los negocios, (h) la rentabilidad en los negocios, y (i) las buenas prácticas de la industria.

Recursos tecnológicos. En estos tiempos de globalización, los recursos tecnológicos son imprescindibles. En el caso de la región que viene ofreciendo sus productos al mundo, esta vía constituye una herramienta indispensable. Por lo tanto, se debe verificar la dotación y el uso de los recursos tecnológicos con la finalidad de mejorar el alcance de las acciones, fines investigación y desarrollo. Es importante adquirir nuevas tecnologías que serán prioritarias para la productividad, aprovechamiento de la capacidad instalada, el nivel de servicio que permita lograr la competitividad exigible en un mercado global. Para lograr el desarrollo tecnológico de la región, es importante realizar las siguientes acciones: (a) concientizar el potencial exportador de productos tradicionales, alcanzando un trabajo en tiempo real y en función las exigencias del mercado; (b) fomentar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades comerciales identificando los medios tecnológicos que usan para aplicarlos en la región; y (c) crear una imagen regional como marca, basándose en el atractivo turístico y en la calidez de su gente y manteniendo informada a la región y al mundo a través de los medios virtuales, redes sociales, entre otros medios disponibles actualmente.

Recursos físicos. Para poder alcanzar los objetivos y la visión planteada, es necesario considerar el soporte de infraestructura. Para ello, se debe considerar lo siguiente: (a) impulsar como prioridad el desarrollo industrial de las tierras de cultivo para exportación con mejoras sustanciales de infraestructura para riego, así como el uso del potencial de agua subterránea; (b) aprovechar la salida al océano para el uso y mejoramiento de las playas de Jorge Basadre, que favorezcan el flujo logístico para fines turísticos y comerciales en los ámbitos nacional e internacional; (c) mejorar las autopistas y carreteras, y (d) continuar con la mejora vial de la región.

Tabla 35

Recursos Asignados a los OCP

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1	OLP1. Al 2027 se generara ingresos por canon minero por US\$ 94 millones. En el 2015 se generaron US\$ 32 millones.			
	OCP1.1	Del 2020 al 2022, exportar 28,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 10%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEM ,MEF, MINCETUR, PROMPERU, CONCYTEC
	OCP1.2	Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Ilabaya, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población. En 2009 existía una captación de agua de 655 litros por segundo y un déficit de 171 lts. por segundo para atender la demanda de los pobladores. Se espera lograr una captación de 1,000 litros por segundo.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MINTRA, MEM ,MEF
	OCP1.3	Al 2018 completar al 100% la ampliación de la infraestructura concentradora de Toquepala y; misma que se encontraba al 45% en noviembre 2016 con una inversión de US\$ 750'000,000. Así se generará una inversión cercana a US\$ 917'000,000 adicionales a lo indicado previamente.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital PRODUCE, MEM, MINTRA ,MEF
OLP2	OLP2. Al 2027 se duplicara la inversión publica en educación y salud a US\$ 70 millones. En el año 2015 se invirtieron US\$ 35 millones.			
	OCP2.1	Del 2018 al 2020, aumentar en 20% el presupuesto para masificar la educación inicial y primaria con miras a reducir los niveles de analfabetismo mediante planes sociales.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINEDU, MINTRA, MIMP, MIDIS, Empresas Públicas y Privadas
	OCP2.2	Del 2021 al 2027, ejecutar al 100% el presupuesto asignado a la mejora en la infraestructura de los colegios públicos; mobiliarios y equipos, acceso a internet de banda ancha para eliminar el analfabetismo en la región.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	MIDIS, MEF, MINEDU, MIMP, Empresas Privadas
	OCP2.3	Del 2018 al 2027, duplicar los establecimientos de salud en la región Tacna a: 14 hospitales, 8 centros de salud y 12 postas médicas.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Empresas Públicas y Privadas, MINSA, MEF, MIDIS
	OCP2.4	Del 2018 al 2024, ejecutar los presupuestos asignados mediante la adquisición de equipo y la contratación de personal médico para los establecimientos del gobierno regional.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Empresas Públicas y Privadas, MINSA, MEF, MIDIS
OLP3	OLP3. Al 2027 la industria del turismo facturara US\$ 4.5 millones. En el 2015 se facturo US\$ 2.4 millones.			
	OCP3.1	Del 2018 al 2024, generar que la actividad turística genere un ticket de gasto promedio de US\$ 1,200; con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. En 2014 se registró un ticket promedio por turista de US\$ 1,100 en Perú.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, PROMPERU, MTC.
	OCP3.2	Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluido en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la región para lograr un arribo de 1'750,000 turistas. En 2005 arribaron 1'393,677 turistas.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, PROMPERU, MTC.
	OCP3.3	Del 2019 al 2022, incrementar el presupuesto de la región Tacna en el sector turismo en un 8%, que permitira mejorar la promoción e infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados).	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINCETUR, PROMPERU, CULTURA
	OCP3.4	Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional, que otorgue	Recursos Financieros: Inversión pública y privada	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital

	mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú.	Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	MINCETUR, PROMPERU, CULTURA, MTC, MEF.
OLP4	OLP4. Al 2027 se facturara US\$ 55 millones debido a la producción de aceituna. En 2015 se facturó US\$ 33.63 millones.		
	OCP4.1 Del 2018 al 2021, incrementar el rendimiento a 10 TM/HA. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3.20 TM/HA de aceitunas.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones. Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos diversos Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINTRA
	OCP4.2 Del 2021 al 2027, se fomentará el apoyo a los productores para que puedan asociarse y así lograr un mayor poder de negociación con sus clientes, la meta es llegar a 1,500 productores asociados. En 2011 solo existían 345 productores y no todos asociados.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MINAGRI, PRODUCE, MINTRA, PROMPERU
	OCP4.3 Del 2018 al 2027, incrementar los sistemas de riego tecnificados a 50%. En 2015 solo el 20% de hectáreas cultivadas con sistemas tecnificados, equivalentes a 6,000 ha.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital Empresas Privadas PRODUCE, MINAGRI, PROMPERU, MNTRA
OLP5	OLP5. Al 2027 se contara con 40,000 cabezas de ganado vacuno y 100,000 de ganado porcino. En el 2015 existían 21,500 cabezas de ganado vacuno y 46,800 cabezas de ganado porcino.		
	OCP5.1 Del 2018 al 2021 se fomentará apoyo a ganaderos mediante capacitaciones	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Tierras para crianza Recursos Humanos: administrativos y técnicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital. MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR
	OCP5.2 Del 2018 al 2021 se fomentará la especialización en derivados de crianza ganadera: subproductos lácteos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Tierras para crianza Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Maquinaria especializada	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital. MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR
	OCP5.3 Del 2019 al 2023 se fomentará la planificación e investigación ganadera, a fin de mejorar procesos de engorde y producción	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Centros de investigación/innovación Recursos Humanos: administrativos y técnicos	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital. MINAGRI, PRODUCE, MINCETUR
OLP6	OLP6. Al 2027 se generarán 10,000 nuevos empleos directos. En 2015 se generaron 6,972 empleos.		
	OCP6.1 Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector retail que permita crear 1,000 empleos directos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital, MEF, MINCETUR
	OCP6.2 Del 2018 al 2023, formalizar las pequeñas y medianas empresas en 50% que permita crear 800 empleos directos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital SUNAT, PRODUCE, MINCETUR
	OCP6.3 Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector minero que permita crear 228 empleos directos a través de beneficios económicos.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones	Presidente de Gobierno Regional y Alcaldes Provincial y Distrital MTC, MEF, MEM

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la región. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macropolíticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Para ello, debe existir entre ambas políticas una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2013). Cada estrategia retenida tiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias. A continuación, en la Tabla 36, se presentan las políticas de cada estrategia.

7.4 Estructura Organizacional de la Región Tacna

La estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades que se propone una organización. Es decir, es la que ayudará a conseguir la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Existen diversas tipificaciones de las organizaciones. Según la forma, pueden ser funcional, divisional, matricial o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2013). La asignación del proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos, tales como los que se han dispuesto para la región en una gran cantidad de sectores públicos y privados. Al concluir con un proyecto, se regresa a la casa matriz y así podrá asignarse un nuevo proyecto que brinde asistencia a todos sus integrantes (D'Alessio, 2013).

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En la actualidad, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en nuestro país se canaliza mediante un conjunto de iniciativas, las cuales buscan enfrentar este valor de conciencia empresarial. El objetivo no es solo la legitimación social, sino también tratar de alcanzar la tan ansiada reputación social corporativa en la sociedad.

Tabla 36

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS VS POLITICAS	P1. Fomentar el crecimiento basado en el turismo	P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables	P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor	P4. Incentivar el uso adecuado de los recursos minerales	P5. Fomentar el empleo de la provincia con la actividad agrícola y turismo	P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión en el sector turismo en la provincia	P7. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial
FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1,O1,O2)		X	X	X	X		X
FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)		X	X	X			
FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)	X	X	X		X	X	X
FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)		X	X	X	X	X	X
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)		X	X	X	X		X
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)		X	X	X	X		X
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)		X	X	X			X
FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)		X	X	X			
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)		X	X	X	X		X
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	X	X	X		X	X	
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	X	X	X	X	X	X	X
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	X		X	X	X	X	X
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	X	X	X		X	X	
DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	X	X	X		X	X	X
DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	X		X		X	X	X
DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)		X	X		X		
DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5).	X		X		X	X	X
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	X	X	X	X	X	X	X
DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	X	X	X	X	X	X	X



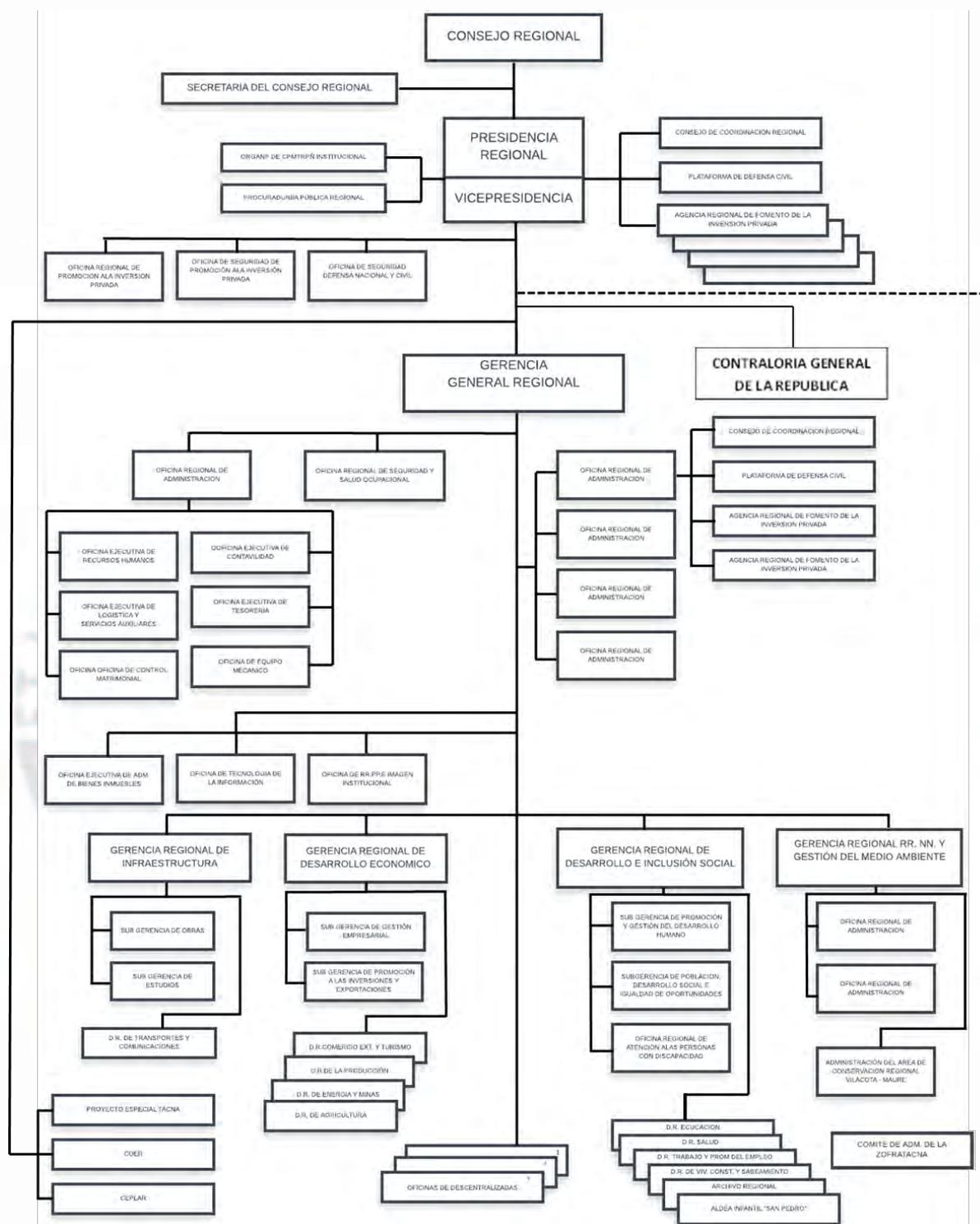


Figura 25. Estructura organizacional propuesta para Tacna.

De acuerdo al Decreto Supremo N° 008-2005-PCM (2005), que aprueba el reglamento de la Ley N° 28245 (2004), que en su artículo 38 prescribe: “El Gobierno Regional es responsable de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional, en el marco de lo establecido por el artículo 53° de la Ley N° 27867, debiendo implementar el Sistema

Regional de Gestión Ambiental en coordinación con la Comisión Ambiental Regional respectiva. Los gobiernos regionales ejercen sus funciones ambientales sobre la base de sus leyes correspondientes, en concordancia con las políticas, normas y planes nacionales, sectoriales y regionales, en el marco de los principios de la gestión ambiental contenidos en el presente reglamento; debiendo asegurar el cumplimiento de la Política Nacional Ambiental [...]. La política ambiental regional debe estar articulada con la política y planes de desarrollo regional”. Asimismo, el artículo 40 prescribe: “La Comisión Ambiental Regional es la instancia de gestión ambiental de carácter multisectorial, encargada de la coordinación y concertación de la política ambiental regional, promoviendo el diálogo y el acuerdo entre los sectores público y privado. Brinda apoyo al Gobierno Regional respectivo [...]” (PCM, 2015). Es recomendable que el GRT cuente con una gerencia adjunta de la Contraloría General de la República para mejorar la ejecución y control de los planes y presupuestos asignados por el MEF.

El PRODUCE es el órgano encargado de implementar y ejecutar planes que velen por una extracción controlando la supervivencia de las diversas especies y el mantenimiento de una ecología estable. Por su parte, el MINAM es el que debe velar por que en el país toda organización pública o privada opere dentro de los estándares y normativa de calidad ambiental vigentes y en el marco de los límites permisibles previstos para cada tipo de operación u otra actividad industrial.

El factor económico financiero estará sustentado por las políticas de estabilidad e incentivo para el desarrollo de empresas, alineamiento con políticas del gobierno encaminadas a la reducción de la informalidad y el desarrollo de la infraestructura, todas ellas en busca no solo de mejorar el valor de las empresas sino de todos los stakeholders. El impacto social se busca a través de la mejora de la calidad educativa, la planificación urbana,

la infraestructura y el desarrollo de nuevas industrias, que tendrá un impacto favorable en el empleo.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, el principal ingrediente es el recurso humano. Es necesario contar con personal preparado y competitivo para la realización de sus funciones y que sea capaz de asumir la responsabilidad del cambio e innovación. Asimismo, es imprescindible contar con líderes que motiven, transformen y cambien la percepción del clima laboral en las instituciones públicas, además de trascender en sus colaboradores, quienes finalmente con su trabajo repercutirán en la sociedad entera.

También es fundamental trabajar bajo el cambio de cultura con enfoque estratégico que se controle y evalúe a través de un monitoreo permanente. Para ello, será necesario implementar previamente una serie de acciones, como: (a) realizar capacitaciones con enfoque estratégico al personal, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento de su trabajo; (b) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener trabajadores más comprometidos y motivados, (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan en la región Tacna, (d) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles, (e) promover la identificación de personas líderes capaces de emprender este cambio, y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento.

En este sentido, es fundamental la presencia de recurso humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos ante la sensibilidad señalada en la tenencia, cuidado y protección de los recursos y medio ambiente.

7.7 Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no

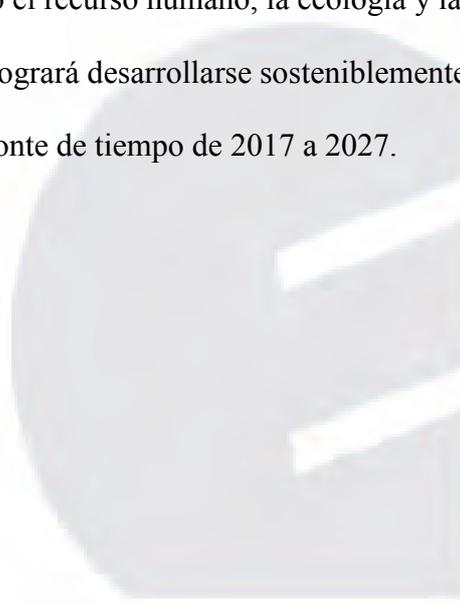
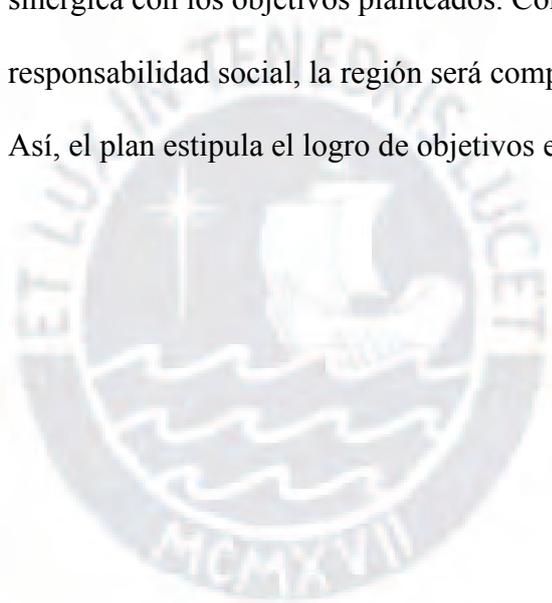
saber cómo, (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control, como indicó O'Toole (1996, citado en D'Alessio, 2017).

Es así como se propone aplicar una estrategia racional con el fin de mejorar la destreza en herramientas como los sistemas de planificación de recursos empresariales. Además, establecer un plan frente a alguna eventualidad en el caso de que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo. Quizás una fuente de rechazo al cambio sea la perspectiva de turismo y comercio, usualmente focalizada en segmentos C y D que requieren servicios de bajo costo. Lo que ambiciona este plan estratégico es lograr que segmentos como el A y B también estén interesados en algunos de los servicios que brinde la región.

Es importante entender que una de sus principales falencias es la falta de educación en sus diversas etapas. Es necesario partir desde la disminución en el analfabetismo, mejorar la comprensión lectora de los niños e incrementar el porcentaje de población con estudios superiores. La gestión del cambio es vital y, para ello utilizar una estrategia educativa a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que comunique claramente las estrategias que serán implementadas, los objetivos que se quiere lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso. La región Tacna está ubicada en una posición estratégica favorable, por lo que si además se añade la elaboración e implementación de un plan estratégico. Con las personas y políticas adecuadas que aporten valor, se logrará que la región pase a una etapa de verdadero cambio y de logros satisfactorios.

7.8 Conclusiones

A lo largo de este capítulo y en base a los objetivos de largo plazo, se han establecido veinte objetivos de corto plazo posibles y cuantificables. Estos se han considerado con el fin de que sirvan para el cumplimiento del plan estratégico. Asimismo, en función de las estrategias, se han planteado políticas que las hagan factibles y controlables, y se ha detallado el uso de los recursos necesarios para alcanzar la visión esperada. Por otro lado, se ha propuesto como base una estructura organizacional que ayude a cumplir de forma integrada y sinérgica con los objetivos planteados. Considerando el recurso humano, la ecología y la responsabilidad social, la región será competitiva y logrará desarrollarse sosteniblemente. Así, el plan estipula el logro de objetivos en el horizonte de tiempo de 2017 a 2027.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de la elaboración de un planeamiento estratégico es el proceso de monitorear, controlar y evaluar constantemente las estrategias y su implementación, debido a los cambios constantes del entorno interno, la competencia y la demanda. Las estrategias implementadas son monitoreadas a través de indicadores de gestión que muestran el grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2015). En el proceso de evaluación se dan criterios, llamados también de adaptabilidad, aceptabilidad o factibilidad. Para tal propósito, la evaluación de estratégica revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos, crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2014).

8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o balanced scorecard favorece tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la región, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que desenvuelve la gestión del gobierno; así, se logrará el crecimiento de la población. Sin embargo, es importante considerar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva, se puede identificar la situación actual económica y financiera de la región a través de los objetivos de corto plazo. Por ende, es importante reconocer e identificar las falencias de la misma. Por ello, se reconoció la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva no contribuye a lograr un enfoque hacia nuevos mercados locales o internacionales. Teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes, los objetivos de corto plazo ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la región en mercados aún inexplorados con la finalidad de posicionar la organización en la mente del turista.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite identificar los procesos actuales, así como la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, las certificaciones, la innovación turística y el posicionamiento de la marca como región ayudarán a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos de corto plazo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado (*balanced Scorecard*) es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificada por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; mientras tanto, otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

8.3 Conclusiones

El Tablero de Mando Integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la región, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de la región en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la región y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado para guiar a la región hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

Tabla 37

Tablero de Control

Perspectiva	OCP	Objetivo de corto plazo	Indicador	Fórmula
Financiera	OCP2.4	Del 2018 al 2024, ejecutar los presupuestos asignados mediante la adquisición de equipo y la contratación de personal médico para los establecimientos del gobierno regional.	Gasto efectuado en acceso a internet en el presente año	Monto gasto efectuado en acceso a internet / Total gasto en acceso a internet año anterior
Financiera	OCP3.3	Del 2019 al 2022, incrementar el presupuesto de la región Tacna en el sector turismo en un 8%, que permitiera mejorar la promoción e infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados).	Infraestructura turística	Infraestructuras habilitadas para el turismo m2 / # Total de infraestructura turística por m2
Financiera	OCP1.3	Al 2018 completar al 100% la ampliación de la infraestructura concentradora de Toquepala y; misma que se encontraba al 45% en noviembre 2016 con una inversión de US\$ 750'000,000. Así se generará una inversión cercana a US\$ 917'000,000 adicionales a lo indicado previamente.	VAB manufactura	Nuevas inversiones / Total de inversiones
Financiera	OCP3.1	Del 2018 al 2024, generar que la actividad turística genere un ticket de gasto promedio de US\$ 1,200; con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. En 2014 se registró un ticket promedio por turista de US\$ 1,100 en Perú.	Ticket gasto promedio	Ticket gasto promedio año actual / Ticket gastos promedio año anterior]
Financiera	OCP2.1	Del 2018 al 2020, aumentar en 20% el presupuesto para masificar la educación inicial y primaria con miras a reducir los niveles de analfabetismo mediante planes sociales.	Gasto efectuado en educación en el presente año	Monto gasto efectuado en educación / Total gasto en educación año anterior
Financiera	OCP4.3	Del 2018 al 2027, incrementar los sistemas de riego tecnificados a 50%. En 2015 solo el 20% de hectáreas cultivadas con sistemas tecnificados, equivalentes a 6,000 ha.	Números de proyectos de irrigación implementados	# Sistemas de irrigación implementados / Total proyectos de riego
Cliente	OCP6.1	Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector retail que permita crear 1,000 empleos directos.	Empleos por retail	# Total empleos retail / Total empleos retail año anterior X 100%
Cliente	OCP1.2	Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Ilabaya, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población. En 2009 existía una captación de agua de 655 litros por segundo y un déficit de 171 lts. por segundo para atender la demanda de los pobladores. Se espera lograr una captación de 1,000 litros por segundo.	Litros de agua por segundo	# Litros de agua por segundo / Total de litros demandado de agua por segundo
Cientes	OCP1.1	Del 2020 al 2022, exportar 28,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 10%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	Toneladas exportadas	# Toneladas exportadas / # Toneladas exportadas año anterior
Cientes	OCP3.2	Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluido en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la región para lograr un arribo de 1'750,000 turistas. En 2005 arribaron 1'393,677 turistas.	Lugares turísticos	# Lugares turísticos visitados / Total de lugares turísticos
Cientes	OCP6.3	Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector minero que permita crear 228 empleos directos a través de beneficios económicos.	Empleos por minería	# Total de empleos por minería / # Total empleos minería año anterior
Proceso Interno	OCP5.1	Del 2018 al 2021 se fomentará apoyo a ganaderos mediante capacitaciones.	Aumento de cabezas de ganado	# Total cabezas de ganado Tacna / # Total cabezas de ganado Perú
Proceso Interno	OCP5.3	Del 2019 al 2023 se fomentará la planificación e investigación ganadera, a fin de mejorar procesos de engorde y producción	Aumento de cabezas de ganado	# Total cabezas de ganado Tacna / # Total cabezas de ganado Perú
Proceso Interno	OCP4.1	Del 2018 al 2021, incrementar el rendimiento a 10 TM/HA. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3.20 TM/HA de aceitunas.	Producción por hectárea	# Producción de alfalfa / Total hectárea cultivadas de aceituna
Proceso Interno	OCP2.2	Del 2021 al 2027, ejecutar al 100% el presupuesto asignado a la mejora en la infraestructura de los colegios públicos; mobiliarios y equipos, acceso a internet de banda ancha para eliminar el analfabetismo en la región.	Número de proyectos en mejora de infraestructura	% capacidad instalada
Proceso interno	OCP6.2	Del 2018 al 2023, formalizar las pequeñas y medianas empresas en 50% que permita crear 800 empleos directos.	Negocios formales	Negocios formales / Negocios formales año anterior
Aprendizaje Interno	OCP3.4	Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional, que otorgue mantenimiento a los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú.	Nuevos turistas	# Total turistas año / # total turistas año anterior
Aprendizaje Interno	OCP4.2	Del 2021 al 2027, se fomentará el apoyo a los productores para que puedan asociarse y así lograr un mayor poder de negociación con sus clientes, la meta es llegar a 1,500 productores asociados. En 2011 solo existían 345 productores y no todos asociados.	Número de productores asociados	# Nuevos asociados / # Total de productores asociados
Aprendizaje Interno	OCP2.3	Del 2018 al 2027, duplicar los establecimientos de salud en la región Tacna a: 14 hospitales, 8 centros de salud y 12 postas médicas.	Número de establecimientos de salud	# Establecimientos de salud Nuevos / # Total de establecimientos de Salud
Aprendizaje Interno	OCP5.2	Del 2018 al 2021 se fomentará la especialización en derivados de crianza ganadera: subproductos lácteos	Producción de productos lácteos	Producción de lácteos/ producción año anterior

Capítulo IX: Competitividad de la Región Tacna

Según el Ranking de Competitividad Mundial al 2016 del IMD (2016), el Perú ha retrocedido hasta la posición 54 de 61 países. Ello contrasta con la posición número 35 que ocupaba en 2008; además, en las 26 regiones se observan resultados mixtos, sin cambios significativos que muestren un avance. Ante esto, una rápida conclusión es que el largo crecimiento económico no se ha transformado en mejoras competitivas que permitan incrementar la productividad y la calidad de vida de las personas dentro de cada región.

El ICRP (CENTRUM, 2016) cuantifica la posición relativa de las regiones a través de los cinco pilares de competitividad: (a) economía, (b) infraestructura, (c) gobierno, (d) empresas y (e) personas, que miden la capacidad de una región para administrar sus recursos con el fin de generar bienestar en su población, tal como se observa en la Tabla 38. Así, la región Tacna se encuentra en el cuarto lugar con un puntaje de 44.11, por debajo de Lima Metropolitana (73.43), Callao (51.90) y Moquegua (44.18). El crecimiento promedio del país está por encima del promedio de las regiones; de ese modo, se evidencian diferencias negativas dentro de las regiones en su transformación para la descentralización.

Tabla 38

Pilares y Factores para el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP)

Pilares	Factores
Entorno económico	Crecimiento, dimensión, colocación laboral
Empresas	Ambiente de negocios, productividad, habilidades gerenciales, innovación y responsabilidad social
Infraestructura	Servicios básicos, comunicación, transporte turismo, ciencia y tecnología, y recursos naturales
Gobierno	Recursos, autogestión, gastos, seguridad y eficacia Operacional
Personas	Formación laboral, recursos escolares, educación superior, salud y hogar

Nota. Adaptado de *Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (pp. 3-24), por F. A. D'Alessio & L. Del Carpio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM) (<https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>).

Para el caso de las regiones, de acuerdo con el IPE (2016), la región Tacna retrocedió un puesto en el índice general debido a una severa caída en los pilares laboral y salud, contrarrestada, parcialmente, por una mejora de cinco posiciones en el pilar instituciones. Por otra parte, el retroceso en el pilar laboral respondió a un aumento en el desempleo juvenil y a la brecha de género salarial. Además, el deterioro del pilar salud se debió a una mayor mortalidad en la niñez y a una menor tasa de partos institucionales. Por último, el progreso del pilar instituciones se generó por una mejor percepción de la gestión pública y una menor tasa de criminalidad, como se muestra en la Figura 26.

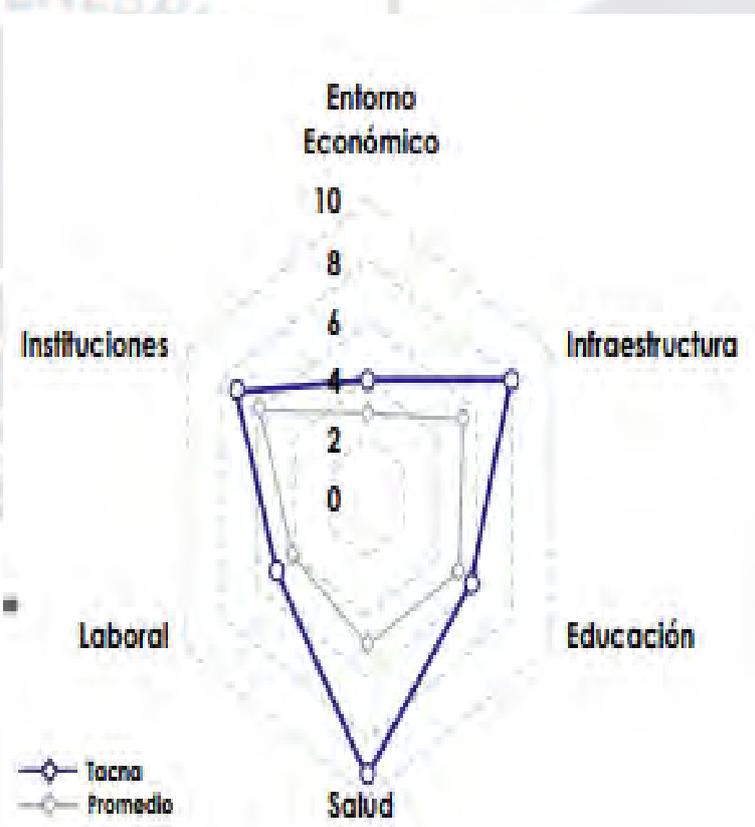


Figura 26. Gráfico radial del análisis del INCORE de Tacna, 2016. 2017
Tomado del *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016* (p. 91), por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, Lima, Perú: Autor
(http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/a49f5-indice-de-competitividad-regional-incore-2016-vp.pdf).

9.1 Análisis Competitivo de la Región Tacna

El *Diamante de Porter* se basa en las fortalezas del poder nacional, las cuales pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones (D'Alessio, 2013). En este caso, se puede aplicar a la región el diamante del análisis competitivo. El modelo de Porter cuenta con cuatro aspectos fundamentales que permiten crear a Tacna su propia prosperidad: (a) las condiciones de los factores (b) las condiciones de la demanda; (c) los sectores relacionados y de apoyo, y (d) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

9.2 Condiciones de los Factores

El área productiva de la región Tacna está representada por aquellas áreas donde el territorio es propicio para el desarrollo de la actividad agrícola, ganadera, turismo y minera. Esta área tiene una superficie de 70,382.87 ha. El área con calidad agrológica baja y media están ubicadas en el valle Cinto del distrito de Locumba y en los alrededores de los centros poblados de Cambaya, Borogueña y Vilalaca, y en la extensión del valle Locumba dentro del distrito de Ilabaya. También se presentan áreas ubicadas en el valle de Cinto, donde se realiza la producción de frutales en terrenos de bosques relictos de carzo, así como en Pampa Sitana se desarrolla la agricultura utilizando el agua de filtraciones del embalse de relaves de la quebrada Honda.

Entre los usos más recomendables para las áreas productivas, se puede mencionar los siguientes: (a) el cultivo de frutales (tuna, durazno y palto) en el valle de Cinto; (b) la producción de cebolla y ají en el valle de Locumba, (c) la producción de orégano en zona altoandina de Ilabaya. Por otra parte, entre los usos recomendables con restricciones, se sugieren los siguientes: (a) la producción de especies no comestibles en Pampa Sitana, (b) el turismo, (c) la crianza de ganado menor, (d) los cultivos de pan llevar, (e) la implementación de infraestructura vial, y (f) la implementación de infraestructura de riego. Competitivamente, la región Tacna cuenta con las condiciones de los factores como tierras de cultivo, minas de

cobre y molibdeno, el mar peruano para actividades de pesca y condiciones geográficas específicas para el desarrollo de las actividades productivas mencionadas anteriormente.

9.3 Condiciones de la Demanda

Identificación de las ventajas competitivas de la región Tacna. La producción agrícola-ganadera de la región, principalmente en la provincia de Jorge Basadre se desarrolla en suelos de calidad baja y media. Además de la actividad agrícola, se observa cultivos de pastos para la actividad ganadera (principalmente vacunos y caprinos) que están ubicados en la extensión del valle de Locumba y abarcan toda la provincia de Jorge Basadre. Algunas de estas áreas se encuentran en zonas de riesgos por inundación o desprendimientos, o son propiedad en cesión de uso a favor del Ministerio de Defensa para la crianza de caballos.

Por otro lado, la producción forestal de Jorge Basadre presenta áreas con limitación de suelo y clima con presencia de especies forestales ubicadas en la zona altoandina de Ilabaya. Asimismo, en áreas cercanas al río, se produce el crecimiento de especies forestales ribereñas como la caña, por ejemplo. Por último, la superficie forestal total de uso recomendable con restricciones es de 1,423.20 ha. Para finalizar, la producción minera de la provincia de Jorge Basadre presenta áreas con gran potencial minero-metálico y no metálico, que deben ser explotadas bajo tecnología que preserve el medio ambiente y las características físicas naturales de estos sectores. Así, la superficie minera de uso recomendable es de 2,328.05 ha (Municipalidad Provincial de Jorge Basadre, 2017).

9.4 Sectores Relacionados y de Apoyo

Identificación y análisis de los potenciales clústeres de la región Tacna. Son;

Ganadería. La ganadería en el distrito de Locumba gira alrededor de la crianza del ganado vacuno principalmente, y luego del ovino, porcino y caprino. La explotación del ganado vacuno representa 149.04 TM, destinadas principalmente a la producción de leche (1,134 TM al año). Entre los animales menores criados en Locumba, destaca la crianza de

porcinos (12.08 TM), ovinos (9.28 TM) y caprinos (3.94 TM), que representan el 42.79%, 32.64% y 13.86% del volumen producido. Además, la crianza de cuyes representa un volumen de producción de 1.67 TM (5.87%); en tanto que las aves constituyen un volumen de 1.46 TM (5.14%) (MINAGRI, 2015).

En el Anuario Estadístico Regional de Tacna se indicaron las siguientes cifras en la crianza de animales: (a) 952 cabezas de ganado vacuno, (b) 980 cabezas de ganado ovino, (c) 380 cabezas de ganado porcino, y (d) 1800 cabezas de ganado caprino (Agritacna, 2017).

Agricultura. En el Anuario Estadístico Regional de Tacna, se proyectó para el año 2018 la relevancia de estos siete productos: (a) el ají (1,144 TM), (b) la alfalfa (19,170 TM), (c) la cebolla (248 TM), (d) el maíz amiláceo (416 TM), (e) el maíz chala (6,870 TM), (f) el maíz choclo (103TM), y (g) la vid (160 TM). De estos cultivos, dos han cobrado preponderancia en el mercado nacional y externo: el ají y la cebolla (Agritacna, 2017).

El sector agrícola se compone en un 65% por pequeños productores, cuyas unidades agropecuarias son menores a cinco ha. Solo el 4.50% de propietarios poseen parcelas mayores a 20 ha. De acuerdo a los estudios realizados, Locumba cuenta con 275 predios y 130 usuarios para una superficie total de 2,014 ha y una superficie agrícola de 1,212 ha. De estas, 893 hectáreas son utilizadas para la agricultura con un promedio de 6.87 hectáreas por usuario. Asimismo, los principales cultivos son la alfalfa, ají amarillo, maíz amiláceo, maíz chala y cebolla roja, con una superficie sembrada durante el año agrícola 2009-2010 de 473 ha. (MINAGRI, 2015).

Turismo. Considerando los datos de los turistas extranjeros, y ante la alta demanda de la gastronomía peruana, el sector turismo tiene un gran dinamismo y proyecciones para los próximos años, por lo que es necesario crear sinergias entre empresas privadas y públicas para ofrecer servicios de salud especializados y de mayor calidad, garantizando la seguridad

laboral y desarrollo sostenible. Es importante considerar el clúster de turismo puesto que Tacna se encuentra en la zona franca limítrofe con los países de Chile y Bolivia.

Logística. Se busca dinamizar a la región Tacna mediante la construcción del mega puerto Grau y atraer el comercio internacional de Bolivia, donde los bolivianos sólo miran el puerto de Ilo para sacar sus exportaciones, esa terminal portuaria está saturada, por lo que Tacna es la mejor opción que tiene Bolivia para llegar a aguas internacionales. El megapuerto se complementara con la construcción de una vía férrea que una el océano Pacífico y Atlántico a través del tren bioceánico pasando por la ciudad de La Paz en Bolivia (“Tacna construirá puerto...”, 2014).

Este sector no está totalmente desarrollado dentro de la región Tacna y requerirá el soporte de provincias cercanas como Jorge Basadre e Ilo y se busca a través de los servicios portuarios del nuevo megapuerto Grau, tanto a la mina de Toquepala como a las nuevas minas de Quellaveco en Moquegua o Pucamarca en Tacna.

Transportes y Comunicaciones. Con el desarrollo del servicio portuario marítimo, con la potenciación planeada del aeropuerto, este puede ser una fuente de nuevos turistas (“Seis aeropuertos nacionales...”, 2016) y la extensión del tren hasta el nuevo puerto Grau con conexión al actual tren de Arica y con proyección a unirse al tren bioceánico que planea Bolivia (“Ferrocarril bioceánico...”, 2016).

9.5 Estrategia, estructura y rivalidades de la región

Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres. Para poder poner en marcha y hacer sostenibles los clústeres propuestos anteriormente, se requiere mucho compromiso por parte de las autoridades del GRT, el empresariado privado y la sociedad civil. Para ello es necesario desarrollar las siguientes acciones: (a) promover las inversiones privadas, (b) velar por la seguridad ciudadana dentro del ámbito que le corresponde, (c) aplicar estrategias que permitan el desarrollo de proyectos en términos

amigables con las comunidades del entorno, (d) desarrollar convenios con instituciones educativas del nivel superior, (e) promover acciones asociativas por rubros, y (f) continuar apoyando a la educación y salud. Es imprescindible también gestionar y ejecutar mejor el presupuesto de la región, así como promover el turismo en acciones conjuntas con el Estado (GRT, 2014a).

Referente al clúster de ganadería y agricultura, se consideran estratégicamente las iniciativas y asistencia del MINAGRI, PRODUCE y las organizaciones sin fines de lucro en aportar todo el conocimiento, técnicas y experiencias que enriquezcan las especies, y la competitividad dentro de la región. En el clúster de turismo, se consideran estratégicas las alianzas con el gobierno regional de la mano con MINCETUR, en el que incentiven el turismo afianzándose los lugares más conocidos y estratégicos, promover los anexos, como es el caso de mayor turismo en la ciudad de Tacna y la frontera con Chile.

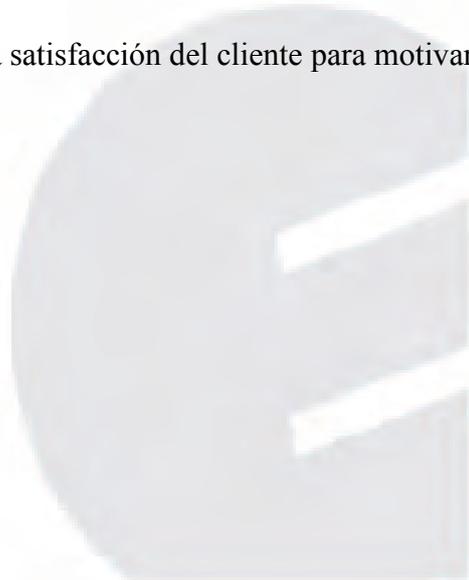
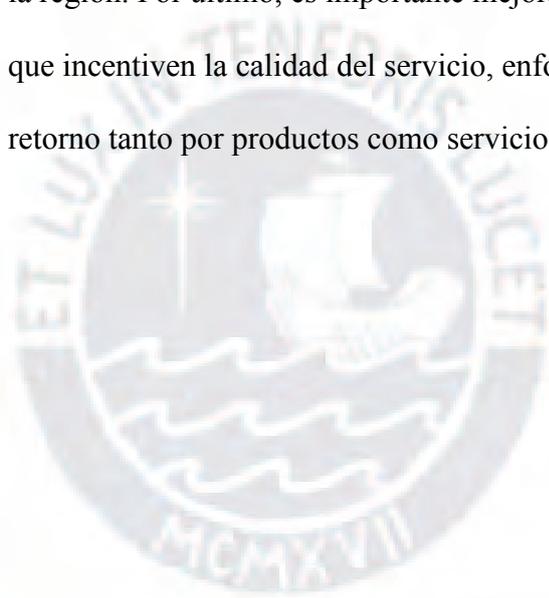
Otro factor para que estos clústeres se desarrollen competitivamente es generar una red de servicios que involucre no solo a empresas dentro de la región, sino también buscando alianzas con los países limítrofes que compiten por intereses similares, buscando construir un mercado con amplias alternativas y atractivos no solo comerciales y logísticos, sino turísticos, que tengan atractivo para cualquier productor y exportador/importador como una alternativa de servicios complementarios disponibles y que permita atraer a los ciudadanos a esta región con una propuesta integral, siendo Tacna un punto de referencia en el país y en el continente.

9.6 Conclusiones

Se debe agregar valor a la región debido a su gran potencial natural y cultural. Además, es importante mejorar la capacidad de gestión hídrica, el potencial agrario y el potencial portuario con miras a la exportación e importación. Para ello se debe promover lo siguiente: (a) incluir valor agregado para los principales productos, (b) consolidar la actividad

comercial, (c) aprovechar las vías de acceso, y (d) promover los recursos turísticos. Todo ello se puede lograr también con el apoyo de la inversión extranjera.

Lo que se necesita para poder potenciar a la región, en principio, es buscar la inversión privada y extranjera, así como seleccionar a los posibles aliados del exterior que se identifique como excelentes socios estratégicos. Así también, se apuesta por la conformación de clústeres en la región que sumen esfuerzos y generen sinergias para poder crecer en agricultura, ganadería y minería, todo ello con la finalidad de generar un real crecimiento de la región. Por último, es importante mejorar el accionar de las PYME a través de programas que incentiven la calidad del servicio, enfocada en la satisfacción del cliente para motivar su retorno tanto por productos como servicios.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para la región al 2027, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral del sector, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan (D'Alessio, 2015). Se presentan también las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico de la región y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente, se concluye con lo que se espera como situación futura y propuesta de valor de la región.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral de la región Tacna en la Tabla 39. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo D'Alessio (2015).

10.2 Conclusiones

A través del plan estratégico integral de la región, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2027, donde se resalta la economía, la salud, la educación como pilares fundamentales para la generación de empleo digno y bien remunerado, de la mano de actividades económicas que desarrollen cadenas productivas brindando sostenibilidad a la región y mejore la calidad de vida de la población. Tacna es una región con gran potencial, con recursos naturales favorables para el desarrollo de la minería, agroindustria, turismo, gastronomía, comercio y

ganadería. Para ello se requiere generar flujos de inversión para sentar las bases del desarrollo, como por ejemplo: inversión en el sector salud, educación y vivienda; asimismo, en vías de transporte terrestre, aéreo y ferroviario. Además de contar con una ubicación geoestratégica privilegiada por tener conexión fronteriza con Chile y Bolivia, lo cual genera gran impacto en la región por el comercio que se realiza entre países. Tacna es la única región en el Perú que cuenta con una Zona Franca, que limita con dos países fronterizos y que brinda beneficios tributarios para todas aquellas empresas que produzcan y comercialicen desde ese lugar.

Se presentó la evaluación externa, en la cual se muestran las principales oportunidades del entorno general del país, lo que permite a la región apoyarse sobre las oportunidades ya logradas y contrarrestar o disminuir las amenazas del entorno, las cuales pueden ser susceptibles en estos tiempos. Se trata de oportunidades que requieren ser desarrolladas e implementadas para alcanzar los objetivos trazados, es la consecuencia de llevar a la acción dichas afirmaciones, como por ejemplo: aprovechar la demanda del mercado europeo para la exportación de los productos no tradicionales que cuentan con valor agregado; infraestructura adecuada lo que permitirá desarrollar negocios, industrias y sectores económicos para poder explotar los recursos naturales existentes; la educación como principal pilar de la región, ventaja competitiva orientada hacia la innovación tecnológica; aprovechar el turismo interno y externo; la región es privilegiada por poseer un clima estable, óptimo para el desarrollo de la agroindustria y ganadería.

En cuanto a las amenazas, se tienen que mitigar sus impactos realizando planes de contingencia para cada una de ellas y saber qué acción alternativa para aminorar sus efectos negativos, como por ejemplo: el cambio climático, que ha afectado a los productores de aceitunas en los últimos años; la volatilidad de los precios de minerales, reduciendo el ingreso regional del canon minero; los conflictos sociales, que reducen y desalientan la

inversión privada; la corrupción, generadora de pobreza; la infraestructura portuaria de Arica, alternativa boliviana para su comercio exterior.

Se presentó la evaluación interna, lo que permitió elaborar la matriz MEFI, en la cual se resalta la organización de la región: sus recursos, su funcionamiento, sus comunicaciones e infraestructura. En la cual se detectó la ubicación geo estratégica de la región en la costa, los productos que comercializa en la agricultura y ganadería, la pesca, el turismo, la gastronomía y el potencial comercial por su cercanía a la zona de frontera. En la región se debe potencializar la inversión en ciencia y tecnología, apoyada por la minería como eje de otras actividades económicas. En dicha etapa se estableció que se requiere potenciar dichas fortalezas, son las ventajas competitivas las que cuenta la región, las que marcarán la diferencia, como por ejemplo: ser una región del país que cuenta con una zona franca privilegiada con acceso a dos países limítrofes, la cual cuenta con beneficios tributarios y arancelarios para impulsar el comercio exterior. La región recibe ingresos por el canon minero, lo cual le permite mejorar su infraestructura en salud y educación; suelos y climas favorables para la agricultura y la ganadería; gran potencial de tierras para la producción agrícola; el nacionalismo propio del sur del país; los costos de producción competitivos y las fuentes hídricas.

Sobre las debilidades, son problemas internos que deben de corregirse en el corto plazo para lograr los objetivos de largo plazo en la región, como por ejemplo: la deficiente infraestructura en el transporte en general y en el turismo; la baja tecnificación del agro; baja inversión en tecnología, investigación y desarrollo. Creemos que implementando medidas correctivas y atrayendo inversiones en el corto plazo dichas carencias podrán ser mitigadas.

Se presentaron los intereses de la región y los objetivos de largo plazo, como desarrollar y transformar las bases para una mejor calidad de vida mediante el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua, saneamiento, electricidad, vivienda y seguridad

ciudadana, entre ellas cumplir con las necesidades básicas de la población. Lo primordial es disminuir la pobreza mediante programas sociales que involucren a zonas vulnerables llevándoles iniciativas de auto sostenibilidad y acceso a servicios básicos. La región tiene un gran potencial en varios sectores como la minería, el comercio y el turismo. La salud y la educación, junto a los sectores y actividades económicas mencionadas anteriormente generaran la base, sustento a las inversiones del gobierno regional y del empresariado para reducir las brechas de desigualdad.

Existe la necesidad de intensificar el desarrollo productivo y empresarial, el fortalecimiento de instituciones y organizaciones en temas de desarrollo y competitividad. Para ello es fundamental tener y alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos y así consolidar a la región. Los objetivos de largo plazo propuestos son: sobre la agricultura, los productos a potenciar son la alfalfa y la aceituna; sobre la salud y educación se buscara incentivar a la inversión para crear y mejorar la infraestructura y con ello generar nuevos puestos de trabajo cumpliendo así con la visión planteada. En el ámbito del turismo, el objetivo es atraer no solo a turistas nacionales sino a turistas extranjeros, sea el caso de chilenos y bolivianos. Esto se logrará gracias a los atributos de la región: la gastronomía y las nuevas inversiones en infraestructura de hoteles y restaurantes, como actividades complementarias, lo cual ayudará no solo a mejorar su competitividad sino también a que se den oportunidades para generar nuevos puestos de trabajo. El sector que más impacto genera es la minería, el canon minero es la mayor fuente ingreso que recibe la región. En todos los casos se busca maximizar su utilidad y aumentar las cifras propuestas, superando las ya existentes en beneficio común de la población.

Se presentó el proceso estratégico, implementación y evaluación estratégica mediante las principales matrices mostradas, lo que permitió diseñar en su totalidad el Plan Estratégico de acuerdo con los cimientos de la visión, misión, valores, y códigos de ética, mediante el

análisis interno y externo, donde se extrajeron los principales factores a rescatar y a intensificar los puntos débiles que permitan el desarrollo sostenible de la región, creando políticas y estrategias que permitan la competitividad de los principales sectores, como agricultura, minería, turismo, industria y comercio. Mediante las estrategias propuestas y los objetivos de largo plazo se pretende mejorar los indicadores de competitividad de la región.

Se presentó la competitividad de la región Tacna identificando las ventajas competitivas en agricultura, minería, ganadería y turismo, así como estos principales clústeres y aspectos estratégicos que permitan crear sinergias entre el sector público y privado para garantizar el bienestar general de la región.

Los principales resultados por sectores en la región son los siguientes:

1. **Sector productivo.** En la región han proliferado las pequeñas y medianas empresas de unidades rurales y de servicio. La mayoría de estas empresas son informales y algunas de ellas han alcanzado niveles de competitividad tales que les permiten exportar al extranjero productos como ají seco, orégano, alfalfa, aceituna, cebolla en sus dos variedades vía contrabando. Gran parte de estas empresas desean formalizarse por las ventajas que en la actualidad les ofrece el sistema PROMPYME, por lo que representan un gran potencial de inversión y aumento de la producción formal, ya que tienen mercados establecidos.
2. **Sector social.** El nivel educativo alcanzado por la población permite pensar en la disponibilidad de un capital humano favorable al desarrollo socioeconómico de la región. Se presenta la oportunidad para implementar el Proyecto Educativo Regional Piloto que impulse este capital humano hacia el umbral del desarrollo sostenido. Igualmente, la disponibilidad de universidades y la alta incidencia de alumnos en educación superior permite pensar en impulsar y fortalecer el desarrollo de la ciencia y la tecnología para desarrollar proyectos de investigación y de transferencia

tecnológica con las universidades, en favor de la vocación productiva y de la salud en la región.

3. **Financiamiento.** La minería es la principal actividad regional en términos del PBI y de la generación de ingresos fiscales. La empresa, Southern Perú Copper Corporation (SPCC), realiza todas sus actividades económicas en los departamentos de Tacna y Moquegua (minas de Toquepala y Cuajone respectivamente y refinería de Ilo). Es uno de los principales contribuyentes tributarios en el país, y solo por impuesto a la renta tributo S/ 362 millones en el primer semestre de 2017. Esto significa un canon minero anual potencial de más de S/ 300 millones para las dos regiones que se repartirían en forma casi equivalente para cada uno de ellos pues ambas minas son muy similares en volúmenes de producción (en el primer semestre de 2017 el precio internacional del cobre fue de \$ 1.24 por libra, actualmente es de \$ 1.37 por libra con tendencia al alza). Por otro lado, Jorge Basadre es una de las provincias de la región Tacna, que cuenta con recursos propios provenientes de la recaudación local de tributos y tasas impositivas, en especial del canon de otras empresas mineras menores, así como las regalías. Otras fuentes potenciales de financiamiento en los próximos años son los incentivos por la formación de las macro regiones (conformación de regiones mediante la integración política de dos o más regiones), para lo cual existe opinión favorable en Tacna para unirse con Moquegua o con Puno.
4. Los intereses planteados para la región están enfocados al incremento de su productividad a través del desarrollo de sus principales productos agrícolas e incentivar el turismo para lograr ser más competitivos, que permita mejorar la calidad de vida la población de la región.
5. Para el logro de los objetivos a corto plazo planteados es fundamental el compromiso de instituciones como el gobierno en sus tres instancias (nacional, regional, y local) y

la cooperación internacional, que brindará los recursos necesarios para llegar a los objetivos planteados.

10.3 Recomendaciones

Para el logro de la visión se recomienda al Gobierno Regional de Tacna lo siguiente:

1. Proponer al Estado iniciativas para mantener un marco legal propicio para las inversiones privadas tanto nacionales como extranjeras y puedan incrementar la productividad de la región Tacna. Desarrollar beneficios a las regiones para su desarrollo integral.
2. Buscar y proponer, en conjunto con el MINAGRI, el desarrollo y apoyo a los agricultores, realizando estudios que evalúen los cultivos que son más convenientes sembrar en la región durante las temporadas donde se puede aprovechar mejor las cosechas. De esta manera, podría optimizarse el uso de las tierras no utilizadas y generar ingresos adicionales para los agricultores que las administran.
3. Diversificar y ampliar las variedades de aceitunas sevillana existente, y cambiar de variedad por una que tenga mayor demanda en el mercado internacional y que sea de fácil proceso industrial.
4. La capacitación a los agricultores es fundamental y debe trascender el plano técnico, promoviendo el surgimiento de líderes regionales que puedan generar nuevas oportunidades para sus comunidades y que vuelvan sostenible el desarrollo del sector en el tiempo, adaptándose constantemente al cambio.
5. El ordenamiento y la planificación urbana e industrial permitirá un desarrollo organizado, los puntos de acceso a la provincia sean terrestres y ferroviario permitirán el desarrollo de la provincia. Sugiere focalizarse en los proyectos: carretera Tacna – Collpa - La Paz, el mega puerto Grau y la ampliación del Aeropuerto. La minería es una industria altamente desarrollada en la región, existen proyectos por desarrollarse

que demandarán infraestructura para el transporte y la exportación de los recursos mineros.

6. Implementar un plan estratégico de marketing para el clúster de turismo que permita la asociatividad entre los participantes del sector, promoviendo los atractivos turísticos, hoteleros y de gastronomía.
7. Las actividades de infraestructura pública de la región deberán priorizar la mejora de los servicios básicos de salud, educación, que permita mejorar la calidad de vida de la población. Se debe incluir, con carácter de urgencia, el ingreso del acceso a internet a la población dentro de los servicios básicos ofrecidos. Esto motivará llegar a poblaciones de escasos recursos e interconectarlos con el mundo.
8. Las condiciones sociales y políticas de la región deben ser estables, que generen un atractivo para inversionistas locales y extranjeros.
9. Buscar una integración horizontal entre el futuro mega puerto Grau y el actual puerto de Ilo que permitirá establecer un hub marítimo complementario con poder de negociación para satisfacer la demanda de comercio de exterior de Bolivia a través de nuestro de Tacna.
10. Replantear el marco de trabajo en Zofratacna; impulsar las actividades productivas y de servicios para dinamizar el comercio interno y aumentar la empleabilidad en la región.
11. Acciones de marketing para potenciar de la Zofratacna por los beneficios tributarios como la exoneración de aranceles y el impuesto a la renta por la fabricación y producción de bienes y servicios para la exportación.
12. Desarrollar el plan de integración en Peru y Brasil, a través de la construcción de la vía férrea que comunique al Brasil con el océano Pacifico para la exportación de soya hacia China.

13. Debido a que la situación del sector podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico, el cual debe ser interactivo pues se puede añadir o recibir aportes de las personas involucradas y los stakeholders, e iterativo, pues puede ser reformulado.

10.4 Futuro de Tacna

El futuro de la provincia está sustentado en los siguientes factores:

Productividad y competitividad. Se pretende expandir la cobertura de los servicios financieros para atender con mayor efectividad y eficacia los requerimientos de las micro, pequeñas y medianas empresas, para lo cual la estrategia está orientada a: aumentar la productividad de la mediana, pequeña y microempresa, con el objeto de incrementar el empleo, mejorar los ingresos familiares y lograr su distribución equitativa, a través del apoyo al desarrollo de servicios, como los financieros, de comercialización e infraestructura de apoyo a la producción, de formación y capacitación técnica, de transferencia tecnológica, y de fortalecimiento institucional, con el fin de mejorar la calidad de la producción del municipio provincial de Tacna.

Desarrollo urbano y rural para la producción y calidad de vida. Se tiene el propósito de mejorar la infraestructura, el equipamiento y la provisión de servicios básicos en el ámbito urbano y rural para elevar las condiciones de habitabilidad y la calidad de vida de los hogares de la provincia, apoyando la generación de empleo de calidad con mayores ingresos para las familias, en el marco de los planes de ordenamiento urbano, territorial, uso del suelo, vial, del ecosistema urbano y rural y del proyecto de desarrollo económico local, así como mejorar la infraestructura, el equipamiento y la provisión de servicios básicos para fortalecer la actividad económica productiva y favorecer el mejoramiento de los ingresos de las familias, con equidad mediante proyectos integrales y programas sociales.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral de la Región Tacna

<p>VISIÓN:</p>	<p>“Para el año 2027, la región Tacna mantendrá el liderazgo en el pilar competitivos de educación y será el líder en pilar competitivo de salud. Asimismo, generará bienestar social y empleos para los tacneños en base al crecimiento económico de la agricultura, ganadería, minería y turismo”.</p>								
<p>MISIÓN:</p> <p>“Mejorar la salud y la educación de la población de la región Tacna, a través de la promoción de la innovación e investigación tecnológica aplicada a los diversos sectores de soporte económico como son: la agricultura tecnificada, el turismo, la minería responsable, y la construcción de infraestructura pública y una red vial eficiente y funcional que permita lograr los indicadores de competitividad de la región”.</p>	<p>INTERESES ORGANIZACIONALES</p>	<p>OBJETIVOS LARGO PLAZO</p>						<p>PRINCIPIOS CARDINALES 1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos</p>	<p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> Honradez, en todos los actos realizados por las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil. Transparencia, en la realización de las diferentes actividades y en la rendición de cuentas. Responsabilidad social, demostrando respeto hacia el entorno y garantizando la consecución de objetivos globales. Competitividad, realizando cada labor lo más perfecto posible según las condiciones y factores del entorno. Respeto con el medioambiente, consecuentemente con las actividades realizadas para garantizar el desarrollo sostenible y respeto por los recursos. Trabajo en equipo, para alcanzar las metas y objetivos trazados en concordancia con los intereses del país, dado que es una zona fronteriza.
	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>OLP1. Al 2027 se generarán ingresos del canon minero por US\$ 94 millones. En 2015 se generaron US\$ 32 millones.</p>	<p>OLP2. Al año 2027, se duplicará la inversión pública en educación y salud a US\$ 70 millones. En el año 2015 se invirtieron US\$ 35 millones.</p>	<p>OLP3. Al 2027 la industria del turismo facturará US\$ 4.5 millones. En 2015 se facturó US\$ 2.4 millones.</p>	<p>OLP4. Al 2027 se facturará US\$ 55 millones debido a la producción de aceitunas. En 2015 se facturó US\$ 33.63 millones.</p>	<p>OLP5. Al 2027 se contará con 40,000 y 100,000 cabezas de ganado vacuno y porcino. En el 2015 existían 21,500 y 46,800 cabezas de ganado vacuno y porcino.</p>	<p>OLP6. Al 2027 se generaran 10,000 nuevos empleos directos. En 2015 se generaron 6,972.</p>	<p>POLÍTICAS</p>	<p>P1. Fomentar el crecimiento basado en el turismo P2. Priorizar a clientes y proveedores que sean socialmente responsables. P3. Promover el desarrollo de la infraestructura en toda la cadena de valor. P4. Incentivar el uso adecuado de los recursos minerales. P5. Fomentar el empleo de la provincia con la actividad agrícola y turismo .</p>
	<p>FO1. Difundir los tratados internacionales y los beneficios arancelarios en la zona para la exportación de productos tradicionales. (F1.O1,O2)</p>	<p>SÍ</p>	<p>SÍ</p>	<p>NO</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>SÍ</p>	<p></p>	<p></p>
	<p>FO2. Alentar la inversión de capitales privados, extranjeros y locales, en minería promocionando las ventajas de la zona franca para incrementar el canon minero y generar empleo. (F2,O1)</p>	<p>SÍ</p>	<p>SI</p>	<p>SI</p>	<p>NO</p>	<p>NO</p>	<p>SÍ</p>	<p></p>	<p></p>
<p>FO3. Desarrollar la demanda turística de tipo rural, vivencial y de aventura sostenible, aprovechando el clima, variedad de plantas y animales de la región y con apoyo del Mincetur en la promoción de la región en el Perú y el mundo. (F3,F5,O2,O4,O5)</p>	<p>NO</p>	<p>SÍ</p>	<p>SÍ</p>	<p>SÍ</p>	<p>SÍ</p>	<p>SI</p>	<p></p>	<p>CÓDIGO DE ÉTICA</p>	

FO4. Desarrollar una cadena productiva eficiente, utilizando economías de escala y con ayuda de mayores volúmenes de producción y ventas. (F1,F3,F4,F6,O1,O5)	SÍ	NO	SI	SÍ	SÍ	SÍ	<p>P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión en el sector turismo en la provincia.</p> <p>P7. Promover la actividad agrícola basado en un enfoque de calidad y de exportación mundial.</p>
FO5. Desarrollar la inversión en la explotación del recurso hídrico, cumpliendo con las normas legales y cuidado sostenible del medio ambiente para su aprovechamiento en las actividades productivas. (F2,F6,F7,O3,O5)	SÍ	SÍ	NO	SI	SÍ	SÍ	
FA1. Incrementar la construcción de reservorios o embalses hídricos para asegurar la sostenibilidad y la distribución de este recurso (F1,F6,F7,A1,A3,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
FA2. Establecer mayores controles y el monitoreo ambiental de los recursos hídricos en la cuenca de Caplina. (F1,F3,F4,F7,A1,A3)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
FA3. Propiciar un marco legal adecuado que brinde beneficios a inversionistas para aumentar la producción minera y generar relaciones a largo plazo con las Minera Southern - Toquepala y Minsur - Pucamarca. (F1,F2,F3,F6,F7,A2,A3,A4,A5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI	
FA4. Liderar la innovación, tecnología e investigación para desarrollar y optimizar los sectores económicos y productivos, así aumentar la oferta exportable. (F1,F2,F3,F4,F6,F7,A1,A2,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
FA5. Posicionar el ecoturismo interno y receptivo, mediante la inclusión de la región en la ruta turística del sur: Cusco, Arequipa, Puno y Tacna (F1,F4,F5,A1,A3,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
DO1. Atraer e incentivar la inversión extranjera potenciando los sectores: agrícola, minería, comercio y turismo a través de la mejora en la infraestructura para los medios de transporte (D1,D2,D3,D4,D5,O1,O2,O4,O5)	NO	SÍ	NO	SI	SÍ	SI	
DO2. Desarrollar campañas de formalización para ampliar la base imponible. Asimismo, apoyar nuevos proyectos y emprendimientos (Innovación, tecnología e investigación) mediante créditos razonables. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,O1,O2,O3,O5)	SÍ	NO	NO	NO	NO	SÍ	
DO3. Desarrollar clústeres con otras regiones como Arequipa, Puno y Moquegua para promocionar rutas turísticas y la gastronomía (D1,D2,D4,D5,D6,O2,O4,O5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI	
<ul style="list-style-type: none"> • Bienestar común, para garantizar el ejercicio pleno de los derechos humanos y la dignidad de las personas con inclusión social. • Servicio, brindar servicios y productos de calidad en condiciones equitativas y sostenibles. • Transparencia, desarrollar una gestión pública de calidad orientada al servicio del ciudadano. • Competitividad, mejorar y ampliar la infraestructura de soporte para la producción. • Cuidado del medio ambiente, mejorar la calidad ambiental con responsabilidad en los recursos de la región. 							

DO4. Mejorar planes de desarrollo tecnológico para la región, lo que permitirá su difusión a nivel nacional e internacional, promoviendo soluciones que generen bienestar a la comunidad: mejorando la salud y la educación de la población (D1,D2,D4,D5,O2,O3,O5).	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI	
DA1. Formular un plan de contingencia de prevención para afrontar fenómenos climáticos o desastres naturales integrando a la población y sus autoridades. (D1,D4,D5,D6,D7,A1,A3A5)	NO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SI	
DA2. Ejecutar auditorías internas para fomentar la transparencia de la gestión regional, evitando la malversación de fondos y actos de corrupción entre privados y públicos. (D1,D3,D4,D6,D7,A3,A4)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
DA3. Desarrollar la implementación de un sistema integrado de redes de comunicación, telefonía e internet para el desarrollo de negocios, centros educativos y población (D1,D4,D5,D6,D7,A3,A4,A5).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
DA4. Desarrollar un fondo de proyectos de emprendimiento e innovación para potenciar los principales sectores económicos y mejorar la calidad de la educación básica y superior de la región. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,A1,A3,A4,A5)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
DA5. Desarrollar cluster de salud en la región, aprovechando el turismo de salud con centros innovadores y con tecnología de vanguardia (D5, A7).	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	NO	SÍ	
TABLERO DE CONTROL	OBJETIVOS CORTO PLAZO						TABLERO DE CONTROL
1. Perspectiva Financiera	OCP6.1 Del 2020	OCP3.1 Del 2018 al	OCP4.1 Del 2018	OCP 2.1 Del	OCP 5.1 Del 2018	OCP5.1 Del	1. Perspectiva Financiera

<p>2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>	<p>al 2022, exportar 28,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 10%, hasta el 2028, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura. OCP6.2 Del 2018 al 2019, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación público privada, se construya una planta desalinizadora en la provincia de Ilabaya, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población. En 2009 existía una captación de agua de 655 lts. Por segundo y un déficit de 171 lts. por segundo para atender la demanda de los pobladores. Se espera lograr una captación de 1,000 lts. Por segundo. OCP6.3 Al 2018 (junio) completar al 100% la ampliación de la infraestructura concentradora de Toquepala y; misma que se encontraba al 45% en noviembre 2016 con una inversión de US\$ 750'000,000. Así se generará una inversión cercana a US\$ 917'000,000 adicionales a lo indicado previamente.</p>	<p>2020, aumentar en 20% el presupuesto para masificar la educación a nivel inicial y primaria con miras a reducir los niveles de analfabetismo mediante planes sociales. OCP 3.2 Del 2021 al 2027, ejecutar al 100% el presupuesto asignado a la mejora en la infraestructura de los colegios públicos; mobiliarios y equipos, acceso a internet de banda ancha para eliminar el analfabetismo en la región. OCP 3.3 Del 2018 al 2027, duplicar los establecimientos de salud en la Región Tacna a: 14 Hospitales, 8 Centros de Salud y 12 Postas Medicas. OCP 3.4 Del 2018 al 2024, ejecutar los presupuestos asignados mediante la adquisición de equipo y la contratación de personal médico para los establecimientos del Gobierno Regional.</p>	<p>al 2024, generar que la actividad turística genere un ticket de gasto promedio de US\$ 1,200; con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. En 2014 se registró un ticket promedio por turista de US\$ 1,100 en Perú. OCP4.2 Del 2018 al 2022, ejecutar el programa de mejoras de los puntos turísticos, incluido en el plan de manejo sostenible de la actividad turística de la región para lograr un arribo de 1'750,000 turistas. En 2005 arribaron 1'393,677 turistas. OCP4.3 Del 2019 al 2022, incrementar el presupuesto de la región Tacna en el sector turismo en un 8%, que permitiera mejorar la promoción e infraestructura turística (hospedaje, agencias de turismo y servicios relacionados). OCP4.4 Del 2018 al 2021, elaborar un plan turístico regional que permita de manera sostenible el mantenimiento de los principales atractivos turísticos de la ciudad. Así mismo, elaborar un plan de promoción intensivo, en conjunto con Promperú que permita aumentar la demanda actual de turistas.</p>	<p>2018 al 2021, incrementar el rendimiento a 10 TM/HA. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3.20 TM/HA de aceitunas. OCP 2.2 Del 2021 al 2027, se fomentará el apoyo a los productores para que puedan asociarse y así logran un mayor poder de negociación con sus clientes, la meta es llegar a 1,500 productores asociados. En 2011 solo existían 345 productores y no todos asociados. OCP2.3 Del 2018 al 2027, incrementar los sistemas de riego tecnificados a 50%. En 2015 solo el 20% de hectáreas cultivadas con sistemas tecnificados, equivalentes a 6,000 Ha.</p>	<p>al 2021 se fomentará apoyo a ganaderos mediante capacitaciones. OCP 5.2 Del 2018 al 2021 se fomentará la especialización en derivados de crianza ganadera: subproductos lácteos. OCP5.3 Del 2019 al 2023 se fomentará la planificación e investigación ganadera, a fin de mejorar procesos de engorde y producción.</p>	<p>2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector retail que permita crear 1,000 empleos directos. OCP5.2 Del 2018 al 2023, formalizar las pequeñas y medianas empresas en 50% que permita crear 800 empleos directos. OCP5.3 Del 2018 al 2020, promover la inversión privada en el sector minero que permita crear 228 empleos directos a través de beneficios económicos.</p>	<p>2. Perspectiva Cliente 3. Perspectiva Procesos internos 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</p>
RECURSOS							
(a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, (d) recursos tecnológicos							

Se deberá fortalecer la infraestructura y el equipamiento urbano y socio cultural, la provisión de servicios básicos urbano y rural, mediante la ejecución de Planes de Ordenamiento Urbano y Territorial, Planes de Uso del Suelo, Planes Viales, de la Estrategia de Desarrollo Económico Local, y los planes de desarrollo de ecosistemas urbano - rurales y la ejecución de proyectos orientados a fortalecer los procesos productivos, favorecer la generación de empleo y el mejoramiento de los ingresos de las familias; reforzar la integración urbano territorial, la inclusión social, la recuperación y revalorización de la identidad cultural y la consolidación ordenada de los procesos de urbanización, metropolización y mancomunidad municipal.

Identidad cultural, equidad y justicia social. Es importante mejorar la calidad y la atención del sistema salud, mediante el equipamiento y mejoramiento de la infraestructura, la actualización y capacitación de recursos humanos, para reducir la mortalidad infantil y materna, así como vincular el servicio educativo del área formal y alternativa a la producción, con la participación de las organizaciones y sectores sociales y las entidades del municipio, para crear unidades educativas productivas con base en las potencialidades, culturales, económicas y productivas del municipio provincial de Tacna. Asimismo, es de vital relevancia el fortalecimiento y cualificación de las capacidades técnico - pedagógico del personal docente orientado a la revalorización de las diversas culturas, en el marco de la intra e interculturalidad de Tacna, apropiándonos con soberanía y dignidad de los avances de la ciencia y la tecnología.

Fortalecimiento de la seguridad ciudadana. Se deberá promover desde el municipio provincial el libre ejercicio de los derechos y libertades, garantizando la seguridad, la paz y la tranquilidad pública, el cumplimiento y respeto de las garantías individuales y sociales en la región, para hacer frente al narcotráfico y la delincuencia común organizada, dentro del

estricto respeto de los derechos fundamentales y los principios democráticos. En la Tabla 40 se detallan las propuestas para el futuro de Tacna.

Tabla 40

Futuro de Tacna

	Descripción	Objetivos a cumplir	Situación actual 2017
	Producción minera (principalmente cobre)	45% de la producción nacional de cobre	22% de la producción nacional de cobre
	Producción agrícola	75,545 (t) mensuales	47,745 (t) mensuales
	Turismo	US\$ 4'500,000.00 mensual	US\$ 2'400,000.00 mensual
	Índice de competitividad	2	4
	Nivel de educación (Analfabetismo)	98.50%	93.37%
	Salud	>= 15 instituciones de atención de salud	<= 5 instituciones de atención de salud

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 669), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Agencia para la Promoción de la Inversión Privada (ProInversión) (2017). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2017). *Niveles Socioeconomicos 2017*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2013). *Informe Económico y Social - Región Tacna*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015) *Caracterización del departamento de Tacna*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/tacna-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2016). *Tacna: Síntesis de Actividad Económica - Enero 21016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-tacna-01-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017a). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2017b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019 - Diciembre 2017*. Recuperado de

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

Calderón, W., Mendoza, J., & Universidad del Pacífico (Lima). (2016). Gasto militar en el Perú: 1900-2015

Cardenas, M. (2014). Sistema de salud francés, el numero uno del mundo. *Revista academica Peru de Salud*. 21(1). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_academia/2014_n1/pdf/a10v21n1.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (s.f.). ¿Quiénes Somos?

Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario al 2021*”

CEPLAN. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/

Comercio electrónico en provincias avanzó 250% en el último año. (2015, 06 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-provincias-avanzo-250-ano-188074>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2015).

Perfil del Turista Extranjero que visita al Perú 2015. Recuperado de

http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2016).

Perfil del Turista Extranjero 2016. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20Del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2017a).

Informe Mensual de Exportaciones: Enero 2017. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU)

(2017b). *El Perú en el Índice de Competitividad Turística 2017*. Recuperado de

<http://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2017/Jun/video.html>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2018).

Ranking de Países (Agrupado por Bloque Económico) - 2016. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

Concytec promueve investigación en universidad Jorge Basadre de Tacna (2016, 29 de abril).

Andina. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=610382>

Constitución Política del Perú. Congreso Constituyente Democrático, Lima, Perú. 29 de diciembre de 1993.

Contrabando creció entre 3% y 5% por año en la última década. (2017, 25 de Setiembre)

Peru 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/ultima-decada-contrabando-crecio-3-5-ano-377466>

D'Alessio, I. F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Centrum.

D'Alessio, I. F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México, D.F:

Pearson.

D'Alessio, I. F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev). Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, I. F. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*.

Lima: Pearson.

D'Alessio, F. A., & Del Carpio, L. (2016). *Resultados Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica Graduate Business School (CENTRUM). Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/56389585/resultados-del-icrp-2016>

Decreto Supremo N° 008-2005-PCM. Los Gobiernos Regionales son responsables de aprobar y ejecutar la Política Ambiental Regional. Presidencia del Consejo de Ministros (2005).

Dictamen N° 003-2016-CR-COPP y AT. Aprobación del plan de desarrollo regional concertado Tacna hacia el 2021. Gobierno Regional de Tacna (2016).

Díez, G. (2015, 26 de diciembre). Bolivia comercia con el mundo a través de 8 puertos del exterior. *Página Siete*. Recuperado de <http://www.paginasiete.bo/economia/2015/12/26/bolivia-comercia-mundo-traves-puertos-exterior-81467.html>

Dirección Regional de Agricultura - Región Tacna (Agritacna) (2017). Anuario Estadístico Regional de Tacna. Recuperado de http://www.agritacna.gob.pe/link_de_ol_estadi.php

El Peruano (2016, 30 de diciembre). Modifican el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) de la Dirección Regional de Salud de Tacna. Recuperado de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-el-reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof-de-ordenanza-no-007-2016-crgobregtacna-1496741-1/>

El tratado de Ancon: una historia que cumple 130 años (2013, 20 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/huellasdigitales/2013/10/el-tratado-de-ancon-una-histor>

Ferrer, L. (2018, 20 de abril). Aceituna de Tacna pierde mercado. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1229917-aceituna-de-tacna-pierde-mercado>

Ferrocarril bioceánico: Alemania también quiere construirlo e incluir a Bolivia en su ruta.

(2016, 06 de junio). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/ferrocarril-bioceanico-alemania-quiere-construirlo-e-incluir-bolivia-ruta-122896>

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2011). *Plan de desarrollo concertado provincial de Tacna 2011-2021*. Recuperado de

<http://www.munitacna.gob.pe/pdfs/pdc2011.pdf>

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2013). *Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de Tacna*. Recuperado de

<http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/ROF-VIGENTE2016.pdf>

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2014a). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023*. Recuperado de

http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf

Gobierno Regional de Tacna (2016a). *Producción y Exportación de Orégano de la Región Tacna*. Recuperado de

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2016b). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna hacia el 2021*. Recuperado de

http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PDRC_TACNA_hacia_el_2021.pdf

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2017a). Mision - Vision. Recuperado de

<http://www.regiontacna.gob.pe/pages/misionyvision>

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2017b). *Tacna - Serie Histórica Producción Pecuaria*

2007 - 2016. Recuperado de

http://www.agritacna.gob.pe/gestores/estadistica/of_ol_estadidet_e/archivos/3130661116_3038257513.pdf

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2017c). Tacna - Vilavilani II Fase I. Recuperado de

<http://www.regiontacna.gob.pe/visor/noticia/NO00006762>

Gobierno Regional de Tacna (GRT) (2017d). Plan de seguridad ciudadana Tacna.

Recuperado de

<http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/Plan%202017%20-1.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.a). *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamentos, 2015-2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap0323a.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.b). *Cuadro N° 2. Tacna: Valor*

Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep22_4.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (s.f.c). *Población total, crecimiento*

intercensal, anual y tasa de crecimiento promedio anual, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03002.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950-2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36*. Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015b). *Producción de los principales cultivos, según departamento, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap12/cap12016.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015c). *Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015c). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2016a). *Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática(INEI) (2016b). *Compendio Estadístico 2016*.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017f). *Series Nacionales –*

Estadísticas – Economía. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017a). Perú: *principales indicadores*

departamentales 2009-2016. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017e). *Evolución de las*

exportaciones e importaciones: Junio 2017. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017b). *Informe técnico N° 4 -*

Diciembre 2017. Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_tecnologias-de-informacion-jul-ago-set-2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017c). *Producto Bruto Interno a*

precios corrientes (Miles de soles). Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2017d). *Perú: Panorama Económico Departamental - Tacna, Marzo 2017*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/cuadros/tacna/2_22_1.pdf
- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2016). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016*. Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/a49f5-indice-de-competitividad-regional-incore-2016-vp.pdf
- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>
- Instituto Peruano de Economía (IPE) (2018). *Perú Económico – Mapa de Capital Humano*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/perueconomico-mapa-de-capital-humano/>
- International Institute for Management Development (IMD) (2015). *World Competitiveness Yearbook 2015*. Lausana, Suiza: Autor.
- International Institute for Management Development (IMD) (2016). *World Competitiveness Yearbook 2016*. Lausana, Suiza: Autor.
- Jeffreys, B. (7 diciembre, 2016). Cual es el secreto detrás del gran éxito de Singapur en las pruebas PISA de educación. BBC. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38224504>
- León, C. E. (2007). *Orígenes humanos en los Andes del Perú*. Lima: Universidad de San Martín de Porres, Escuela Profesional de Turismo y Hotelería.
- Ley 27658. *Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado*. Congreso de la República del Perú (2002).

- Ley 27680. Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV, sobre Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 28059. Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 28245. Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental. Congreso de la República del Perú (2004)
- Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado. Congreso de la República del Perú (2008).
- Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).
- Los Tiempos (2018, 23 de marzo). *Evo: Bolivia no cesará en su demanda por una salida soberana al mar*. Recuperado de <http://www.lostiempos.com/actualidad/pais/20180323/evo-bolivia-no-cesara-su-demanda-salida-soberana-al-mar>
- Minera Southern Copper prevé desarrollar proyectos por US\$ 6,700 millones (2018, 26 de abril). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-minera-southern-copper-preve-desarrollar-proyectos-6700-millones-708008.aspx>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2015). Anuario Estadístico de Producción Agrícola y Ganadera 2015 . Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario_produccion_agricola_ganadera2015.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2017). *Mapa Interactivo del Minagri*.

Recuperado de

<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017a). Mincetur: Exportaciones

no tradicionales crecieron 9.7% en primeros nueve meses del 2017. Recuperado

de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-exportaciones-no-tradicionales-crecieron-97-en-primeros-nueve-meses-del-2017/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017b). *Sistema de Información*

Estadística de Turismo. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2017c) . *Perú debe ser*

promocionado como destino turístico sostenible. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/11159-2/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2018).Centros de Innovacion

Tecnologica - CITES. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/centros-de-innovacion-tecnologica-cites/>

Ministerio de Defensa (MINDEF) (2016). *Defensa: Las fuerzas armadas de todos los*

peruanos. Recuperado de

https://www.mindef.gob.pe/informacion/noticias/documentos/revista_institucional_mindef.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2017a). Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b). *Presupuesto aprobado año 2017*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018a). *Consulta Amigable - Consulta de*

Ejecución del Gasto. Recuperado de

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

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018b). *Consulta Amigable de Ingresos -*

Presupuesto y Ejecución de Ingresos. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/Navegador/default.aspx?y=2017>

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016). *Tacna: Sumario Regional*. Recuperado de

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

Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2015). *Delimitación Marítima entre Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Tomo IV. En Congreso de la República

(Ed.) Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/temas/Documents/Fallo_traduccion_no_oficial_de_la_CIJ_%28espanol%29.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) (2018). *Misión Institucional*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/SitePages/ministerio.aspx#mision>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2011) *Tacna Camino al Desarrollo*.

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2010). *Política Nacional del Ambiente*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Ministerio del Ambiente (MINAM) (2015). *Estudio de Desempeño Ambiental 2003-2013*.

Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Observatorio Turístico del Perú (OTP) (2017). *Turismo en Numeros: Mercado Turístico*

Receptor. Recuperado de

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/badatur/turismo-en-numeros/mercado-turistico-receptor>

Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) (2014).

Indicadores del servicio telefónico. Recuperado de

<https://www.osiptel.gob.pe/documentos/1-indicadores-del-servicio-telefonico-fijo>

Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. (2015). Índice de competitividad regional del Perú 2014. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CENTRUM.

Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. (2016). Índice de competitividad regional del Perú 2015. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

CENTRUM.

Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual*

2016-2020. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Schwab, K., & Sala-i-Martin, X. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*.

Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial (WEF). Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Seis aeropuertos nacionales podrían recibir vuelos internacionales de mejorar su

equipamiento (2016, 8 de abril). *Gestión*. Recuperado de

[https://gestion.pe/economia/seis-aeropuertos-nacionales-recibir-vuelos-](https://gestion.pe/economia/seis-aeropuertos-nacionales-recibir-vuelos-internacionales-mejorar-equipamiento-116506)

[internacionales-mejorar-equipamiento-116506](https://gestion.pe/economia/seis-aeropuertos-nacionales-recibir-vuelos-internacionales-mejorar-equipamiento-116506)

Sin Fronteras (2017). Exportaciones de Tacna cayeron en 40 % el 2016. Recuperado de

[http://www.diariosinfronteras.pe/2017/04/27/exportaciones-de-tacna-cayeron-en-](http://www.diariosinfronteras.pe/2017/04/27/exportaciones-de-tacna-cayeron-en-40-el-2016/)

[-40-el-2016/](http://www.diariosinfronteras.pe/2017/04/27/exportaciones-de-tacna-cayeron-en-40-el-2016/)

Sociedad Nacional de Industrias (SNI) (2016). *WEF publica Informe de Competitividad*

Global 2016-2017. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

[2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/NOTA_DE_PRENSA_IGC_WEF_2016-2017_CDI.pdf)

Southern: Ampliación de mina Toquepala tiene avance de 45%. (2016, 25 de noviembre). *El*

Comercio. Recuperado de [https://elcomercio.pe/economia/negocios/southern-](https://elcomercio.pe/economia/negocios/southern-ampliacion-mina-toquepala-avance-45-150248)

[ampliacion-mina-toquepala-avance-45-150248](https://elcomercio.pe/economia/negocios/southern-ampliacion-mina-toquepala-avance-45-150248)

Tacna construirá puerto de gran escala y busca unirse al tren bioceánico que perfila Bolivia.

(2016, 4 de abril). *Cambio, Periódico del estado plurinacional de Bolivia*.

Recuperado de <http://www.cambio.bo/?q=node/4206>

Turistas extranjeros en el Perú gastan en promedio más de US\$ 1,100. (2014, 19 de

setiembre). *Gestión*. Recuperado de [https://gestion.pe/economia/turistas-](https://gestion.pe/economia/turistas-extranjeros-peru-gastan-promedio-us-1-100-72945)

[extranjeros-peru-gastan-promedio-us-1-100-72945](https://gestion.pe/economia/turistas-extranjeros-peru-gastan-promedio-us-1-100-72945)

World Economic Forum (WEF) (2017). The Global Competitiveness Report 2017–2018.

Recuperado de

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

Zofratacna apuesta por mejorar condiciones para establecer industrias de alta tecnología

(2017, 13 de Agosto). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/zofratacna-apuesta-mejorar-condiciones-establecer-industrias-alta-tecnologia-141529>

