

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Tacna**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Antonella Castagnino Augusto**

**Gabriela Esther Cueva Rodríguez**

**José Carlos Risco Calle**

**Asesor: Jorge Zavala**

**Santiago de Surco, enero 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestro agradecimiento sincero a todos los profesores que en el transcurso de estos años de clases han sido una guía académica y personal para nosotros. Gracias a su enseñanza somos mejores profesionales y mejores personas.

## **Dedicatorias**

A mis padres, César y María Esther, y a mis hermanas, Milagros y Karla; por su apoyo y motivación constante.

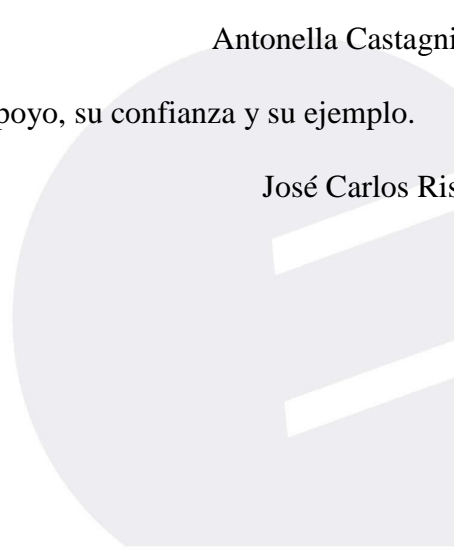
Gabriela Cueva

A mi esposo, Diego, y a toda mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo en todo momento.

Antonella Castagnino

A mi familia y en especial a mis padres por su apoyo, su confianza y su ejemplo.

José Carlos Risco



## Resumen Ejecutivo

Con el fin de incrementar la calidad de vida de la población es indispensable contar con los recursos necesarios para que todos puedan acceder a los servicios básicos, así como a una educación de calidad y un empleo digno que permitan igualar las oportunidades de la población urbana y rural. Conseguir estos recursos y optimizar su uso, a través del incremento de la productividad debe ser el objetivo principal de un gobierno regional.

La tesis presentada tiene como finalidad la elaboración del plan estratégico que debe implementar el Gobierno Regional de Tacna. Este plan estratégico contempla el incremento de la competitividad de la región a través del desarrollo de tres grandes pilares de la economía, la agricultura, la minería y el turismo, fomentando en estos tres sectores la industrialización, con la finalidad de aumentar el trabajo formal, al mismo tiempo que se obtienen recursos para la construcción de distintas obras públicas.

Para la realización del presente estudio, se siguió el modelo de Planeamiento Estratégico elaborado por el profesor D'Alessio. Luego de haber realizado el análisis del entorno y el análisis interno de la región, podemos indicar que la región Tacna cuenta con grandes reservas de recursos naturales, sin embargo, no es suficiente exportarlos en su estado natural, sino que se pueden obtener más recursos para la región a través de agregar valor a dichos recursos.

## **Abstract**

Achieving competitiveness should be a constant objective in government policy; the consequences will result in economic development and improvement of the living conditions of the population, particularly the disadvantaged, usually located in the Andean highlands, historically remote from development of large cities.

The present study aims to develop a strategic plan to be an alternative to the Regional Government of Arequipa on the way to achieve competitiveness, rethinking traditional economic activities and encouraging the formation of clusters; for it will face an environment characterized by economic inequality, lack of clarity in the country's political vision and atmospheric disturbances caused by climate change.

To conduct this study, Strategic Planning model developed by Professor D'Alessio was used. The results indicate that, despite the adversities of the environment, Arequipa has the potential to become the most competitive region of Peru; for it requires to follow a strategic process that add value to its comparative advantages transforming them into competitive advantages

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual de la Región Tacna.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación Actual .....	1
1.2 Conclusiones .....	26
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>29</b>
2.1 Antecedentes .....	29
2.2 Visión .....	30
2.3 Misión .....	30
2.4 Valores .....	30
2.5 Código de Ética .....	30
2.6 Conclusiones .....	31
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>32</b>
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	32
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	32
3.1.2 Potencial nacional.....	34
3.1.3 Principios Cardinales .....	41
3.1.4 Influencia del análisis en la región Tacna .....	43
3.2 Análisis Competitivo del País .....	44
3.2.1 Condiciones de los factores .....	44
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	47
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	47
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	48

3.2.5 Influencia del análisis del Perú en la región Tacna .....	48
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	49
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	49
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	52
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	61
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	65
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	65
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	66
3.5 La Región Tacna y sus Competidores.....	67
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	67
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	67
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	68
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	69
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	70
3.6 La Región Tacna y sus Referentes .....	73
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	74
3.8 Conclusiones .....	77
<b>Capítulo IV: Análisis Interno de la Región Tacna.....</b>	<b>78</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	78
4.1.1 Administración y gerencia.....	78
4.1.2 Marketing y ventas .....	82
4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura .....	93
4.1.4 Finanzas y Contabilidad .....	98
4.1.5 Recursos Humanos .....	100
4.1.6 Sistemas de Información y comunicaciones.....	107

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo .....	107
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	108
4.3 Conclusiones .....	108
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Tacna y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>112</b>
5.1 Intereses organizacionales de la Región Tacna .....	112
5.2 Potencial de la Región Tacna .....	112
5.3 Principios Cardinales de la Región Tacna .....	117
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	118
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	118
5.6 Conclusiones .....	120
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>121</b>
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas [MFODA].....	121
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción [MPEYEA] .....	122
6.3 La Matriz Interna-Externa [MIE].....	125
6.4 La Matriz de la Gran Estrategia [MGE].....	126
6.5 La Matriz de Decisión Estratégica [MDE] .....	127
6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico .....	128
6.7 Matriz de Rumelt.....	129
6.8 Matriz de Ética .....	129
6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	133
6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo .....	134
6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	134
6.12 Conclusiones .....	134
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>140</b>
7.1 Objetivos de Corto Plazo [OCP] .....	140

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	140
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	141
7.4 Estructura Organizacional.....	141
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	148
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	148
7.7 Gestión del Cambio.....	148
7.8 Conclusiones.....	149
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>151</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	151
8.1.1 Aprendizaje interno.....	151
8.1.2 Procesos.....	151
8.1.3 Clientes.....	152
8.1.4 Financiera.....	152
8.2 El Tablero de Control Balanceado.....	152
8.3 Conclusiones.....	154
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Tacna.....</b>	<b>155</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Tacna.....	155
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Tacna.....	159
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Tacna.....	163
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	166
9.5 Conclusiones.....	166
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>167</b>
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	167
10.2 Conclusiones Finales.....	167
10.3 Recomendaciones Finales.....	168



10.4 Futuro de la Organización.....170

**Referencias.....173**

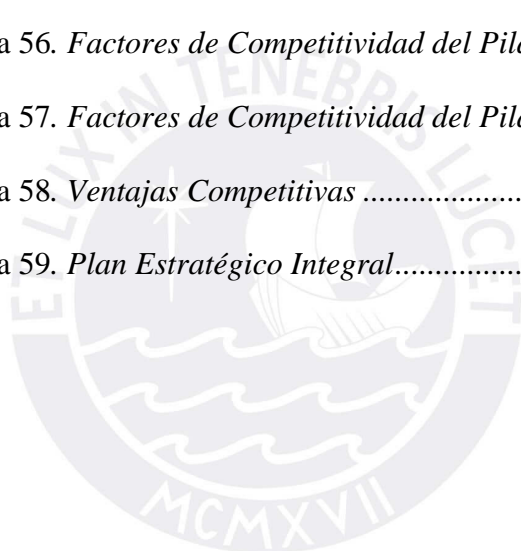


## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Variación Del PBI De La Región Tacna, a Precios Constantes de 2007</i> .....	6
Tabla 2. <i>Índice De Competitividad Regional de Tacna del 2015</i> .....	7
Tabla 3. <i>Valor Agregado Bruto de Actividades Económicas de la Región Tacna (a precios constantes 2007)</i> .....	9
Tabla 4. <i>Plantas Autorizadas para la Extracción Minera</i> .....	10
Tabla 5. <i>Tacna: Estructura de Exportaciones por Principales Productos, 2015</i> .....	11
Tabla 6. <i>Principales Productos Agrícolas de la Región Tacna</i> .....	14
Tabla 7. <i>Cantidad de Empresas en la Región Tacna según Tipo de Empresas</i> .....	16
Tabla 8. <i>Cantidad de Empresas de la Región Tacna según Ingresos Anuales en UITs</i> .....	17
Tabla 9. <i>Estudio de Medición de la Red Vial Nacional - DGCF – Pro-vías Nacional</i> .....	20
Tabla 10. <i>Inversiones de Infraestructura Vial</i> .....	22
Tabla 11. <i>Indicadores del Sector Financiero de Tacna</i> .....	23
Tabla 12. <i>Políticas de Estado</i> .....	33
Tabla 13. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	34
Tabla 14. <i>Debilidades y Fortalezas del Pilar Infraestructura</i> .....	46
Tabla 15. <i>Facilidad para los Negocios</i> .....	47
Tabla 16. <i>Burocracia Ineficiente</i> .....	51
Tabla 17. <i>Variación PBI por Regiones</i> .....	55
Tabla 18. <i>Ingresos y Gastos según NSE 2015</i> .....	57
Tabla 19. <i>PBI Por Sectores Económicos – Variación Porcentual Real</i> .....	59
Tabla 20. <i>Principales Socios Comerciales de Perú</i> .....	60
Tabla 21. <i>Población de Regiones</i> .....	63
Tabla 22. <i>MEFE para la Región Tacna</i> .....	66
Tabla 23. <i>Matriz Perfil Competitivo para la Región Tacna</i> .....	75

Tabla 24. <i>Matriz Perfil Referencial para la Región Tacna</i> .....	76
Tabla 25. <i>Comparación del PBI Tacna-Variación Porcentual del PBI Tacna Versus PBI Perú - Variación Porcentual del PBI Perú</i> .....	83
Tabla 26. <i>Tacna: Valor Agregado Bruto 2004 - Valor a Precios Constantes de 2007</i> .....	84
Tabla 27. <i>Variación % de la Inversión Minera Respecto a Similar Período del Año Anterior Sector Minería</i> .....	84
Tabla 28. <i>Producción de Aceituna 2007-2014</i> .....	90
Tabla 29. <i>Extracción de Recurso Hidrobiológicos</i> .....	93
Tabla 30. <i>Inversión en la Red Vial Nacional de Tacna</i> .....	95
Tabla 31. <i>Inversión Pública en la Red Vial Vecinal y Departamental</i> .....	96
Tabla 32. <i>Tasa de Analfabetismo de la Población De 15 y Más Años, 2005-2011</i> .....	104
Tabla 33. <i>Nivel Educativo de la Población de 15 y Más Años de Edad, 2005-2011</i> .....	105
Tabla 34. <i>Tacna: Número de Camas Hospitalarias por Habitantes</i> .....	106
Tabla 35. <i>Matriz MEFI para la Región Tacna</i> .....	111
Tabla 36. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i> .....	118
Tabla 37. <i>Matriz FODA</i> .....	123
Tabla 38. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	124
Tabla 39. <i>Matriz Interna-Externa</i> .....	126
Tabla 40. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	130
Tabla 41. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i> .....	131
Tabla 42. <i>Resultados obtenidos en la MCPE para la Región Tacna</i> .....	132
Tabla 43. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	133
Tabla 44. <i>Matriz de Ética</i> .....	135
Tabla 45. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	136
Tabla 46. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	137

Tabla 47. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i> .....	138
Tabla 48. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i> .....	142
Tabla 49. <i>Transferencias de Canon y Regalías a las Municipalidades entre los Años</i> <i>2011 y 2014</i> .....	143
Tabla 50. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	144
Tabla 51. <i>Políticas Asignadas a las Estrategias Retenidas</i> .....	145
Tabla 52. <i>Tablero de Control Integrado</i> .....	153
Tabla 53. <i>Factores de Medición del Pilar Economía</i> .....	156
Tabla 54. <i>Factores de Competitividad del Pilar Empresa</i> .....	157
Tabla 55. <i>Factores de Competitividad del Pilar Gobierno</i> .....	159
Tabla 56. <i>Factores de Competitividad del Pilar Infraestructura</i> .....	160
Tabla 57. <i>Factores de Competitividad del Pilar Personas</i> .....	161
Tabla 58. <i>Ventajas Competitivas</i> .....	164
Tabla 59. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	172



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Mapa regional de Tacna.....	2
<i>Figura 2.</i> Tacna: Evolución de la población urbana y rural, 1940-2015.....	3
<i>Figura 3.</i> Tasa de emigraciones e inmigraciones de Tacna.....	3
<i>Figura 4.</i> Pirámide Poblacional 1993 y 2007 .....	4
<i>Figura 5.</i> PBI per cápita por regiones 2015.....	8
<i>Figura 6.</i> PBI per cápita por regiones 2015.....	9
<i>Figura 7.</i> Valor agregado bruto: sectores comercio y servicios .....	12
<i>Figura 8.</i> Valor bruto de la producción agrícola en la región Tacna 2007-20015 .....	14
<i>Figura 9.</i> Principales productos agrícolas de la región Tacna 2007-20015 .....	15
<i>Figura 10.</i> La Haya: Cinco datos para entender el fallo a favor de Perú .....	17
<i>Figura 11.</i> Movimiento general aeroportuario .....	19
<i>Figura 12.</i> Líneas de servicio de telefonía móvil. ....	21
<i>Figura 13.</i> Líneas de servicio de telefonía fija en Tacna.....	23
<i>Figura 14.</i> Países miembros del APEC .....	35
<i>Figura 15.</i> Evolución del PBI a precios corrientes 2000-2015 .....	37
<i>Figura 16.</i> Evolución del PBI a precios corrientes 2000-2015 .....	37
<i>Figura 17.</i> Variación anual PBI América Latina-Perú a precios constantes. ....	37
<i>Figura 18.</i> Exportaciones por sector económico .....	39
<i>Figura 19.</i> Exportaciones no tradicionales por sector económico.....	39
<i>Figura 20.</i> Incidencia de pobreza y pobreza extrema.....	40
<i>Figura 21.</i> PBI per cápita a precios corrientes .....	40
<i>Figura 22.</i> Distribución de la población según nivel socioeconómico.....	41
<i>Figura 23.</i> Ranking IMD 2016, países latinoamericanos .....	45

<i>Figura 24.</i> Pilares y variables de competitividad .....	45
<i>Figura 25.</i> Los factores más problemáticos para la realización de negocios en Perú .....	46
<i>Figura 26.</i> Percepción de corrupción en los países .....	50
<i>Figura 27.</i> Evolución del PBI a precios corriente 2000-2015 .....	53
<i>Figura 28.</i> Variación porcentual PBI anual .....	54
<i>Figura 29.</i> Evolución del PBI Per cápita 2000-2014.....	54
<i>Figura 30.</i> PBI per cápita por regiones.....	55
<i>Figura 31.</i> Ingreso promedio per cápita mensual urbano versus rural .....	56
<i>Figura 32.</i> Evolución del tipo de cambio en Perú, Chile y Colombia, enero – abril 2014.....	57
<i>Figura 33.</i> Distribución del PBI por sectores económicos .....	58
<i>Figura 34.</i> China.....	61
<i>Figura 35.</i> Estados Unidos .....	62
<i>Figura 36.</i> Población total rural versus población total urbana.....	64
<i>Figura 37.</i> Distribución de la población por edades.....	64
<i>Figura 38.</i> Evolución PBI per Cápita .....	65
<i>Figura 39.</i> Consumo de aceituna de mesa .....	70
<i>Figura 40.</i> Reservas del cobre por país (%), 2013 .....	72
<i>Figura 41.</i> Ranking mundial países productores aceite de oliva.....	73
<i>Figura 42.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tacna .....	80
<i>Figura 43.</i> Variación de la Inversión minera 2004-2014 .....	85
<i>Figura 44.</i> Aporte económico de la actividad minera de la región Tacna.....	85
<i>Figura 45.</i> Evolución del número de establecimientos de hospedaje en Tacna, 2013-2014.....	86
<i>Figura 46.</i> Variacion de Arribos a establecimientos de hospedaje .....	87
<i>Figura 47.</i> Principales mercados de exportación de orégano.....	91

<i>Figura 48.</i> Variación de la producción de cebolla-Tacna.....	92
<i>Figura 49.</i> Proyecto de Represamiento Yarascay.....	98
<i>Figura 50.</i> Avance de ejecución presupuesto anual hasta 2013. ....	100
<i>Figura 51.</i> Tacna: Evolución de la población urbana y rural, 1940-2015.....	101
<i>Figura 52.</i> Tasa de emigraciones e inmigraciones de Tacna.....	101
<i>Figura 53.</i> Pirámide Poblacional 1993 y 2007 .....	102
<i>Figura 54.</i> Población Económica Activa Ocupada.....	103
<i>Figura 55.</i> Tasa de desempleo. ....	103
<i>Figura 56.</i> Tacna: porcentaje de camas hospitalarias por institución.....	106
<i>Figura 57.</i> Red dorsal nacional de fibra óptica en Tacna. ....	109
<i>Figura 58.</i> Localidades con cobertura móvil en Tacna .....	110
<i>Figura 59.</i> Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la Región Tacna.....	125
<i>Figura 60.</i> Matriz Interna-Externa para la Región Tacna .....	126
<i>Figura 61.</i> Matriz de la Gran Estrategia para la Región Tacna .....	127
<i>Figura 62.</i> Estructura Organizacional.....	147

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

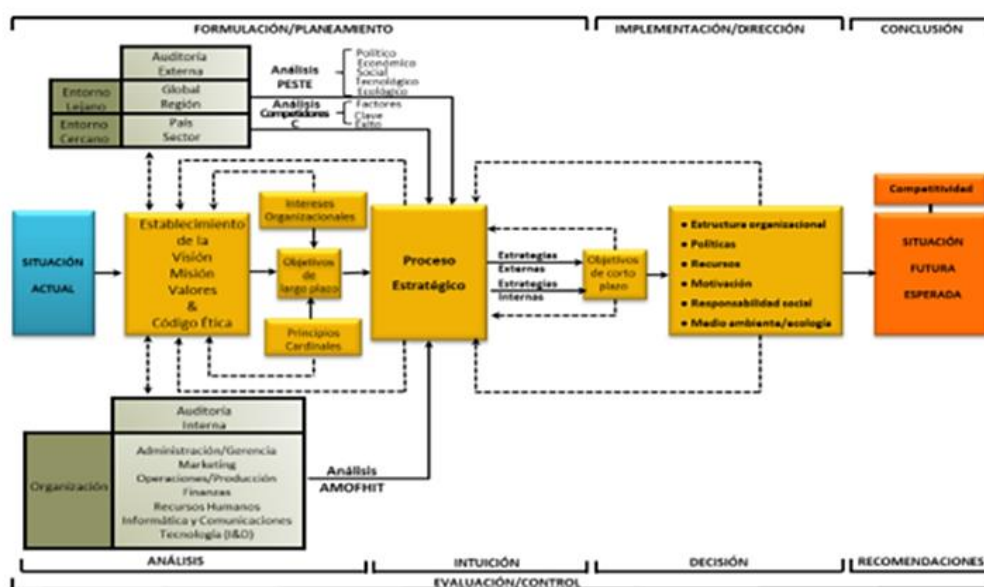


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2014, 2ª. ed., p. 11. México D. F., México: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR).

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se 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 la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

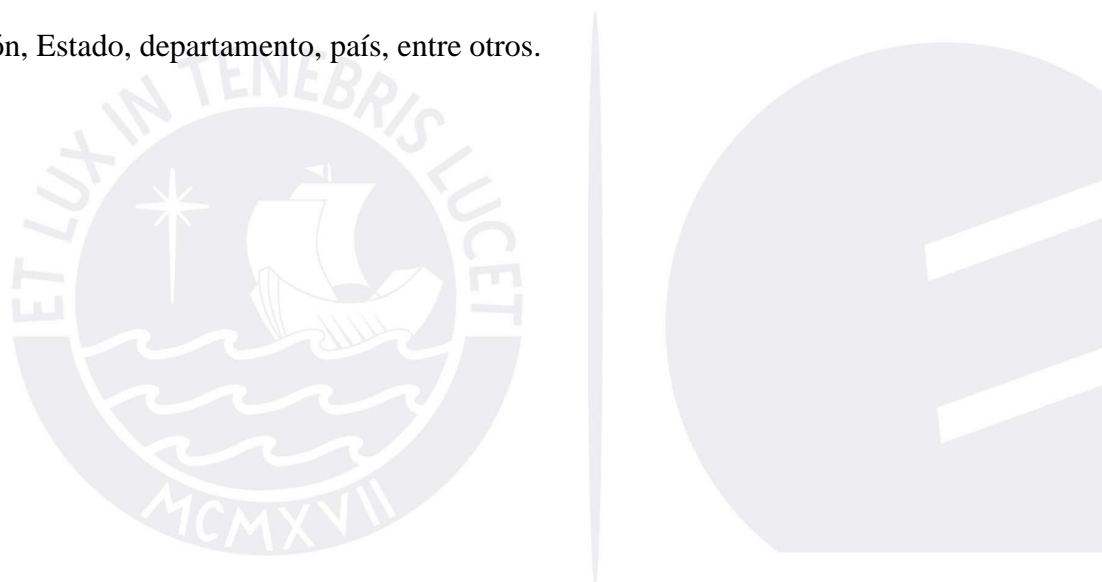
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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



## Capítulo I: Situación Actual de la Región Tacna

### 1.1 Situación Actual

El departamento de Tacna, se encuentra situado en el extremo sur de nuestro país, a 1,293 km de Lima, capital de la República. Se encuentra comprendido entre las coordenadas 16°58'00", 18°21'34.8" latitud Sur y 60°28'00" y los 71°00' 02" Longitud Oeste. (Gobierno Regional Tacna, 2014).

La región Tacna limita por el norte con Moquegua y 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. Su superficie es de 16,075.73 km<sup>2</sup>, y corresponde al 1.25% del territorio nacional (INEI, 2016).

Según datos del INEI (2016), en el año 2015 la población de Tacna era de 341,838 habitantes, siendo el 1.09% del total de población nacional.

Tacna está dividida políticamente en cuatro provincias: (a) Tacna, (b) Tarata, (c) Jorge Basadre, y (d) Candarave (ver Figura 1), que comprenden en total, 27 distritos. (Gobierno Regional Tacna, 2014).

La capital del Tacna, que lleva el mismo nombre, alberga al 92.7 por ciento del total de población de la región, 316 964 habitantes, seguido de la provincia de Jorge Basadre con 9,034 habitantes equivalente al 2.64%, Candarave alberga 8,095 habitantes, equivalente al 2.37 por ciento, y por último Tarata que cuenta con 7,745 habitantes, equivalente al 2.27 por ciento. (INEI, 2016).

Según la caracterización del departamento de Tacna, publicada por el del Banco Central de Reserva del Perú (2013), el clima de la región es variable por las diferentes regiones naturales presentes en la región, costa y sierra, comprendidas entre altitudes de 0 msnm y 5000 msnm. La temperatura promedio es de 16.5 °C. En verano la temperatura puede llegar a los 28 °C, y en invierno a los 9°C.

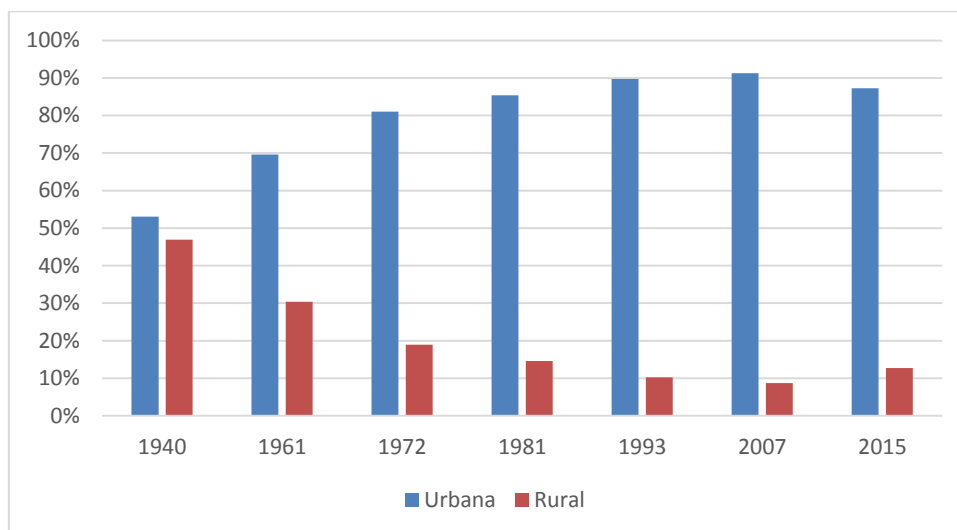


*Figura 1.* Mapa regional de Tacna.

Tomado de “Análisis de situación de salud Tacna,” por Región de Salud Taca, 2014 ([www.tacna.minsa.gob.pe](http://www.tacna.minsa.gob.pe)).

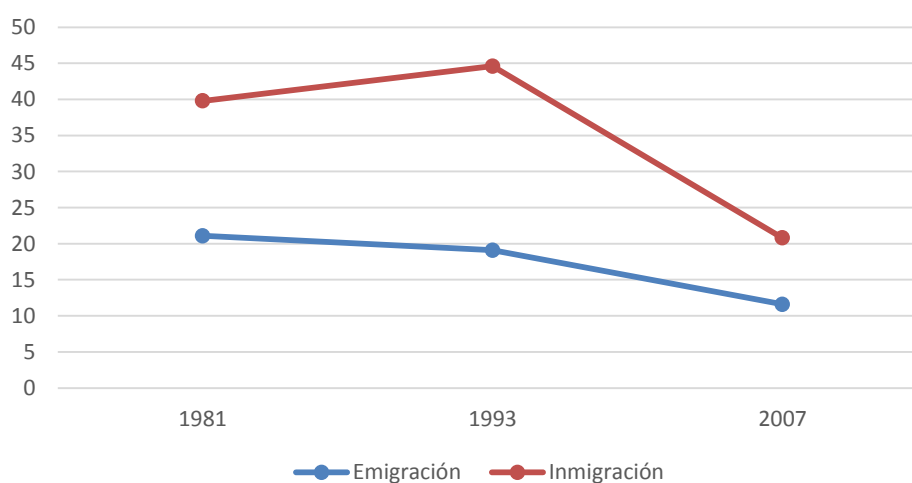
Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado, publicado por el Gobierno Regional de Tacna (2014), la región Tacna comprende 4 zonas diferenciadas: costa baja, costa alta, la zona interandina y la zona de sierra alta; la costa, correspondiente al 49.3 por ciento del total del territorio se caracteriza por un clima desértico, y debido a la presencia de los ríos Caplina, Sama y Locumba, que generan 3 valles que proveen unas hectáreas cultivables. Por su parte, la sierra ocupa el 51.7 % del territorio regional.

Según datos del INEI (2016), la población de la región Tacna solo representaba el 0.6% del total nacional en el año 1940, mientras que en el 2015 representa el 1.25 por ciento, habiendo duplicado su representatividad poblacional respecto al total nacional. Así mismo, desde 1940 la distribución de la población según sea urbana o rural ha cambiado notablemente, siguiendo una tendencia nacional de migración del campo a las ciudades. (Aramburú & Mendoza, 2015). En la Figura 2 podemos notar como, en el año 1940 la población rural correspondía al 47 por ciento, mientras que, en el 2015, el porcentaje de población estimada que vive en zonas rurales es de tan solo 13%.



*Figura 2.* Tacna: Evolución de la población urbana y rural, 1940-2015. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>)

Según el Informe económico y social de la Región Tacna, publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2013), del total de migración interna acumulada, el 82 por ciento procedía de Puno, Arequipa y Moquegua. Sin embargo, las inmigraciones y emigraciones de Tacna han ido disminuyendo con el pasar de los años (ver Figura 3). Según datos del INEI (2016) en el año 2007 la tasa de inmigración fue de 20.8 por ciento, y la tasa de emigración fue de 11.6 por ciento, frente tasas de 44.6 por ciento y 19.1 por ciento en el año 1981 respectivamente.



*Figura 3.* Tasa de emigraciones e inmigraciones de Tacna. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>)

La distribución de edades también está cambiando. Según Aramburú y Mendoza (2015), la estructura poblacional estará determinada por un aumento de la mortalidad y una reducción de las tasas de natalidad, generando así un bono demográfico, caracterizado por una mayor concentración de población entre los 15 y 64 años. En la Figura 4 podemos notar cómo ha cambiado la estructura piramidal de la población, según grupos de edad, entre 1993 y 2007.

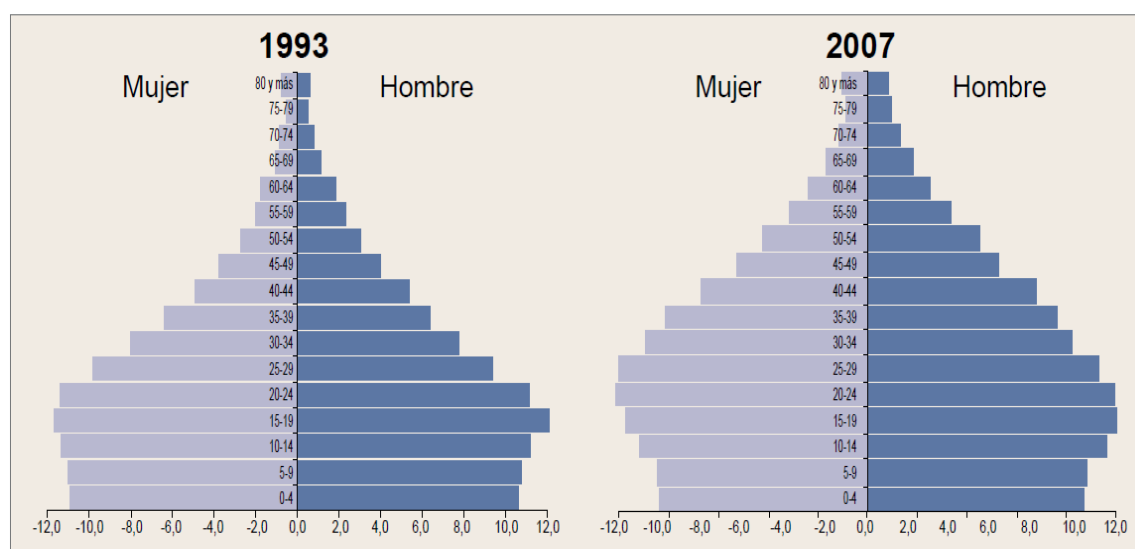


Figura 4. Pirámide Poblacional 1993 Y 2007.

Tomado de “Informe económico y social: región Tacna,” por Banco Central de Reservas del Perú [BCRP], 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013>).

Según el ICRP (2015) de CENTRUM, “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” (p.54)

De acuerdo a este pilar, 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.

Tacna obtiene el segundo puesto con un índice de 95.71, 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 índices de 67.34 y 51.05, respectivamente.

La variable de educación superior tiene en cuenta la tasa de graduados y titulados de educación superior universitaria; Tacna ocupa el quinto puesto en ambos indicadores, con unos valores de 3.99% y 3%. Además, según datos del INEI, en el año 2013 las matrículas universitarias alcanzaron los de 6648 y 5413 alumnos respectivamente, significando un aumento total de matriculados de 23.75% respecto al año 2000. Destaca que a nivel nacional este porcentaje fue de 159%.

En cuanto a al factor logros educativos, Tacna ocupa el quinto puesto. Este factor incluye las variables de años promedios de estudios alcanzados por la población de 15 a más años, en la que la Región Tacna obtiene un puntaje de 10.5, ocupando un sexto puesto; y la variable porcentaje de analfabetismo, con un valor de 3.4%, ocupando un cuarto puesto. Cabe mencionar que, en el año 2002, la tasa de analfabetismo, en la población de 15 a más años, era de 7.4, habiéndose reducido así 3.5 puntos porcentuales.

Según datos del INEI (2016), en el año 2015, la población en edad de trabajar es de 260,702, equivalente al 76.3% de la población. De este total de la población en edad de trabajar el 88.2% se encuentra en el intervalo de edades entre los 14 y los 59 años. Además, el 31.8% de la población en edad de trabajar cuenta con educación superior, no universitaria o universitaria, habiéndose incrementado 0.5% y 3.1% respectivamente. Destaca que la educación superior universitaria no haya aumentado significativamente, aun cuando economía de la región se ha dinamizado en los últimos años.

Según el ICRP (2015), Tacna ocupa el puesto 7 en la variable de productividad, calculada como el producto bruto interno entre la población económicamente activa ocupada. Esta es de 173,259 personas y equivale al 96.1% del total de la PEA. La tasa de ocupación es solo 0.4% menor que el total nacional.

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú de CENTRUM (2015), Tacna ocupó el séptimo puesto, con un índice de 29.87, en el pilar economía, el cual tiene en cuenta los factores de tamaño, crecimiento, diversificación y empleo. Tacna ha presentado un crecimiento sostenido del producto bruto interno, en promedio de 6.9 % entre los años 2010 y 2015, en comparación con el crecimiento promedio nacional de 5.4 %. Esta superioridad respecto al promedio nacional se explica sobre todo por el gran crecimiento mostrado en los años 2010 y 2015 (ver Tabla 1). Cabe mencionar que, durante los años 2008 y 2009, Tacna muestra un decrecimiento en su economía, seguido por un crecimiento de más de 10 % en el año 2010, y a partir de ese momento muestra un crecimiento positivo moderado. Sin embargo, a partir del año 2014 se ve una importante recuperación, siendo la variación del PBI en el 2014 (7.51%) casi el triple que el total nacional, y en el 2015, 14.91%, cinco veces más que el crecimiento promedio nacional.

Tabla 1 *Variación Del PBI De La Región Tacna, a Precios Constantes de 2007*

Año	Variación PBI Tacna %	Variación PBI Perú %
2008	-2.46	9.13
2009	-3.86	1.10
2010	10.69	8.33
2011	2.39	6.33
2012	1.10	6.14
2013	4.75	5.93
2014	7.51	2.38
2015	14.91	3.25
Total	35.05	42.59

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

El ICRP (2015) de CENTRUM analiza una serie de variables que corresponden a cada factor evaluado, especificadas en la Tabla 2. Esta tabla indica el puesto que ocupa la región Tacna en las diferentes variables, así mismo se ha incluido la región que ocupa el primer puesto en dicha variable y cuál es el porcentaje de desempeño de la región Tacna

respecto al primer puesto. Cabe mencionar que, para efectos de la siguiente tabla, no se ha incluido en el ranking a Lima Metropolitana y Callao. Según esta tabla, la región Tacna ocupa el primer puesto en la variable productos de exportación, explicado sobre todo por la diversidad de productos de exportación no tradicional, en total 190 diferentes partidas. Sin embargo, dentro del mismo factor, se encuentra en el puesto 9 respecto a la variable que mide la diversidad de países de exportación.

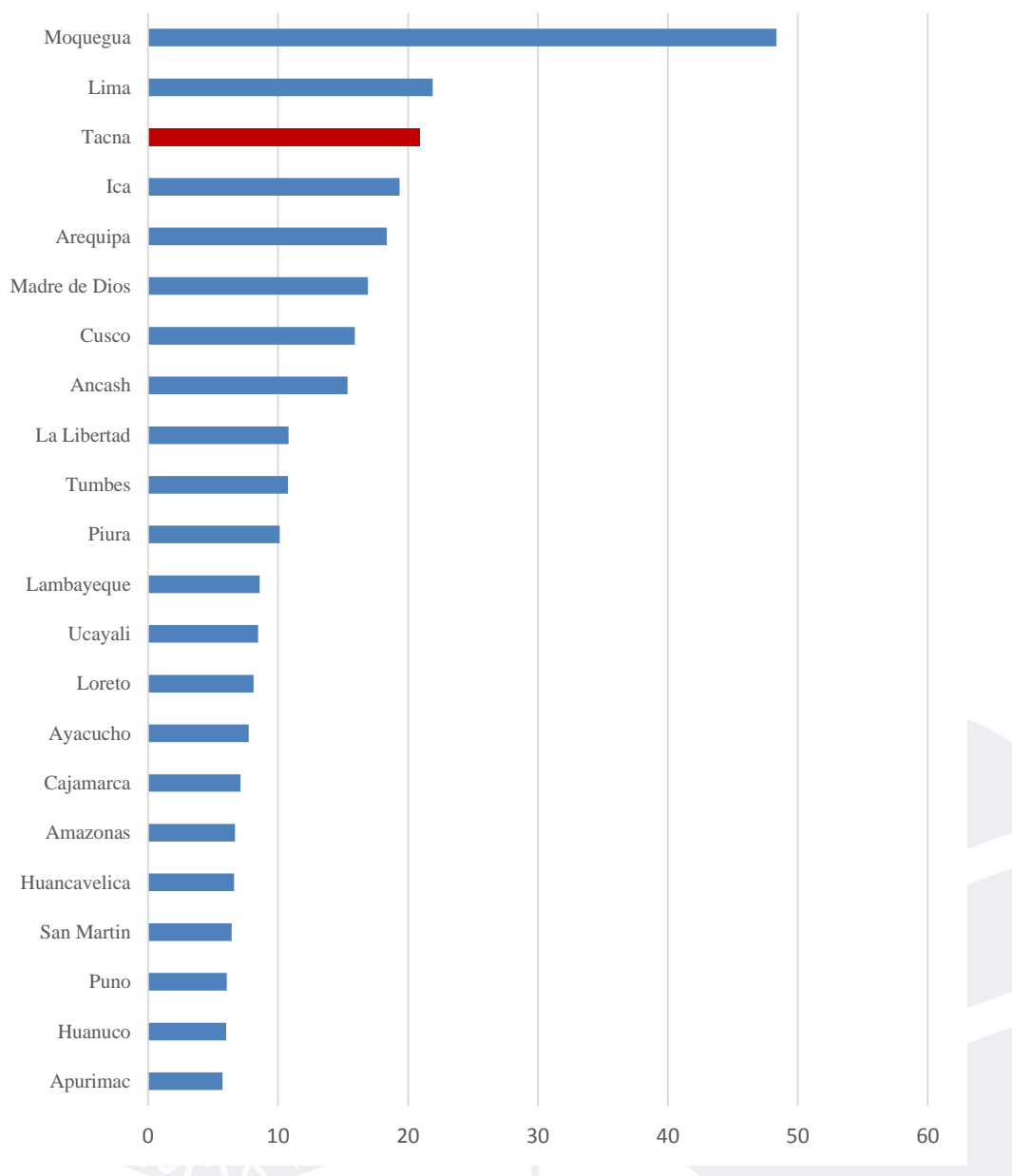
Tabla 2

*Índice De Competitividad Regional De Tacna del 2015*

Factor	Variable	Rank	Primer puesto	Comparación %
Tamaño	PBI Real	13	Arequipa	23.08
	PBI per cápita	4	Moquegua	54.77
Crecimiento	Var. PBI	16	Cusco	38.52
	Var. PBI per cápita	17	Cusco	29.2
	Valor de las exportaciones definitivas	8	Piura	5.54
	Inserción externa	7	Piura	19.94
	Volumen de las exportaciones definitivas	7	Piura	1.83
Diversificación	Dinámica exportadora	5	Ica	29.89
	Países de destino	9	Piura	43.43
	Productos de exportación	1	Tacna	100.00
Empleo	PEA ocupada	20	La Libertad	19.52
	PEA ocupada activa	16	Huancavelica	83.64
	Ingreso promedio asalariado privado	4	Moquegua	53.52
	Ingreso promedio independiente	7	Madre de Dios	60.63
	Ingreso promedio asalariado empleador	5	Madre de Dios	52.10

*Nota.* Adaptado de "Índice de competitividad regional del Perú," por D'Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC

La región Tacna ocupa el cuarto puesto en la variable de PBI per cápita, sin embargo, dado el crecimiento del PBI de más de 12 por ciento en el año 2015, Tacna subiría una posición, con un PBI per cápita de 20 924 soles (INEI, 2016). En la Figura 5 se observa el comportamiento de esta variable respecto al resto de regiones, Asimismo, podemos notar que el PBI per cápita de Moquegua tiene una gran diferencia respecto del resto de regiones.



*Figura 5.* PBI per cápita por regiones 2015.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016. <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>

El valor agregado bruto total de la región Tacna suma un total de 7,152 millones de soles, y corresponde al 1.62% del valor agregado bruto nacional (INEI, 2015). Su composición porcentual manifiesta la importancia de la actividad de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos (46.61%), servicios (13.71%) y la actividad de comercio, mantenimiento y reparación de vehículos (10.52%), como parte del crecimiento económico de la región (ver Tabla 3).

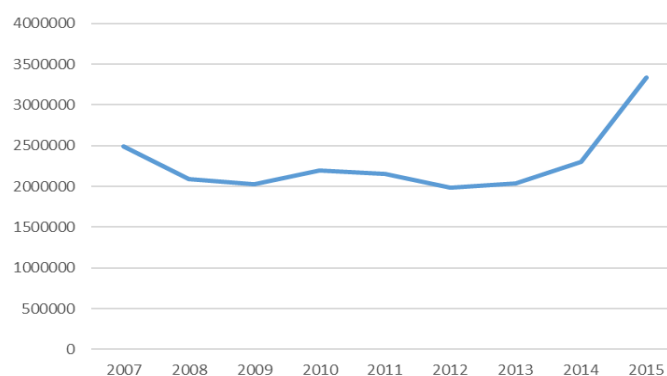
Tabla 3

*Valor Agregado Bruto de Actividades Económicas de la Región Tacna (A Precios Constantes 2007)*

Valor Agregado Bruto de Actividades Económicas de la Región Tacna	miles de soles	%
VAB de Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y servicios conexos	3'333,848.00	46.61
VAB de Otros Servicios	980,758.00	13.71
VAB de Comercio, Mantenimiento y Reparación de Vehículos Automotores y Motocicletas	752,324.00	10.52
VAB de Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	451,826.00	6.32
VAB de Construcción	433,848.00	6.07
VAB de Administración Pública y Defensa	288,831.00	4.04
VAB de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	273,672.00	3.83
VAB de Manufactura	268,192.00	3.75
VAB de Telecomunicaciones y Otros Servicios de Información	189,611.00	2.65
VAB de Alojamiento y Restaurantes	108,733.00	1.52
VAB de Electricidad, Gas y Agua	52,863.00	0.74
VAB de Pesca y Acuicultura	18,116.00	0.25
Total VAB	0.00	100.00

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Inei, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Si se analiza la evolución de la actividad económica de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, se ve una notable recuperación del sector en los últimos años, luego de haber sufrido una caída en los años 2011 y 2012, explicada sobre todo por una caída del precio de los metales, principales productos de exportación de la región (Barrientos, 2016) (ver Figura 6).



*Figura 6.* PBI per cápita por regiones 2015.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

En el departamento de Tacna se ubican tres plantas autorizadas para la extracción minera (ver Tabla 4), la empresa Southern Perú Copper Corporation sucursal del Perú, cuenta con dos plantas autorizadas dentro de la región, ambas ubicadas en el mismo distrito de Ilabaya en la provincia de Jorge Basadre con más de 20 años de funcionamiento, mientras que la empresa MINSUR S.A. tiene su planta de Concesión de beneficio Pucamarca en el distrito de Palca en la provincia de Tacna con tan solo tres años de funcionamiento.

Tabla 4

*Plantas Autorizadas para la Extracción Minera*

Empresa	Planta	Sustancia	Ext / Ha	Cap - Tm/Día	Provincia Distrito	Fecha Rd Funcionamiento
Minsur S.A.	Concesión De Beneficio Pucamarca	Metálica	252.23	14000	Tacna Palca	10/01/2013
Southern Peru Copper Corporation Sucursal Del Perú	Plta. Lixiv. Sx/Ew-Toquepala	Metálica	60	11850	Jorge Basadre Ilabaya	07/05/1996
Southern Peru Copper Corporation Sucursal Del Perú	Concentradora Toquepala	Metálica	239.67	39000	Jorge Basadre Ilabaya	05/07/1991

*Nota.* Tomado de "Plantas de Beneficio Autorizadas," por Ministerio de Energía y Minas del Perú, 2016 ([http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=5943&idMenu=sub5942&idCateg=987](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=5943&idMenu=sub5942&idCateg=987)).

Según el BCRP (2015), en el año 2015, el producto con mayor exportación, proveniente de Tacna, fue el oro, con una participación de 29.2% del total de exportaciones de la región, que asciende a un monto de \$ 75.9, millones (ver Tabla 5). Otro producto minero de gran representatividad en las exportaciones es el Molibdeno con una participación de 25.4% de las exportaciones de Tacna, con un valor FOB de 66.1 millones de dólares.

Tabla 5

*Tacna: Estructura de Exportaciones por Principales Productos, 2015*

(Enero – diciembre 2015)

Producto	Total (%)	Valor FOB (millones \$)
Oro en las demás formas en bruto	29.2	75.9
Minerales de molibdeno y sus concentrados	25.4	66.1
Automóviles para más de 16 personas	5.6	14.5
Aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar	4.9	12.6
Orégano fresco y seco	3.4	8.9
Aceituna	3.1	8.1
Filetes de Pescado fresco congelado	2.5	6.6
Hígados, huevas y lechas secos o ahumados	2.3	6
Otros	23.6	61.2
Total	100	259.9

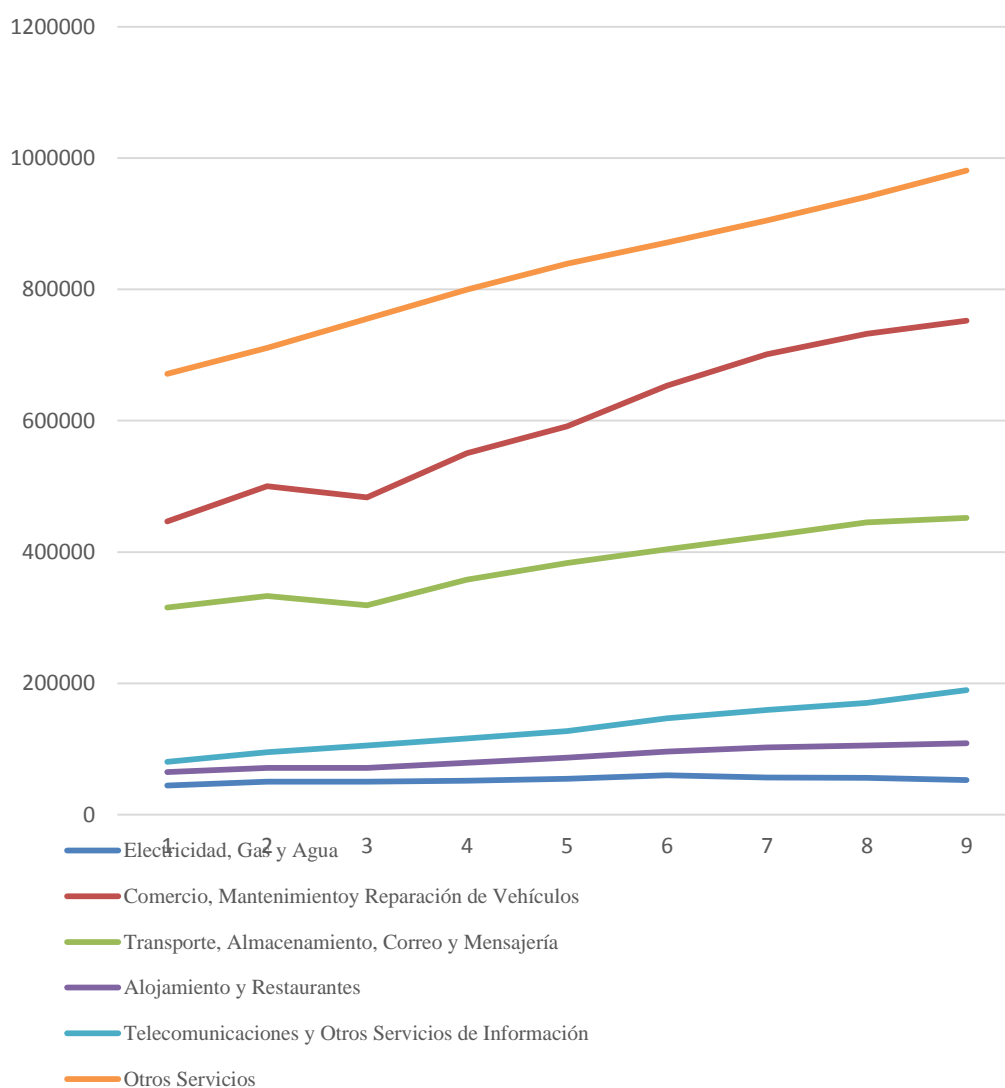
*Nota.* Tomado de “Síntesis Actividad Económica de Tacna,” por BCRP, octubre 2015 BCRP (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-12-2015.pdf>).

Según el BCRP (2013), los sectores de comercio y servicios son los que han tenido un mayor dinamismo en la última década, incentivado por la visita de turistas chilenos en busca de servicios de salud y entretenimiento; que, a la vez, también necesitan de servicios hoteleros y transporte para complementar su estadía.

Los sectores de servicios representan en su totalidad el 24.94% del valor agregado bruto de la región. En la Figura 7 se aprecia cómo han evolucionado estos sectores desde el año 2010. Las actividades de mayor crecimiento son: Otros servicios, con un crecimiento acumulado entre los años 2010 y 2015 de 52.2%; Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos, 61.42% y Alojamiento y restaurantes con un crecimiento de 78%.

Asimismo, la ubicación estratégica fronteriza, le permite desarrollar una actividad comercial con el norte de Chile (Arica). La ciudad de Tacna recibe un número importante de turistas, nacionales y extranjeros, en el año 2015 un total de 615 829 personas arribaron a Tacna como turistas, esta cifra equivale a 6.6% más que el año anterior. El crecimiento del turismo en Tacna se explica sobre todo por una mayor afluencia de turistas extranjeros, que

se incrementaron en 19.8%, siendo los turistas chilenos lo que más visitan Tacna (91 %) y en menor cantidad Brasil y Bolivia (BCRP, 2015).



*Figura 7.* Valor agregado bruto: sectores comercio y servicios.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>)

En Tacna dentro de sus atractivos turísticos se puede efectuar el turismo de naturaleza, de cultura (arqueológico-histórico), especializado (observación de especies), playa y deportes, de aventura, aguas termales, entre otros, entre estos atractivos se puede enunciar La Catedral, el Arco Parabólico y la Pila Ornamenta, Los Museos Ferroviario e Histórico, El Complejo Monumental Alto de la Alianza, El Complejo Arqueológico de Miculla, El Parque

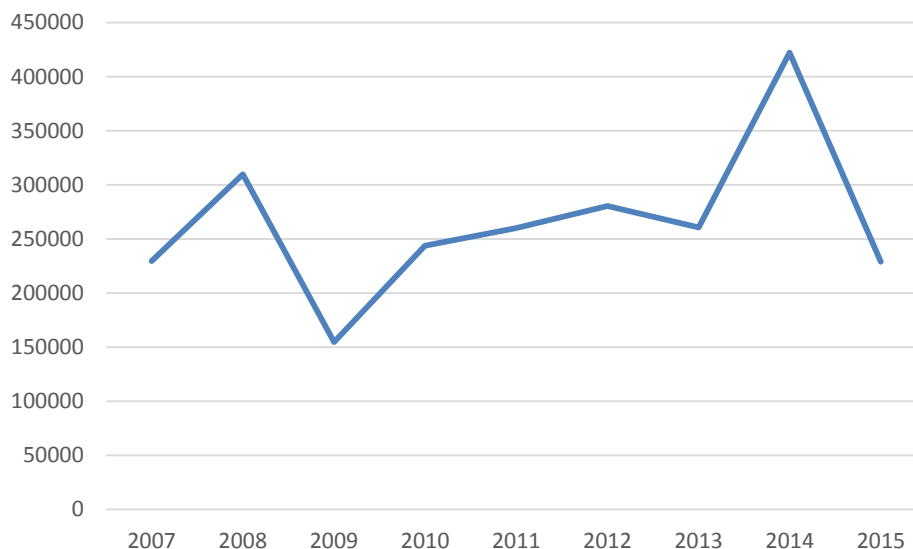


de la Locomotora y la Casa Jurídica, Valle Viejo de Tacna, Fuentes Termales de Chillicollpa, Fuentes Termales de Calientes, Cataratas de Conchachiri, Petroglifos de Anajiri, pinturas rupestres de Toquepala, volcán ucamani, La Laguna de Aricota, Las playas Llostay, Boca del Río, Las Conchitas, Tomoyo, Pozo Redondo, Tres Cuevas y Punta Mesa y Playa Meca, es importante desarrollar estos lugares para captar aquellos turistas chilenos que visitan el Perú principalmente Macchu Picchu, según el Informe Económico y Social de Tacna (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] 2013).

Además, gracias a la buena ubicación geográfica de Tacna, desde 1989 opera en este territorio el sistema especial de Zona Franca “es un área perfectamente delimitada que forma parte del territorio nacional, donde las mercancías “internadas” gozan de extraterritorialidad aduanera y de un régimen especial en materia tributaria. Si bien la ZOFRATAACNA muestra resultados positivos en sus ingresos y en el número de empresas establecidas, aún tiene margen para imprimir un mayor dinamismo económico regional, según el informe económico social y económico (BCRP, 2013).

Un ejemplo del desarrollo comercial gracias a esta zona franca es la exportación de vehículos de automóviles para el transporte de más de 16 personas, que fruto de las facilidades logísticas y aduaneras para el ensamblaje, se han podido exportar vehículos, según datos de la SUNAT, por un total valor FOB de 14' 883,090 dólares en 2015, teniendo como principal destino Chile, con un 97 % del total de exportaciones.

El potencial agrícola está sustentado en las condiciones del clima y suelos y en la creciente demanda internacional para los principales productos agroindustriales propios de la región Tacna: el orégano y la aceituna. En el año 2015, la agricultura representó el 3.2% del valor agregado de la región. A diciembre de 2014, Tacna había aumentado su producción en 84%, desde el año 2007, sin embargo, durante el 2015, este sector se contrajo en 45.8% (ver Figura 8).



*Figura 8.* Valor bruto de la producción agrícola en la región Tacna 2007-20015. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

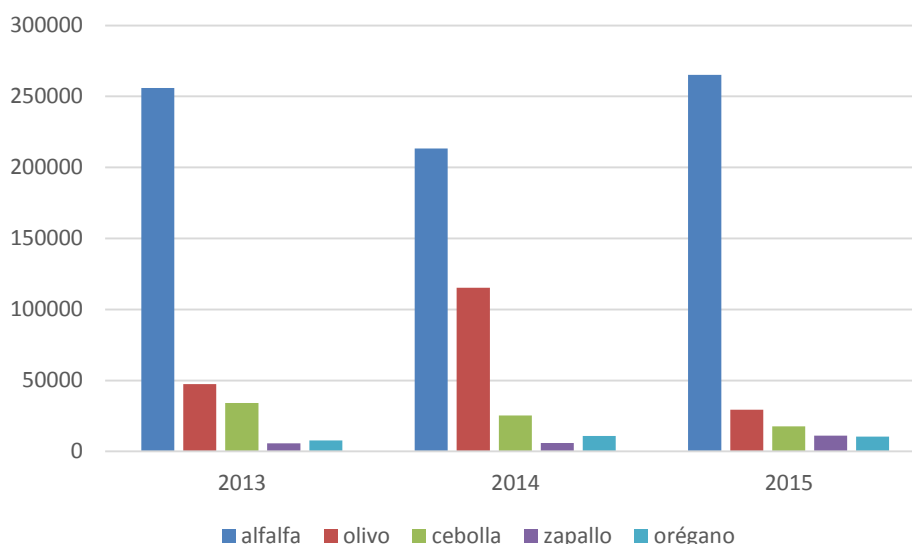
Los productos agrícolas con mayor producción en el año 2015 se pueden apreciar en la Tabla 6. Asimismo, en la Figura 9 se aprecia cuál ha sido su comportamiento en los últimos años.

Tabla 6 Principales Productos Agrícolas de la Región Tacna

*Principales Productos Agrícolas de la Región Tacna*

Producto	Valor (toneladas)	%
Alfalfa	265176	68.18
Olivo	29463	7.58
Cebolla	17646	4.54
Zapallo	11122	2.86
Orégano	10385	2.67
Sandía	9814	2.52
Tomate	7791	2.00
Vid	7046	1.81
Papa	6621	1.70
Ají	5372	1.38
Otros	18497	4.76
Total	388933	100.00

*Nota.* Tomado de “Síntesis Actividad Económica de Tacna,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-12-2015.pdf>).



*Figura 9.* Principales productos agrícolas de la región Tacna 2007-20015. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Entre los principales productos agrícolas exportados de la región Tacna durante el 2015, se encuentra la aceituna preparada, el orégano y la aceituna fresca; que en su conjunto representan el 13% de las exportaciones durante ese periodo, valorizado en 25.2 millones de dólares (BCRP, 2015).

La pesca y acuicultura en Tacna, representa el 0,25 por ciento al 2015. Entre el 2007 y el 2015, este sector se contrajo en 61.4%. No es un sector representativo de la región, sin embargo, sí existe un potencial en el sector de acuicultura. Según el BCRP (2015), la región ocupa el séptimo lugar en hectáreas otorgadas en concesión para el desarrollo de la Acuicultura destacando como especie la trucha. La región Tacna cuenta con potencial para el desarrollo de proyectos de cultivo de trucha, y en general, de productos hidrobiológicos continentales. En Tacna la cosecha de trucha ha ido en un aumento constante desde el año 2000. El año 2014 un record se cosechó un total de 32,923 toneladas métricas, equivalente a un crecimiento de 1654% respecto al año 2000.

Según el ICRP Centrum (2015), Tacna se encuentra posicionada en el puesto número 3 en el pilar empresas, el cual mide “la productividad de la población, el ambiente de

negocios, las capacidades gerenciales y de innovación, así como la generación de empleo” (p. 45). Cabe destacar que Tacna ocupa el primer puesto en la variable de mejora de técnicas y procesos. Sin embargo, ocupa índices por debajo del promedio nacional en el factor de ambiente de negocios. El número de empresas con más de 10 trabajadores es de solo 242, ocupando así el puesto 16 en esta variable. Según el INEI (2016), en el 2015, el 71.2% de la población activa trabaja en empresas con menos de 10 trabajadores.

En la región Tacna, son las MiPyme (Micro, pequeña y mediana empresa) las que más se han expandido y han generado empleo, de acuerdo al Ministerio de la Producción (2014), sin embargo, poseen problemas para su consolidación debido a la informalidad y el contrabando. En la provincia de Tacna, aproximadamente el 97% son microempresas, cuyas ventas anuales no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) y pueden emplear hasta 10 trabajadores. Asimismo, existen, al 2014, 714 pequeñas empresas (unidades con ventas anuales entre 150 y 1 700 UIT) y sólo 21 empresas medianas (ver Tabla 7).

Tabla 7. Cantidad de empresas en la Región Tacna según Tipo de Empresas

*Cantidad de Empresas en la Región Tacna según Tipo de Empresas*

	2010	2011	2012	2013	2014
Micro empresas	19733	21145	22254	24664	25660
Pequeña empresa	661	668	700	735	714
Mediana empresa	17	26	28	22	21
Total	20411	21839	22982	25421	26395

*Nota.* Tomado de “Las Mipyme en cifras,” por Ministerio de la Producción, 2014 ([www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf](http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf)).

Asimismo, en la Tabla 8 se aprecia el número de empresas según la cantidad de ingresos generados. De las 26395 Mipymes, existentes en Tacna al 2014, el 54.7% tiene

ingresos por ventas anuales menores a 13 UITs (S/50 050 nuevos soles), asimismo un 39.5% de mypes tienen ingresos entre 13 a 75 UITs (S/50 050 hasta S/ 288 750).

Tabla 8

*Cantidad de Empresas de la Región Tacna según Ingresos Anuales en UITs*

Desde	0	13	75	150	850	1700	Total
Hasta	13	75	150	850	1700	2300	
Número de empresas	14,428	10,437	795	632	82	21	26,395
Porcentaje del total	54.7%	39.5%	3.0%	2.4%	0.3%	0.1%	100.0%

*Nota.* Tomado de "Las Mipyme en cifras," por Ministerio de la Producción, 2014 ([www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf](http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf)).

En relación al conflicto con Chile acerca de la frontera marítima, el Perú gana zona marítima a partir de las 80 millas, La Corte Internacional de Justicia [CIJ] de La Haya resolvió modificar la frontera con Chile, aunque aún no han sido ajustadas las coordenadas precisas. "La corte establece que la frontera sigue una línea paralela [...] hasta las ochenta millas y, a partir de ahí, adquiere una dirección sur hasta un punto B, bajando [en línea recta y a la altura de las 200 millas] hasta un punto C", dijo el presidente de la CIJ, Peter Tomka. Es de esta manera que la corte concede al Perú una porción del mar que estaba en manos chilenas, ya que se estableció una línea de equidistancia hacia el sur a partir de las 80 millas del paralelo, 18 grados, 21 minutos, 00 segundos, que hasta ahora servía de frontera entre los dos países (Peru21, 2016) (ver Figura 10).



*Figura 10.* La Haya: Cinco datos para entender el fallo a favor de Perú.

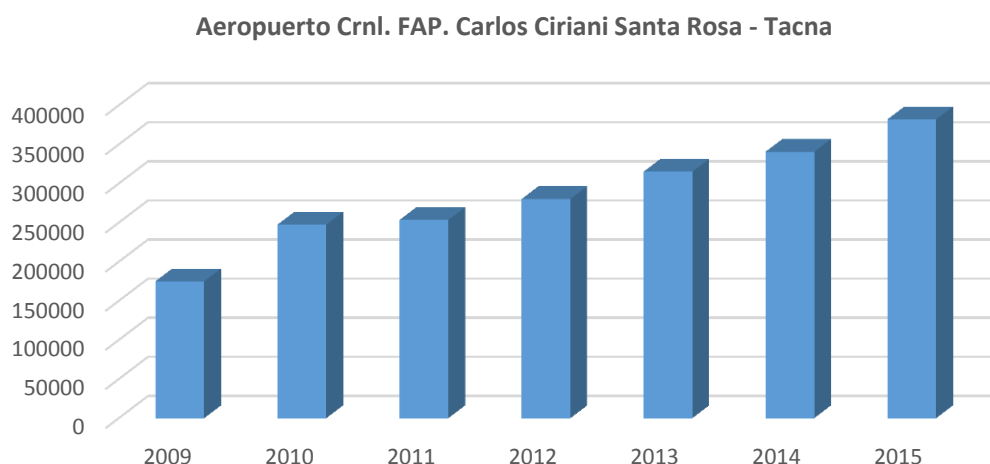
Tomado de "La Haya: Cinco datos para entender el fallo a favor de Perú," por Perú 21, 2014, 28 de enero (<http://peru21.pe/politica/haya-cinco-datos-entender-fallo-favor-peru-2167548>).

La pesca de la anchoveta en la zona de Arica se realiza dentro de las primeras 20 millas, o sea, no se verá afectada con el fallo de La Haya y Perú tiene sus zonas más importantes de pesca de anchoveta en el centro y norte del país, no en el sur, puntualizó Majluf, bióloga peruana experta en pesca y directora del centro de investigación científica pesquera de la Universidad Cayetano Heredia (Fallo de La Haya: Perú gana Océano, pero Chile conserva zona rica en pesca, 2014). En la zona recuperada puede encontrarse bonito, perico, atún y otras especies según el ex presidente de la Sociedad Nacional de Pesquería [SNP], Humberto Speziani (Speziani: Perú no ganó ni perdió en pesca de anchoveta, pero recuperó zona de otras especies, 2014).

En cuanto a infraestructura aeroportuaria, la región Tacna cuenta con dos instalaciones, el aeropuerto internacional Coronel FAP Carlos Ciriani, y el aeródromo de Toquepala de la empresa Southern Perú. El aeropuerto internacional está localizado en la Región, Provincia y Distrito de Tacna a 5 Km. de la ciudad. Actualmente, el terminal de pasajeros y la parte no aeronáutica se encuentra concesionada a Aeropuertos Andinos del Perú S.A, y la parte aeronáutica se encuentra administrado por CORPAC S.A. (Corpac, 2016).

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en el documento: Tacna: camino al desarrollo (2015), entre el 2012 y el 2014 se realizó una inversión de 54 millones de soles con la finalidad de mejorar los servicios, remodelando el terminal de pasajeros y la playa de estacionamiento, así como el incremento de la seguridad del perímetro y rehabilitar pavimentos. Actualmente se tiene prevista una inversión de 171 millones de soles, a invertir entre el 2016 y el 2019, que permitirá la remodelación y expansión del terminal aeroportuario. En el año 2015, entraron por este aeropuerto 190,613 personas. En total, considerando entradas y salidas, se movilizaron 382,012 pasajeros, 12.17% más que el año anterior. Desde el 2009 se puede ver un incremento constante de movilización de pasajeros,

con un crecimiento promedio de 118.3% (Corpac, 2016). En la Figura 11 se puede visualizar la evolución del movimiento de pasajeros en el aeropuerto de Tacna.



*Figura 11.* Movimiento general aeroportuario.

Tomado de “Servicio aeroportuario,” por Corpac, 2016 (<http://www.corpac.gob.pe>).

En lo concerniente a la infraestructura vial de Tacna, ésta se divide en red vial, departamental y vecinal. Tacna posee conexiones compuestas por carreteras norte-sur como la Panamericana Sur que atraviesa la costa, y con carreteras oeste-este que la unen con zonas andinas de la región. En la Tabla 9 se muestra que en total, Tacna cuenta con 2520 km de red vial, de la cual 636.9 km corresponden a la red nacional, 502.9 a la red departamental, y 1380.7 a la red vecinal. En conjunto, solo el 28% de la red vial de Tacna se encuentra pavimentada (Ministerio de Transportes, 2014).

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en el documento: Tacna: camino al desarrollo (2015), se tiene planificado para el 2016 una inversión de más de 615 millones de soles, que abarcan distintos proyectos correspondientes a la red nacional, departamental y provincial de Tacna. Asimismo, se han suscrito contratos por S/. 64 millones para el mantenimiento y conservación de más de 380 km de la red vial nacional; además de proyectos de rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento de la red departamental y provincial por un monto de 24 millones de soles. En la Tabla 10 se detallan los proyectos de inversión en infraestructura vial que beneficiarán directamente a la población de Tacna.

Tabla 9

*Estudio de Medición de la Red Vial Nacional - DGCF – Pro-vías Nacional*

AÑO	LONGITUD TOTAL	NACIONAL			DEPARTAMENTAL			VECINAL <sup>1</sup>		
		Subtotal	Pav.	No Pav.	Subtotal	Pav.	No Pav.	Subtotal	Pav.	No Pav.
2012	2 530.7	632.6	454.7	177.9	512.2	85.0	427.2	1,386.0	151.6	1,234.4
2013	2 578.5	637.0	459.0	177.9	502.9	85.0	417.9	1 438.7	154.7	1 284.0
2014	2 520.4	636.9	470.9	166.0	502.9	85.0	417.9	1 380.7	151.6	1 229.1

*Nota. 1/.* Red Vecinal, compuesta por la red vecinal registrada y la red vecinal no registrada (DS.036-2011-MTC, nuevo clasificador del SINAC). Tomado de “Estadísticas,” por Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones del Perú, (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).

Según el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones (2015) Tacna tiene una ubicación privilegiada, y considerando la necesidad de aprovechar su ubicación geográfica, así como las condiciones de acceso a los mercados de los principales socios comerciales, el gobierno regional ha tenido en cuenta con carácter de prioritario el proyecto del puerto Almirante Miguel Grau, bajo la modalidad de asociación público privada, cuyo monto de inversión se estima en US\$ 600 millones, que tendría una localización en el distrito de Sama, provincia de Tacna. Este proyecto también ha sido priorizado en el plan estratégico de la región.

En cuanto al transporte ferroviario en la región Tacna se encuentra la línea Tacna-Arica, con una longitud de poco más de 60 km, bajo la administración del Gobierno Regional de Tacna. Según el MTC, la utilización de esta línea férrea ha ido disminuyendo hasta que en mayo de 2012 se paralizó su funcionamiento. A fines del 2013, el Gobierno Regional de Tacna encargó a Pro Inversión la concesión del ferrocarril Tacna – Arica. Actualmente este proyecto se encuentra en fase de estudio y se espera que se declare la viabilidad de la concesión, se precisa que el proyecto comprende 60 km de líneas férreas.



En lo concerniente a comunicaciones Tacna ha experimentado una alta penetración de la telefonía móvil siendo predominante el pre pago que implica que en Tacna una persona cuente con más de un celular. Según el INEI (2016), en el año 2003 las existencias de líneas telefónicas móviles eran de un total de 50833, en el 2014 son un total de 329815, correspondiente al 96.63% de la población. Desde el 2013 las líneas de servicio de telefonía móvil se han quintuplicado (ver Figura 12).

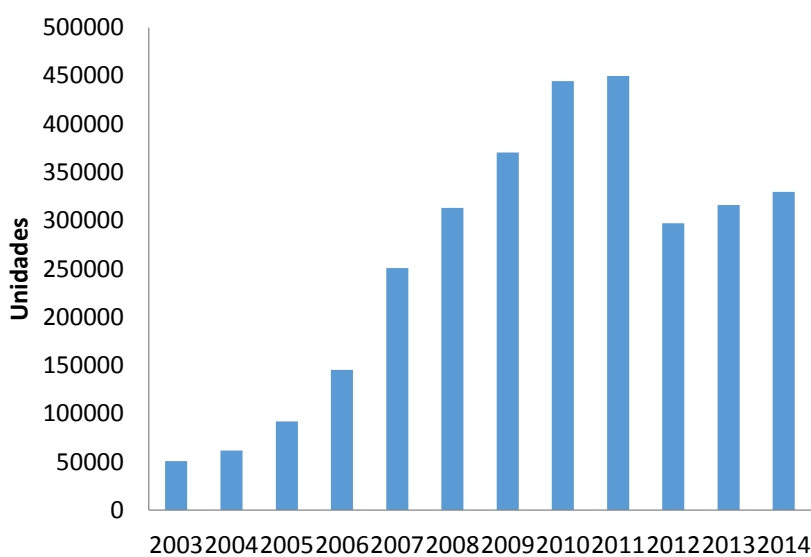


Figura 12. Líneas de servicio de telefonía móvil.

Adaptado de Sistema de información regional para la toma de decisiones de INEI, Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

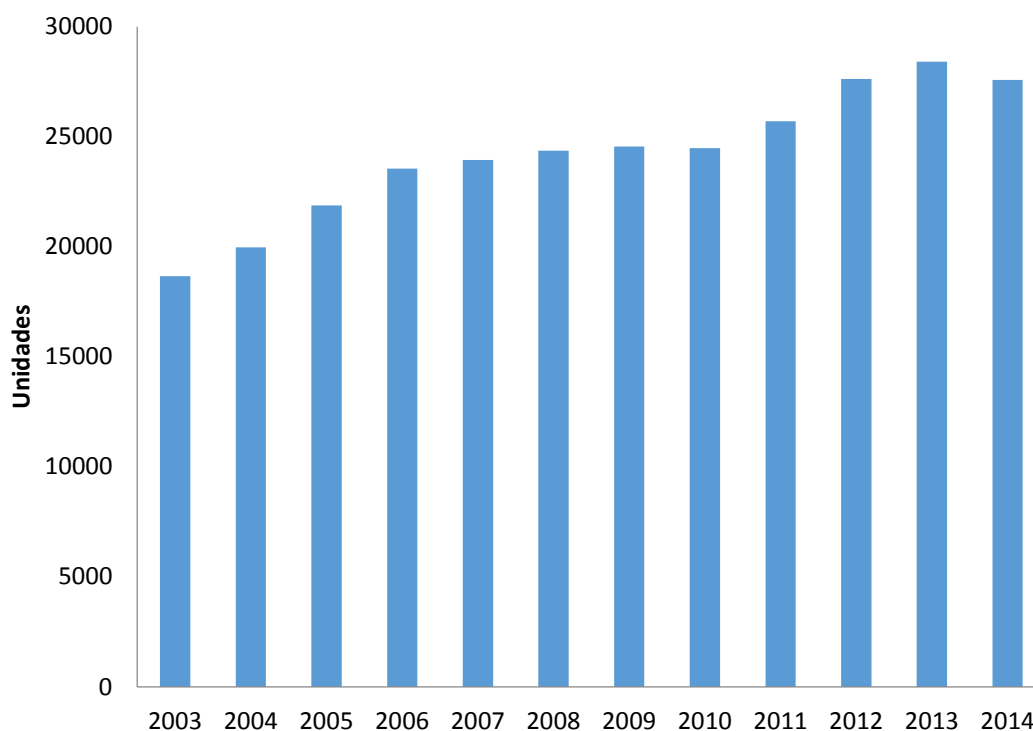
La telefonía fija refleja un crecimiento creciente desde el año 2013 al 2014, sin embargo, el 2014 presenta una ligera caída, a pesar de ello la tendencia en estos períodos de tiempo es creciente, al 2014 la cantidad de líneas fijas es de 27573 y solo en relación al 2013 existe una variación de -2.93% (ver Figura 13). El sector financiero está compuesto por la Banca Múltiple cuyas oficinas al 2014 fueron un total de 58 con un claro crecimiento con respecto al año 2003 cuando solo existían 13 oficinas, este crecimiento se ha dado en mayor proporción en las instituciones micro financieras que pasaron de cinco a 35 oficinas al año 2014, por su parte las empresas bancarias crecieron de ocho a 23 oficinas.

Tabla 10

*Inversiones de Infraestructura Vial*

Nombre Del Proyecto	Extensión	Regiones Que Conecta	Composición	Inversión	Ejecución	Beneficios
<b>Red Vial Nacional</b>						
Carretera Tacna- La Concordia	Construcción de la segunda calzada de 21 km	Tacna Frontera con Chile	Rehabilitación de la vía existente, del puente Hospicio y del óvalo Los Palos.	S/. 56 millones	2016	Tránsito de pasajeros y de carga desde la capital de la región hasta la frontera con Chile. Beneficio más de 300.000 habitantes.
<b>Red Vial Departamental</b>						
Carretera Tacna – COLLPA – LA PAZ	El tramo peruano tiene 144 km de longitud	Provincia de Tacna La Paz (Bolivia)	Además la construcción de cuatro puentes	S/. 535 millones	2015	Cohesión económica y cultural de ambas regiones, y permitirá el acceso de la carga boliviana a los puertos del Pacífico sur. Beneficiará a 300.000 personas
Corredor Tarata – CAPAZO – MASOCRUZ Y DESVÍO HUMAJASO – DESAGÜADERO	Es un corredor de 412 km de extensión	Tacna Moquegua Puno Frontera con Bolivia	El proyecto incluye el mejoramiento de la vía y un contrato de conservación que garantizará su mantenimiento y la atención de emergencias por cinco años	-	En licitación ( 2015)	Beneficiarán a más de 330.000 personas. Además, se impulsará el flujo de comercio proveniente de Desaguadero, en Puno.
<b>Red Vial Provincial</b>						
Carretera Buena Vista – Apa	36 km de longitud	Provincia de Tacna Distrito de Sama		S/. 8 millones	2016	
Santa Rosa – Las Palmeras	Carretera de 16 km	Provincia de Tacna		S/. 14 millones	2016	
Carretera Los Palos – Las Palmeras	7 km de carretera	Provincia de Tacna Distrito de Sama.		S/. 2 millones	2016	

Nota. Tomado de “Tacna: Camino al Desarrollo,” por MTC, 2015 (<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>).



*Figura 13.* Líneas de servicio de telefonía fija en Tacna.

Adaptado de Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

Las representatividades de los depósitos de Tacna con respecto al Perú se han mantenido del 2003 al 2014 mientras que por su parte las colocaciones han crecido de 0.5% a 0.8% la representatividad de Tacna en el Perú. Sin embargo, según la información del BCRP la representatividad de las colocaciones con respecto al VAB ha crecido de un 7.3% a un 28.1% (BCRP, 2015) (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Indicadores del Sector Financiero de Tacna*

Indicador	2003	2014
Depósitos Tacna/depósitos Perú (%)	0,6	0,6
Colocaciones Tacna/colocaciones Perú (%)	0,5	0,8
Colocaciones/VAB (%)	7,3	28,1
Número de oficinas	13	58
Empresas Bancarias	8	23
Instituciones de Microfinanzas	5	35

*Nota.* Tomado de “Síntesis Tacna,” por SBS y AFP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-10-2015.pdf>).

La salud es un pilar fundamental en el proceso de formación de capital humano, según el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012, estos servicios están concentrados en la Provincia de Tacna. Uno de los principales indicadores de la oferta de salud son los recursos humanos y de infraestructura, en relación de recursos humanos, la Región Tacna se encuentra bien ubicada en relación al promedio del país, así se tiene que en el año 2014, el número de habitantes por cada médico en el Perú a nivel nacional era de aproximadamente 476.1, en Tacna era de 356.1, y en relación al ratio habitante por obstetra promedio nacional era de 110, en Tacna era de 609 esto en el período 2011, según la caracterización de Tacna (Banco Central de Reserva del Perú, 2016).

En infraestructura, el ratio habitante hospitales y puestos de salud no es mejor al promedio nacional, sin embargo en centro de salud el ratio es mejor al promedio nacional Tacna cuenta con 37 centros de salud al 2014, cinco hospitales y 76 puestos de salud, según INEI al 2014 las mujeres reportan problemas en el acceso a los servicios de salud en conseguir permiso para ir a tratamiento en 17,9 en el año 2014, en conseguir dinero para tratamiento en 55.5% al 2014, en la distancia al establecimiento de salud en 37.1% al 2014, y en tener que tomar transporte en 32.1% en el 2014, en la población infantil los niños y niñas que recibieron atención en salud fue de 15708.0, los que recibieron control de crecimiento fue de 2679.0, todo al año 2014. La población infantil de edades de 1 a 4 años entre niños y niñas que recibieron atención en salud fue 21942.0, que recibieron control en salud 7950.0, al año 2014 (INEI, 2016).

El porcentaje de población afiliada algún seguro de salud al 2014 es 48.0%, la población masculina afiliada algún seguro de salud es de 45.9%, la población femenina afiliada algún seguro de salud es de 50.1%, el porcentaje de población afiliada a Sistema Integral de Salud [SIS] es de 21.3%, el porcentaje de la población afiliada al Seguro Social de Salud [ESSALUD] es de 21.8%, y a otros seguros es 4.9% al 2014. La población asegurada

en Seguro Social de Salud-EsSalud es de 121,2 miles de personas, los varones son 61,4 miles de personas y las mujeres 59,8 miles de personas, así mismo la población asegurada en Seguro Integral de Salud Subsidiado es de 117336 personas, de los cuales la población del área urbana asegurada en el Seguro Integral de Salud Subsidiado es de 107065 personas, del área rural es de 10271 personas, y del área al 2014, y la población asegurada por el seguro Integral de Salud (SIS) es de 125089 personas al 2014. Según la ficha informativa de seguridad ciudadana del departamento de Tacna, se cuenta con cinco hospitales, 37 centros de salud y 76 puestos de salud (OBNASEC, 2015).

En cuanto a la seguridad interna Tacna registra una tendencia creciente en los delitos registrados al 2014 con un total de 3616, en el año 2004 la cantidad delitos era de 1950, en lo relacionado a acciones subversivas registradas por la DIRCOTE Policía Nacional en Tacna no se registra este tipo de acciones, de los hechos subversivos realizados por sendero luminoso y registrados por la Policía Nacional en el 2014 no se registran, el último registro fue en el año 2011 de un hecho subversivos (INEI, 2013).

El número de personas intervenidas por tráfico de drogas en Tacna ha disminuido las personas intervenidas por tráfico ilícito de drogas fue de 58 en el año 2014, esta ciudad posee tres centros penitenciarios, la población penal procesada de casos registrados al 2014 es de 357, y la población penal sentenciada de casos registrados al 2014 es de 600, la población penal en los establecimientos penitenciarios es de 957 de los caos registrados (OBNASEC, 2015). Según la ficha informativa de la región de Tacna del Observatorio Nacional de Seguridad [OBNASEC] (2015) Tacna posee 33 comisarías al 2015, comisarías básicas 28, comisarías especializadas cinco, al 2015, el número de personal PNP en actividad es de 1970, el número de comisarías con cobertura a una población menor a 5000 habitantes al 2015 es de 19, el número de comisarías con cobertura a una población de 5000 a 10000 habitantes es de dos, el número de comisarías con cobertura a una población de 10001 a 20000 habitantes son

tres, el número de comisarías con cobertura a una población de 20001 a 40000 son tres, el número de comisarías con cobertura a una población de 40001 a 80000 son de dos, el número de comisarías con cobertura a una población de 80001 a más habitantes es de dos.

## 1.2 Conclusiones

El departamento de Tacna se encuentra situado en el sur del Perú, a 1,293 km de Lima, capital de la república, limita por el Noroeste, con el departamento de Moquegua, por el Noreste, con el Departamento de Puno, por el Sur con Arica - República de Chile, por el Este con la República de Bolivia, y por el Oeste con el Océano Pacífico. La superficie total es de 16,075.73 km<sup>2</sup>, constituyendo el 1.25% del territorio nacional y albergando al 1.1 % de la población total del país 341,838 habitantes, repartidos en sus cuatro provincias (Tacna, Jorge Basadre, Canderave, Tarata) y 27 distritos. Según el ICRP, Tacna ocupa en el 2015 el séptimo puesto, con un índice de 29.87 en el pilar economía, en comparación con el primer puesto, Lima Metropolitana, con un índice de 78.24, y con el tercer puesto, Ica, con un índice de 39.43. El mejor desempeño de la región Tacna se encuentra en la variable de diversificación, explicado sobre todo por la diversidad de productos de exportación no tradicional, en total 190. Tacna constituye la región con las mayores reservas de cobre y molibdeno a nivel nacional, al poseer el 34.4 y 54.8 por ciento del total de reservas de estos minerales, respectivamente (Ministerio de Energía y Minas, 2014). Esta riqueza ha determinado también que la minería sea una de las principales actividades económicas en la región. En el 2014, la minería aportó al 37.5 % del PBI de la región. Los principales metales en explotación actualmente son el cobre, la plata y el molibdeno.

La empresa Southern Perú Copper Corporation sucursal del Perú, cuenta con dos plantas autorizadas dentro de la Región, ambas ubicadas en el mismo distrito de Ilabaya en la

provincia de Jorge Basadre con más de 20 años de funcionamiento, mientras que la empresa MINSUR S.A. tiene su planta de Concesión de beneficio Pucamarca en el distrito de Palca en la provincia de Tacna con tan solo tres años de funcionamiento.

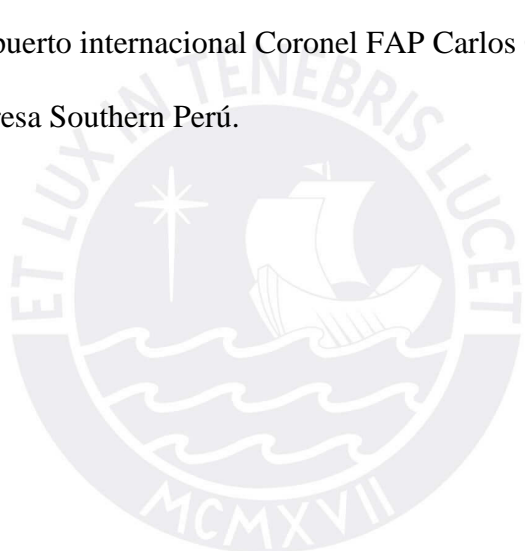
La ciudad de Tacna recibe un número importante de turistas, nacionales y extranjeros, según la Síntesis de actividad económica de octubre 2015 del Banco Central de Reserva del Perú, entre enero y octubre del 2015 un total de 519 257 personas arribaron a Tacna, con una variación positiva de 8.7% en comparación con el mismo periodo del año anterior, debido sobre todo al crecimiento del turismo extranjero, el cual se incrementó en 23.5%, siendo los turistas chilenos lo que más visitan Tacna ( 93.4 % ) y en menor cantidad Brasil y Bolivia.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2016) de las 26395 mipymes, existentes en Tacna al 2014, el 54.7% tiene ingresos por ventas anuales menores a 13 UITs (S/50 050 nuevos soles), así mismo un 39.5% de mypes tienen ingresos entre 13 a 75 UITs (S/50 050 hasta S/ 288 750 nuevos soles). La pesca y acuicultura en Tacna, representa el 0.4 por ciento al 2014, con un decrecimiento promedio anual entre los años 2007 y 2014, de -8.4%. Es decir que entre estos años el sector ha disminuido en -67.2%.

Cuenta con condiciones favorables para el desarrollo de un importante número de productos agrícolas, gracias a sus condiciones climáticas que permiten el cultivo a lo largo del año. Los productos agrícolas con mayor producción en el año 2014 según la caracterización de Tacna del Banco Central de Reserva del Perú (2015) son la alfalfa con 213,0 mil , a pesar de la disminución en 16.3% respecto al año anterior, el olivo tuvo una producción de 115,4 mil toneladas con un 1.5 veces más de lo obtenido el año anterior, el maíz chala tuvo una producción de 99.2 mil toneladas con un aumento de 13.4%, seguido de la cebolla con una producción de 24.8 mil toneladas y el orégano con 1,6 mil y un crecimiento de 40.9% con respecto al 2013. Tacna representó el 1.6 por ciento de la

producción agropecuaria a nivel nacional, y el sector registró una expansión de 7,4 por ciento entre los años 2007 y 2014.

Entre los principales productos agrícolas exportados de la región Tacna durante los primeros diez meses del año 2015, se encuentra la aceituna preparada, el orégano y la aceituna; que en su conjunto representan el 13% de las exportaciones durante ese periodo y valorizado en 25.2 millones de dólares. Tacna cuenta con 1060 instituciones educativas de inicial, primaria y secundaria entre públicas y privadas; asimismo cuenta con 48 instituciones superiores no universitaria y tres universidades, su tasa de analfabetismo es de 3.4%, y su tasa de desempleo de 4.3%. Cabe destacar que, del total de la población ocupada con empleo, el 28.9% es empleo formal y el 71.1% es informal. Tacna cuenta con dos instalaciones, el aeropuerto internacional Coronel FAP Carlos Ciriani, y el aeródromo de Toquepala de la empresa Southern Perú.





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

La primera etapa del planeamiento estratégico es la Formulación Estratégica dando inicio al proceso estratégico, que permite a las organizaciones tener una dirección clara y bien definida, que permita llevar en este caso a la Región Tacna de una situación actual a una situación futura deseada, siendo fundamental el enunciando de cuatro componentes esenciales, estos componentes a partir de los cuales se establecerá dicha dirección serán: (a) visión, (b) misión, (c) Valores, (d) código de ética (D'Alessio, 2012).

### 2.1 Antecedentes

En el año 2013, el Gobierno Regional de Tacna (2013) presentó el Plan Basadre, Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2023, considerándolo una guía para el crecimiento a largo plazo. La visión consensuada presentada en este documento se expresa:

Al 2023 se ha de fortalecer e invertir en las actividades productivas (estructura extractiva, productiva y agregativa) y de servicios (comerciales, turísticos, tecnológicos, ambientales y servicios en general), con un equilibrado manejo hídrico (gestión, operación de los recursos hídricos, ofertas de agua y externalidades que alteran la oferta y demanda del recurso); considerando nuestra identidad regional (vocaciones productivas, escalas de valores, arquetipo cultural), para lograr el desarrollo humano (en términos de educación, salud, vivienda, seguridad, cultura y deporte). Siendo nuestra aspiración el desarrollo sostenible. (p. 37)

Asimismo, de la visión formulada en este plan se han determinado seis ejes principales de acción, citado por Gobierno Regional de Tacna (2013, p. 38)

1. Derechos fundamentales de la persona e identidad regional
2. Fortalecimiento de desarrollo humano e igualdad
3. Estado, gobernabilidad e integración fronteriza
4. Fomento competitivo de la inversión productiva y de servicio

5. Desarrollo regional e infraestructura
6. Fomento del desarrollo sostenible y ambiental

## **2.2 Visión**

Para el 2026, Tacna se posicionará entre las tres regiones más competitivas del país, según las variables que analiza el Índice de Competitividad Regional de CENTRUM, impulsado por el desarrollo industrial y comercial de los sectores minería, agroindustria y turismo, de manera sostenible y responsable socialmente. Esto se verá reflejado en una mayor cobertura de los servicios básicos y la mejora de calidad de vida de la población.

## **2.3 Misión**

Somos una región rica en recursos mineros y agrícolas, con una ubicación geográfica estratégica, una región que cuenta con una zona comercial libre de impuestos que promueve el comercio y la industria en la región, con capacidad para gestionar los recursos óptimamente basados en una industria responsable asegurando la calidad de vida en los pobladores

## **2.4 Valores**

1. Honradez
2. Honestidad
3. Transparencia
4. Responsabilidad social
5. Competitividad
6. Respeto con el medioambiente

## **2.5 Código de Ética**

El código de ética que direccionará y se respetará para el presente Plan Estratégico es el siguiente:

- Respetar el marco de la normatividad para alcanzar los objetivos establecidos para el desarrollo regional.
- Desarrollar una gestión honesta y transparente hacia los pobladores.
- Potenciar las actividades industriales y comerciales actuando con responsabilidad social y siendo un protector del medio ambiente.
- Priorizar los proyectos de interés comercial, minero y agroexportador para fortalecer el bien común y desarrollo de la región.
- Proteger el medioambiente, cuidado de la biodiversidad y recursos hídricos, empleando los recursos de manera responsable y siendo socialmente responsables.
- Protección de la cultura e historia de la región.

## 2.6 Conclusiones

La visión, misión, valores y código de ética de la Región Tacna formuladas en el presente trabajo pretende llevar a la Región Tacna a su prosperidad y desarrollo, valiéndose de sus recursos naturales, de su ubicación geográfica, de la capacidad de sus líderes para gestionar, que permita a Tacna llegar ser una región modelo que busca, se preocupa y sobre todo le otorga calidad de vida a sus pobladores en su totalidad, siendo una región respetuosa y cumplidora en sus código de ética pero sobre todo actuando en base a sus valores, para lograr que Tacna sea una región competitiva y una de las mejores a nivel nacional.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

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

Los intereses nacionales según Hartmann (1957/1983) son aquellos por el cual un Estado busca conseguirlos o alcanzarlos, siendo estos de sumo interés para el destino del país. Nuechterlein (1973) los clasificó de acuerdo a su nivel de intensidad, y “pueden clasificarse en: (a) de supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, y (d) periféricos. De acuerdo a la interacción con otros países pueden ser (a) comunes, u (b) opuestos” citado por D’Alessio, (2012, p. 89).

Considerando que no existe información en relación a los intereses nacionales, se considera la información vinculada en la primera etapa del Acuerdo Nacional, así como también lo concluido y adicionado con fecha 22 de julio del 2002 en donde se acordaron 29 políticas de Estado, a la fecha se cuenta con 34 políticas de Estado que son clasificadas en cuatro que son: “democracia y Estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad del país, Estado eficiente transparente y descentralizado”. (Hernández, 2014, p. 54)

Es importante recalcar que cada uno de las políticas del acuerdo nacional encierra ciertos aspectos que deben tomarse en cuenta, es de esta manera que el primero se enfoca en el Estado de Derecho y la democracia representativa ya que esta, de alguna forma, garantiza la supremacía de la justicia y de la vigencia de los derechos fundamentales, así como una parte esencial que conlleva a alcanzar la paz y el desarrollo del país; la segunda política está vinculada al desarrollo humano integral, asimismo a disminuir la pobreza y la igualdad de acceso a las oportunidades para todos los peruanos y peruanas, sin ningún tipo de discriminación, constituyendo de esta manera un eje principal de la acción del Estado; el tercero se refiere a que para lograr el desarrollo humano y solidario en el país, el Estado adoptará una política económica sustentada en los principios de la economía social de

mercado, reafirmando su papel promotor, regulador, solidario y subsidiario en la actividad empresarial y finalmente, el cuarto apunta a consolidar un Estado eficiente, transparente y descentralizado al servicio de la población, como sujetos de derechos y obligaciones (Acuerdo Nacional, 2002). En la Tabla 12, se puede apreciar las 34 políticas de Estado indicadas por el Acuerdo Nacional, agrupadas en cinco grandes intereses nacionales. En la Tabla 13 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 12

*Políticas de Estado*

Intereses nacionales	Políticas de Estado
Democracia y Estado de derecho	Fortalecimiento del régimen democrático y del estado de derecho Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos Afirmación de la identidad nacional Institucionalización del diálogo y la concertación Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración Seguridad ciudadana Erradicación de la violencia y defensa de la cultura y del deporte Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo, integral, armónico y sostenido del Perú Política de seguridad nacional
Equidad y justicia social	Reducción de la pobreza Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación Acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción Acceso universal a los servicios de salud y la seguridad social Acceso al empleo pleno, digno y productivo Promoción de la seguridad alimentaria y nutrición y Fortalecimiento de la familia, protección de la niñez, adolescencia y la juventud
Competitividad del país	Afirmación de la economía social de mercado Búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica Desarrollo sostenible y gestión ambiental Desarrollo de la ciencia y la tecnología Desarrollo en infraestructura y vivienda Política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad Política de desarrollo agrario y rural contrabando en todas sus formas.
Estado eficiente, transparente y descentralizado	Afirmación de un Estado eficiente y transparente Cautela de la institucionalidad de las fuerzas armadas y su servicio a la democracia Promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas actividad económica Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas Plena vigencia de la constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial
	Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa Eliminación del terrorismo y afirmación de la identidad nacional Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda Gestión del riesgo de desastres Política de estado sobre recursos hídricos Ordenamiento y gestión territorial

Adaptado de “Acuerdo Nacional, para trabajar de acuerdo,” por Asistentes al Acuerdo Nacional, 2012 ([www.contexto.org/pdfs/AcuerdonNacional.pdf](http://www.contexto.org/pdfs/AcuerdonNacional.pdf)).

Tabla 13

*Matriz de Intereses Nacionales*

N°	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
	Democracia y	* Chile			
1	Estado de Derecho	* Ecuador ** USA			
2	Equidad y Justicia Social				** USA
3	Competitividad del País		** USA ** China		
4	Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado		** USA ** China		

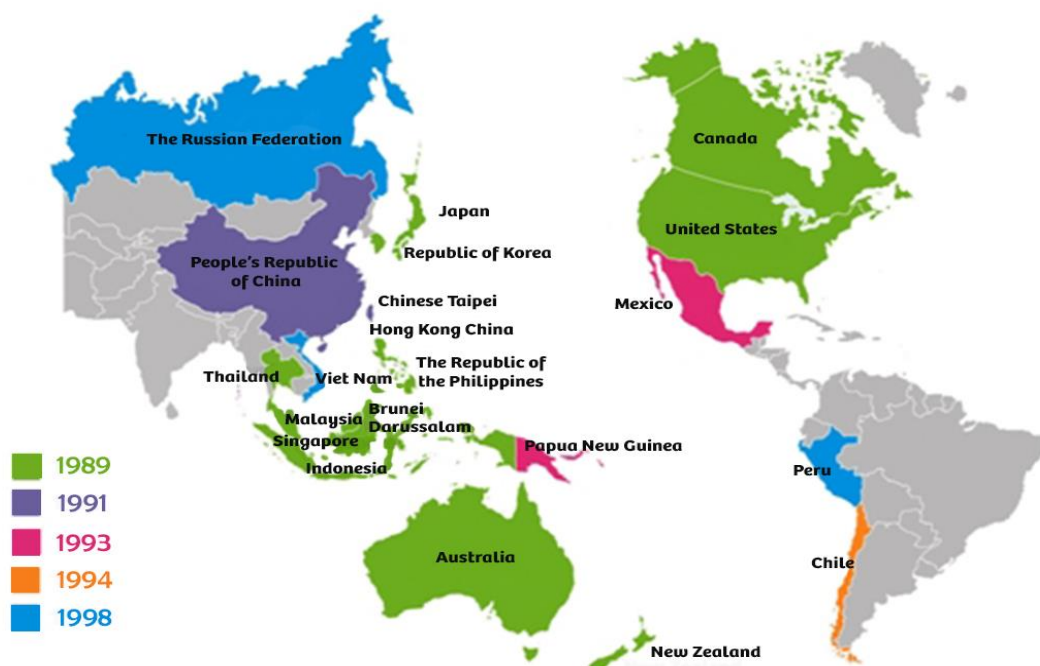
*Nota.* \*\* Intereses Comunes, \* Intereses Opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

### 3.1.2 Potencial nacional

El Perú cuenta con una ubicación estratégica, como parte de la cuenca del Pacífico. Limita por el Norte con Ecuador y Colombia, por el Este con Brasil, al Sureste con Bolivia, y al Sur con Chile. Asimismo, cuenta con una gran extensión fronteriza por el Oeste con el Océano Pacífico, con 3080 km de extensión y dominio marítimo de 200 millas. Como mencionó De La Puente (2013), el Perú ocupa el centro geográfico de los países andinos, y sus puertos y posición estratégica lo hacen un “país bisagra” natural entre los países de Asia, Mercosur y la comunidad andina (ver Figura 14).

Según el informe de la oficina comercial del Consulado General del Perú en Sao Paulo (2008, p. 7), el río Amazonas, que nace en Perú, permite la navegación desde el territorio peruano hasta el Océano Atlántico, facilitando acuerdos comerciales entre ellos, como por ejemplo: (a) Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), (b)

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), (d) Comunidad Andina (CAN), (e) Mercosur, (f) acuerdo de complementación económica Perú Chile, (g) acuerdo de complementación económica Perú México, (h), acuerdo de complementación económica Perú Cuba, (i) Acuerdo de complementación económica Perú MERCOSUR, (j) Tratado de Libre Comercio Perú - Estados Unidos.



*Figura 14.* Países miembros del APEC. Tomado de “Acuerdos Comerciales,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016 ([http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=156&Itemid=174](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=156&Itemid=174)).

El Perú posee una gran diversidad, debido a las variaciones climáticas, naturales y culturales, de sus tres grandes regiones: costa, sierra y selva; las cuales evidencian su potencial de explotación de recursos naturales. La costa es una estrecha franja de 3080 km de largo, ocupa solo el 11.7% del total de la superficie, sin embargo, alberga a 17.7 millones de personas, alrededor del 57% del total de la población (INEI, 2016). Además, cuenta con 52 ríos, cantidad similar de valles compuestos por diversas áreas de irrigación que permiten un potencial agrícola, en esta región se encuentran las principales ciudades del país. La sierra constituye el 27.9 % de la superficie total territorial, la presencia de la cordillera de los Andes

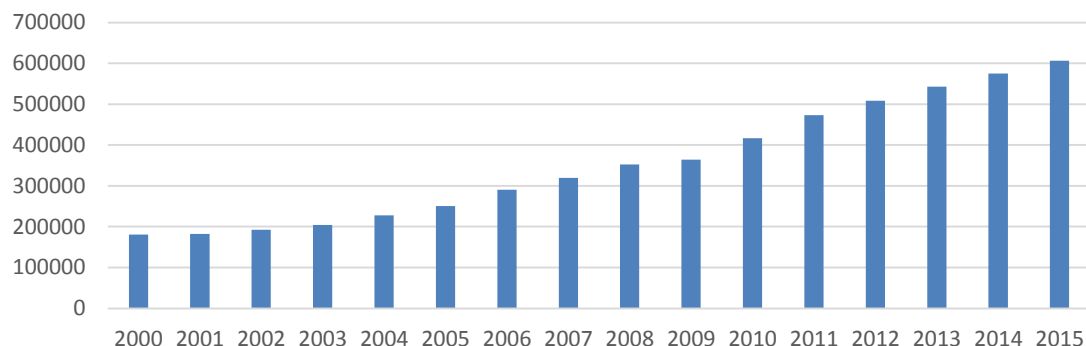
influye la abundancia de recursos hídricos, vegetales y animales, además, aquí se han encontrado los yacimientos más importantes de minerales; y la Región Selva, cuenta con el 60 % de superficie territorial, está compuesta por densos bosques tropicales y una espesa vegetación, destacando dentro de ella, la cuenca Amazonas y la cuenca del Río de Madre de Dios, además posee gran abundancia de recursos petroleros (Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Ernst & Young, Agencia de Promoción de la Inversión Privada Perú, 2016).

Considerando estas características se puede establecer que “el Perú es un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la cuenca del pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica” (Ministerio de Defensa del Perú, 2005, p. 50). “Perú es el campeón del crecimiento económico en América Latina” (Dube, 2015, p.1). Llamado el milagro económico, el Perú muestra las tasas más bajas de inflación y el mayor crecimiento del PBI en la región Latinoamericana. Considerando las variables macroeconómicas de los últimos años, el país también ha sido afectado por la desaceleración económica mundial, y a una caída en los precios de las materias primas han afectado tanto las exportaciones como las inversiones, pero sigue siendo uno de los países con mejor desempeño económico en la región (Dube, 2015).

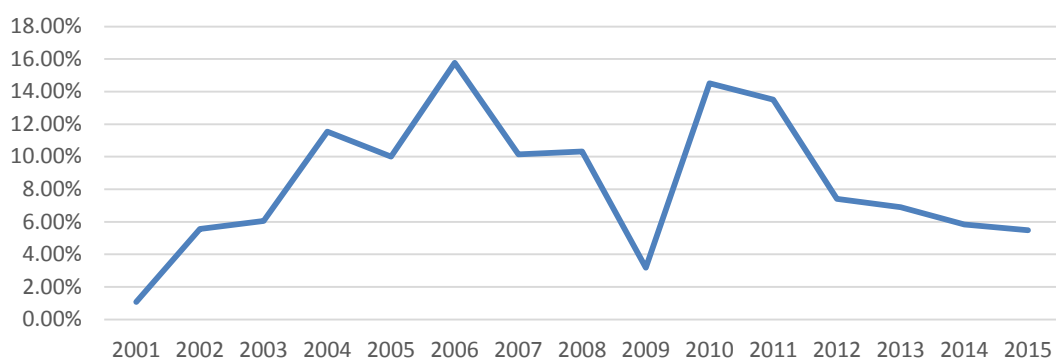
En la Figura 15 se aprecia la evolución del PBI anual desde el 2000 hasta el 2014. Asimismo, en la Figura 16 se observa la variación del PBI por año, para el mismo periodo. Estas figuras reflejan que, desde el año 2000, el Perú ha crecido 128.14% y que desde entonces no hemos tenido una disminución del PBI, por el contrario, se ha mantenido un crecimiento constante, alcanzando su punto máximo en el año 2006 con un crecimiento 15.76%. Si se compara el crecimiento de la economía peruana, a través del indicador de PBI, con el de los países de América Latina y el Caribe, existe una clara correlación en las tendencias de crecimiento, sin embargo, el crecimiento del Perú está por encima del promedio



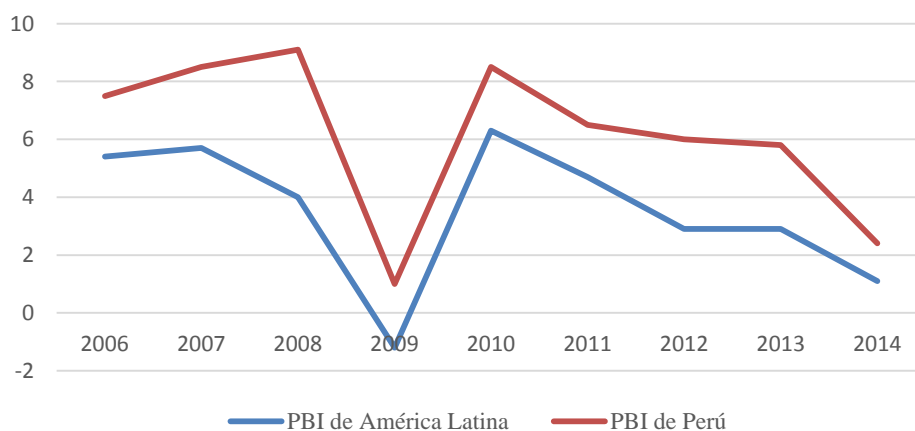
de los países de la región, como se puede apreciar en la Figura 17. Asimismo, se muestra a Perú y Chile como los únicos países en América del Sur con un crecimiento mayor a 2%.



*Figura 15.* Evolución del PBI a precios corrientes 2000-2015. Adaptado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).



*Figura 16.* Evolución del PBI a precios corrientes 2000-2015. Adaptado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).



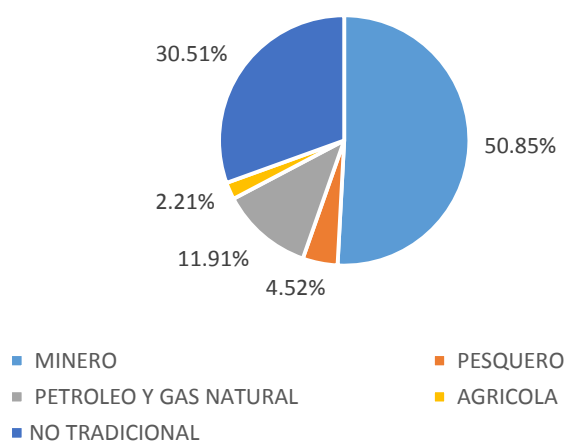
*Figura 17.* Variación anual PBI América Latina-Perú a precios constantes. Adaptado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).

En cuanto a “los factores que han permitido el crecimiento constante de la economía peruana se encuentran las políticas monetarias, la apertura comercial y la atracción de inversión extranjera” (Pro inversión, Mincetur, Ernst&Young, 2015, p. 11). Según Dube, (2015), mientras la mayoría de los mercados emergentes tropiezan por la caída en el precio de las materias primas, la economía peruana sigue mostrando un fuerte equilibrio; aunque la minería sigue jugando un papel importante en la economía peruana, el país está atrayendo inversión a otros sectores como infraestructura, energía y logística, al mismo tiempo que una clase media más significativa en tamaño impulsa la demanda interna de consumo. Según el Fondo monetario Internacional, el Perú, al igual que Chile y Colombia, continúan un proceso de ajuste relativamente ordenado, en donde la combinación de políticas económicas ha evitado una contracción en la economía. Las bases para el crecimiento permanecen firmes, entre ellas marcos de políticas sólidos, instituciones creíbles, mercados financieros sólidos y costos favorables de endeudamiento externo. Sin embargo, se prevé que el crecimiento potencial sea menor debido a que la transición hacia fuentes de crecimiento más diversas probablemente llevará tiempo.

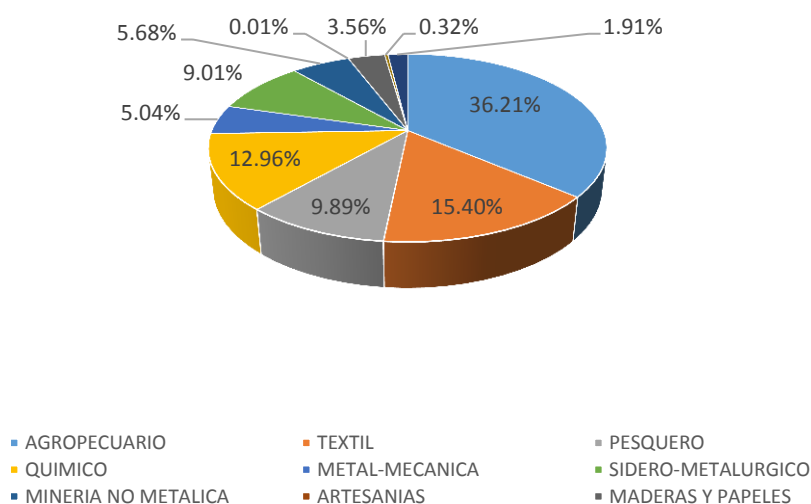
Cómo se ha mencionado anteriormente, la minería juega un papel muy importante en la economía del Perú, en el año 2014, representó el 50.85% del total de exportaciones, habiendo disminuido este porcentaje en 4.64% respecto al 2013 como se muestra en la Figura 18. Por su parte las exportaciones no tradicionales representan el 30.51% del total de exportaciones, ha aumentado su representatividad respecto al año anterior en 4.35% (Sunat, 2014). Dentro de las exportaciones no tradicionales, los productos agropecuarios representan el 36.21% (ver Figura 19).

Si bien las exportaciones, al 2015, se redujeron en 13.4% respecto al año anterior (BCRP, 2016) un mayor dinamismo de la demanda interna y los sectores de servicios y comercio, han permitido que el Perú mantenga un crecimiento del PBI, a

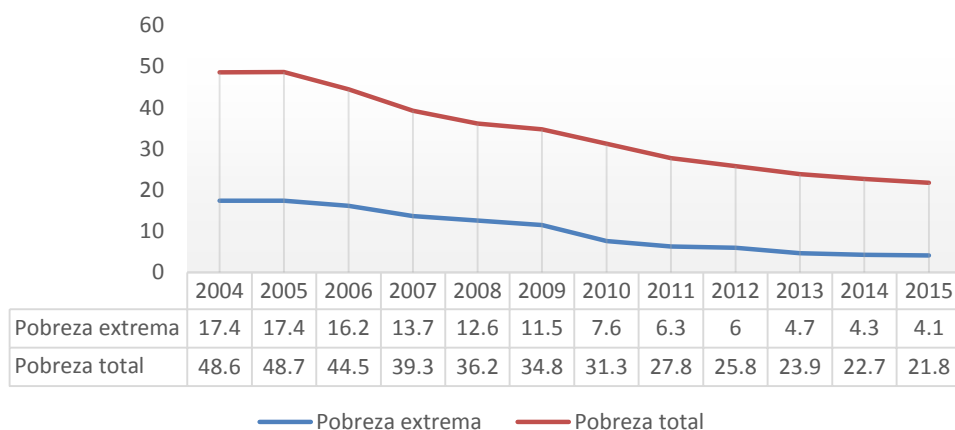
precios constantes del 2007, de 3.25% en el 2015 (INEI, 2016). Esta estabilidad económica se manifiesta en una menor tasa de desempleo y la reducción de la pobreza. Según datos del INEI, la tasa de desempleo al 2015 es de 3.5%. En la Figura 20 se puede apreciar cómo el crecimiento económico sostenido ha influenciado enormemente en la disminución de la pobreza y pobreza extrema desde el año 2004. En conjunto, la pobreza al 2015 fue de 21.8%, menos de la mitad que en el 2004.



*Figura 18.* Exportaciones por sector económico.  
Adaptado de “Anuario 2015,” por Sunat, 2015 ([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/anuario14.html](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario14.html)).

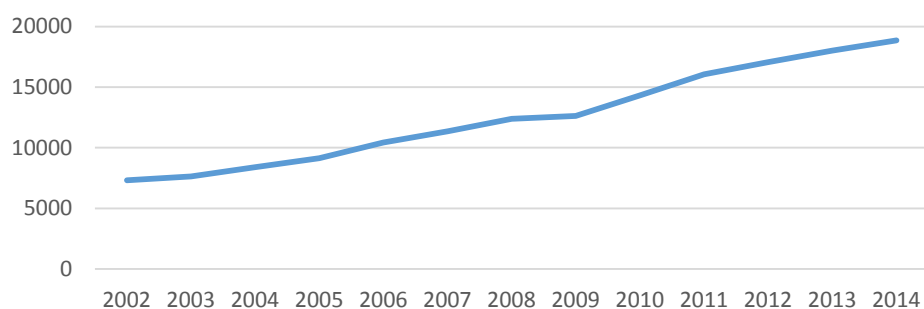


*Figura 19.* Exportaciones no tradicionales por sector económico.  
Adaptado de “Estadísticas,” por Sunat, 2015 ([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/anuario14.html](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/anuario14.html)).



*Figura 20.* Incidencia de pobreza y pobreza extrema.  
Adaptado de “Series nacionales,” por, INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).

Considerando además que el PBI per cápita ha aumentado considerablemente desde inicios de este siglo como se aprecia en la Figura 21, se presenta en la actualidad una nueva población caracterizada por estar acentuada en la población adulta, debido a una mayor esperanza de vida y a una reducción de la tasa de natalidad. A través de los años el cambio en la estructura de edades de la población ha generado un espacio denominado bono demográfico, donde la proporción de personas en edades potencialmente productivas (entre 15 y 64 años de edad) crece de manera sostenida en relación con la de personas en edades inactivas (menores de 15 y mayores de 65 años de edad) (Informe económico y social, Región Tacna, Banco Central de Reserva del Perú, 2013).



*Figura 21.* PBI per cápita a precios corrientes.  
Adaptado de “Series nacionales,” por, INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).

Este mayor poder adquisitivo de la población se ve reflejado en un aumento de la clase media, y en un cambio de la distribución de la población según nivel socioeconómico. Si anteriormente, la distribución se caracterizaba por una forma piramidal, en la cual la población del sector E era la base con un porcentaje mayor, actualmente se caracteriza por poseer forma romboide (ver Figura 22), como expuso Arellano (2010).

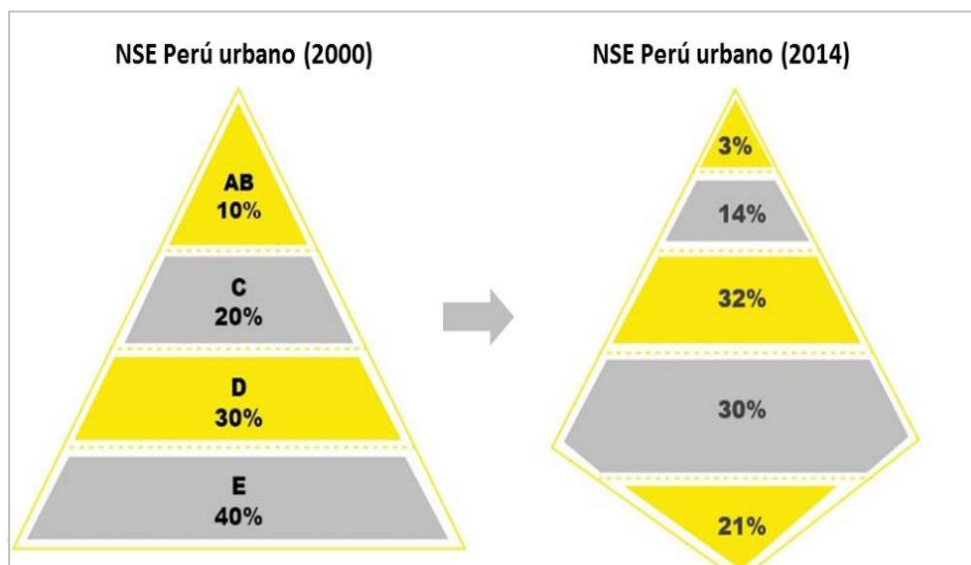


Figura 22. Distribución de la población según nivel socioeconómico. Tomado de “Al medio hay sitio,” por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010.

### 3.1.3 Principios Cardinales

Hartmann, (1957/1983) señaló que los principios cardinales son las bases de la política exterior, es todo aquello que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos, citado por D’Alessio (2014). Los principios cardinales según D’Alessio (2014) son cuatro, estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes, pasados y futuros, (c) contrabalance de intereses, (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** El primer principio cardinal que señala que ninguna interacción es puramente bilateral, siempre existirá uno o más partes adicionales que se verán afectados positiva o negativamente. (D’Alessio, 2014). En el mundo actualizado de hoy, en el cual los países intercambian no solo recursos materiales, sino también información, capital humano, etc., se observa que los acuerdos comerciales tienen una tendencia creciente. No

existen países aislados, situación no ajena al Perú, el cual según fuentes del Ministerio Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2016), cuenta con diversos acuerdos comerciales con países individuales como Estados Unidos, Canadá, Cuba, China, Corea del Sur, Singapur, Japón, Tailandia, Panamá, Costa Rica Chile México y Venezuela. Asimismo, tratados comerciales con bloques como la Unión Europea, Foro de Cooperación Asia Pacífico, Mercosur, Comunidad Andina, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). Por entrar en vigencia se encuentran tratados con Guatemala y Honduras, así como los acuerdos de la alianza del Pacífico y el Transpacífico. Y, en negociación, con El Salvador, Turquía, TISA (Acuerdo de Comercio de Servicios) y Doha para el desarrollo del comercio.

*Lazos pasados y presentes.* Este segundo principio se enfoca en aquellos vínculos del pasado que se proyectan en el presente y que es probable se proyecten en un futuro, (D'Alessio, 2014). En el caso de nuestro país, al momento de la conquista por los españoles en el año 1532, el Perú abarcaba gran parte de los países de Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina, conocido como el Tahuantinsuyo. En el año 1532 llega a las costas peruanas el conquistador Francisco Pizarro, quien atraído por los rumores de la abundancia de minerales preciosos que había en el imperio, inicia un proceso de conquista a la cual le sigue el establecimiento del Virreinato del Perú. El 28 de julio de 1821, el libertador José de San Martín declara a Perú como una república independiente (Contreras, & Cueto, 1999).

*Relaciones con el Ecuador.* El Perú limita con el Ecuador por el norte. La relación entre ambos países ha sido históricamente tensa llegando a tener conflictos bélicos por problemas territoriales, tal es el caso de la guerra entre Perú y Ecuador del año 1941. Para lograr posibles soluciones a estos conflictos, se firmó el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro, en el año 1942, sin embargo, Ecuador se negó a reconocer la validez de este protocolo. Los conflictos continuaron hasta 1995,

que hubo el conflicto de CENEPA, y finalmente en el año 1998 se firma del Acta de Brasilia, que resuelve todas las diferencias fronterizas entre ambos países.

(Chacón, 2011)

*Relaciones con Chile.* Perú y Chile mantienen a través de la historia una relación de rivalidad, en donde la guerra del Pacífico, finalizada por el Tratado de Ancón (1883), marcó en cada uno de los países una idiosincrasia particular. Esta guerra tuvo impacto sobre todo en las provincias de Tacna y Arica, ambas pasaron a ser parte del territorio chileno. Sin embargo, en 1929, mediante el tratado de Lima, se establece que Tacna se reincorpora al Perú y fijando las fronteras entre ambos países. Cabe mencionar, que recién en el año 2015, la Corte Internacional de Justicia de la Haya sentencia la frontera marítima. (Milet, 2004)

*Contrabalance de intereses.* Se puede observar que de acuerdo a este principio el Perú ha desarrollado y sigue desarrollando una serie de alianzas con diferentes países mencionados en el principio de influencia de terceros, así mismo es importante señalar que no existe ninguna delimitación fronteriza pendiente.

*Conservación de los enemigos.* De acuerdo a este principio el mantener a los enemigos promueve la competitividad en sectores económicos, en ese sentido se compete con países de América Latina por la similitud de recursos, tal es el caso del país vecino de Chile, con el que competimos en la producción de cobre y molibdeno, según la Comisión Chilena del Cobre Dirección de Estudios (2008), así como también en agricultura como paltas y uvas.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la región Tacna**

De la información enunciada líneas arriba, el escenario por el que atraviesa el País es propicio para el desarrollo de la Región Tacna. El Perú ya tiene delimitadas sus fronteras con el último fallo de la Haya, culminando así los conflictos por delimitación con el hermano país de Chile, con el que limita, asimismo, la Región Tacna.

De ahí la importancia de este punto, enunciado en los principios cardinales en relaciones pasadas, además las relaciones estratégicas comerciales que posee el país, a través de las firmas de diferentes tratados de libre comercio expresados líneas arriba en el potencial nacional y en la influencia e terceras partes ubica a todas las regiones del país, incluida Tacna, en una situación expectante. Además, es a través de los intereses nacionales considerados en el acuerdo nacional, que se permite visualizar aquellos intereses comunes con ciertos países y que podrían ser capitalizados por Tacna.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

Según el ranking de competitividad IMD (Institute for Management Development), del 2016, el Perú se ubica en el puesto 54, de 61 países, manteniendo el mismo puesto que en el 2015. Sin embargo, en el 2012 se ubicaba en el puesto 44; en 5 años ha descendido 10 puestos en este ranking. En cuanto a Latinoamérica, el Perú se ubica en cuarto lugar, luego de Chile, México y Colombia (ver Figura 23). En la Figura 24 se puede apreciar que Perú tiene mejores resultados en cuanto al pilar eficiencia de gobierno (puesto 41), en el que destacan los factores de finanzas públicas y políticas fiscales, obteniendo los puestos 22 y 28, respectivamente. Así mismo, en el pilar de desempeño económico (puesto 50), destaca la variable de empleabilidad e inflación, en las cuales Perú obtiene los puestos 26 y 37 respectivamente. El mismo puesto ocupa el pilar de eficiencia en los negocios (puesto 50), y por último en el pilar infraestructura, el Perú se ubica en la posición 59, debido sobre todo a una débil infraestructura tecnológica (60), científica (59), educación (58) e infraestructura básica (58).

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

Según *World Economic Forum* WEF 2015 los resultados del IMD World Competitiveness Center, uno de los factores con mayores problemas para hacer negocios en



el Perú es la carencia de infraestructura, con una puntuación de 9.9, existiendo una oportunidad de mejora debido a que este es uno de los determinantes necesarios para alcanzar la competitividad (ver Figura 25).

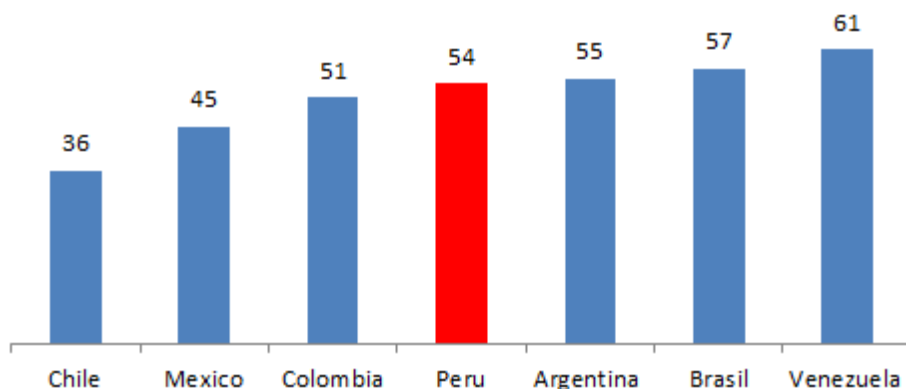


Figura 23. Ranking IMD 2016, países latinoamericanos. Tomado de “world competitiveness yearbook,” por IMD, 2016.

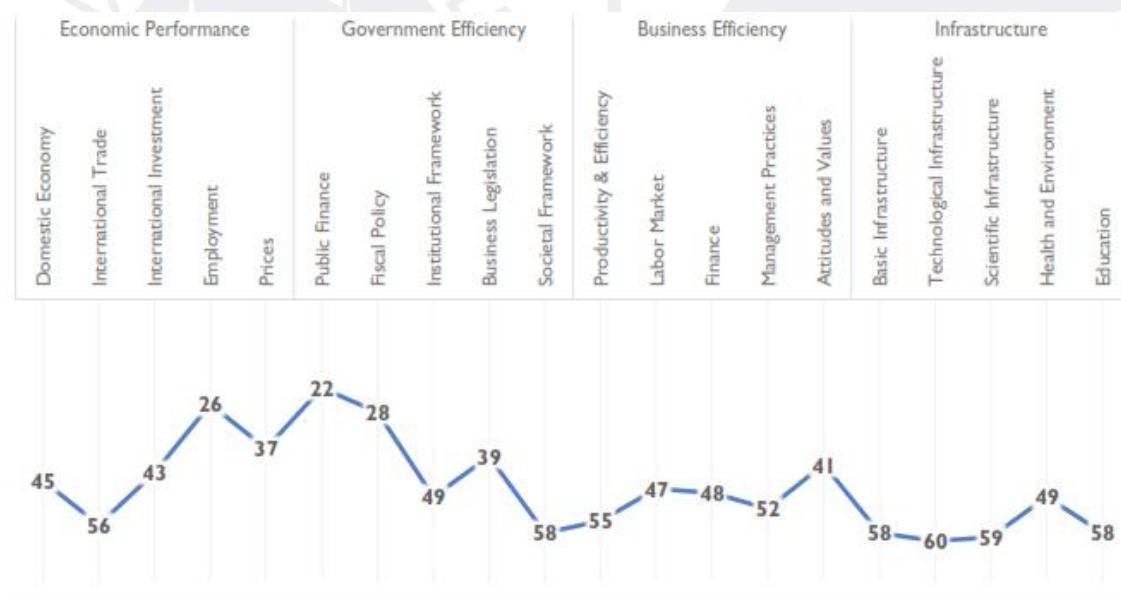


Figura 24. Pilares y variables de competitividad. Tomado de “world competitiveness yearbook,” por IMD, 2016.

El Perú presenta sólo tres fortalezas respecto al resto de países en cuanto al pilar infraestructura, ocupando los puestos 15, 16 y 25 en los factores de costos de teléfonos móviles, energías renovables e intensidad de energía, respectivamente. Sin embargo, Perú

presenta 10 debilidades, con puestos entre 59 y 61, es decir, entre los tres últimos puestos del ranking (ver Tabla 14).

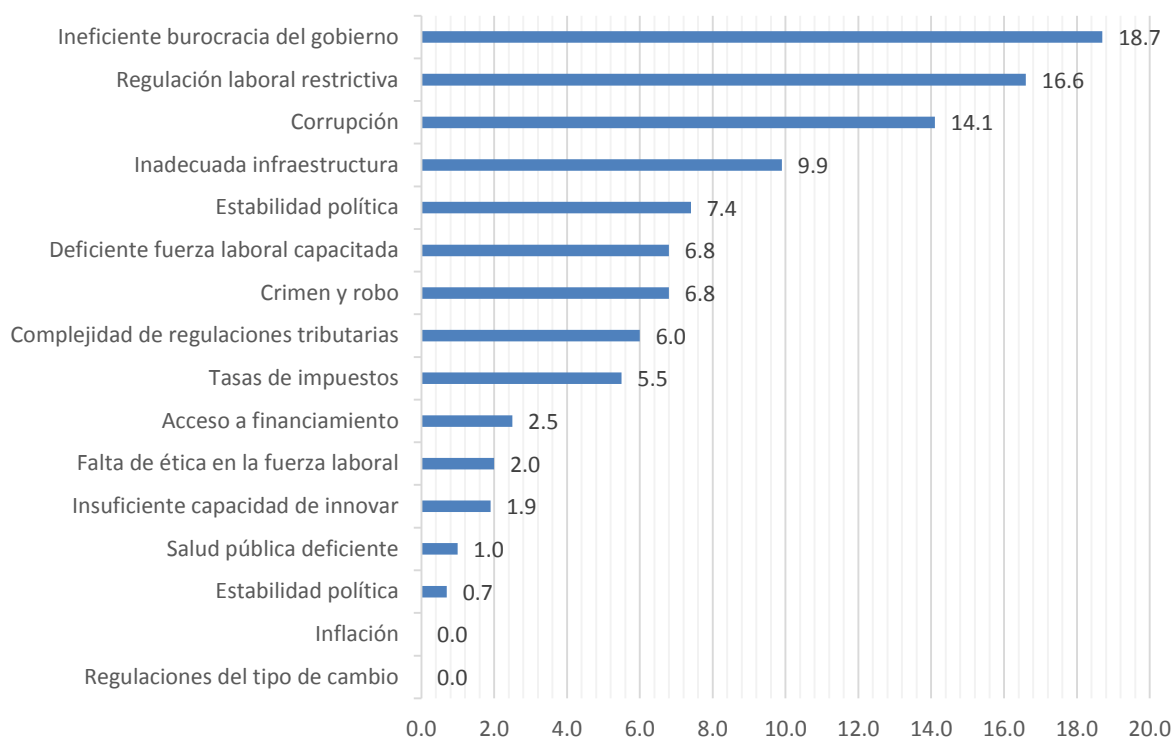


Figura 25. Los factores más problemáticos para la realización de negocios en Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” por el Foro Económico Mundial, 2015 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Tabla 14. Debilidades y Fortalezas del Pilar Infraestructura

#### Debilidades y Fortalezas del Pilar Infraestructura

Factores de competitividad de Infraestructura	Rank
<b>Fortalezas</b>	
Costo de teléfonos móviles	15
Energía renovable	16
Intensidad de energía	25
<b>Debilidades</b>	
Cooperación tecnológica	61
Conectividad	60
Acceso a commodities	60
Leyes medioambientales	60
Gestión de ciudades	60
Investigación científica	60
Patentes aplicadas per cápita	59
Número de patentes	59
Acceso al agua	59
Habilidades de tecnologías de información	59

Nota. Tomado de “World competitiveness yearbook,” por IMD, 2016.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según Porter (2009), la calidad de la demanda interna es más importante que la cantidad al momento de determinar una ventaja competitiva en cuanto a la adquisición de bienes y servicios. Según Frenk (2014), el índice Nielsen de confianza del consumidor, rebela que el 87 % de los peruanos toma en cuenta como principal factor de compra la calidad de los productos. En este sentido el consumidor peruano se caracteriza por ser un comprador exigente y racional, si consideramos que sólo el 25% afirma que realiza compras por impulso.

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

Según el ranking Doing Business 2016, del Banco Mundial, el Perú ocupa el puesto 50, de un total de 189 economías a nivel mundial. Con respecto al año anterior ha descendido cinco posiciones. Este ranking mide la calidad y eficiencia regulatoria, mostrando que el Perú tiene deficiencia en diversos factores (ver Tabla 15).

Tabla 15 *Facilidad para los Negocios*

Temas	DB 2015 Clasificación	DB 2016 Clasificación	Cambio
Apertura de una empresa	89	97	-8
Manejo de permisos de construcción	45	48	-3
Obtención de Electricidad	51	64	-13
Registro de propiedad	34	35	-1
Obtención de crédito	12	15	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	46	49	-3
Pago de impuestos	58	5	+8
Comercio transfronterizo	88	88	0
Cumplimiento de contratos	69	69	0
Resolución de la insolvencia	74	74	0

*Nota.* Tomado de “Doing Business 2015,” por Grupo Banco Mundial, 2015 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/> Doing Business 2015-2016).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según el WEF 2015, dentro del pilar de sofisticación de negocios, se puede apreciar las siguientes variables relacionadas a proveedores: cantidad de proveedores locales, calidad de proveedores locales y estado de desarrollo de clústeres. El Perú ocupa los puestos 49, 61 y 104 respectivamente.

### 3.2.5 Influencia del análisis del Perú en la región Tacna

De acuerdo al análisis competitivo del Perú, Tacna se ve afectado debido a la deficiencia nacional de los siguientes factores:

- Infraestructura: según el índice de competitividad regional del Perú (ICRP) (2015), Tacna alcanza un nivel de infraestructura de 21.97 ubicándose en el ranking número 10 de los departamentos del país, siendo los más bajos turismo, transportes, y energía.
- Educación primaria: la puntuación del ICRP (2015) 95.71 ubicándolo en el segundo departamento con mayor puntuación a nivel nacional
- Educación Superior: del ICRP (2015) alcanza un nivel de 39.45 y en formación laboral 31.57
- Economía: según el ICRP (2015) alcanza una puntuación de 29.87 ubicándola en el puesto séptimo a nivel nacional y el factor Empresas, Tacna se ubica en el tercer puesto con un 59.75, tiene un ambiente de negocio de 56.02 y una baja productividad alcanzando una puntuación 24.17. Asimismo, gracias a su ubicación geográfica, limítrofe con Chile y Bolivia, y cercana a Argentina, la región Tacna ha desarrollado actividades como el comercio y los servicios. Según el informe económico y social de la región Tacna del BCRP (2013) los sectores de comercio y servicios representan en conjunto el 38 por ciento de la producción de la región, y son los que han tenido un mayor dinamismo en la última década. Dinamismo que,

en parte, ha sido incentivado por la visita de turistas chilenos en busca de servicios de salud y entretenimiento; que, a la vez, también necesitan de servicios hoteleros y transporte para complementar su estadía.

- Gobierno: según el ICRP (2015) el factor de gobierno alcanza una puntuación de 49.66 ubicándose en el tercer puesto a nivel nacional.

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

En este punto se efectúa una evaluación del entorno en cuanto a los siguientes factores: político, económico, social, tecnológico y ecológico.

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

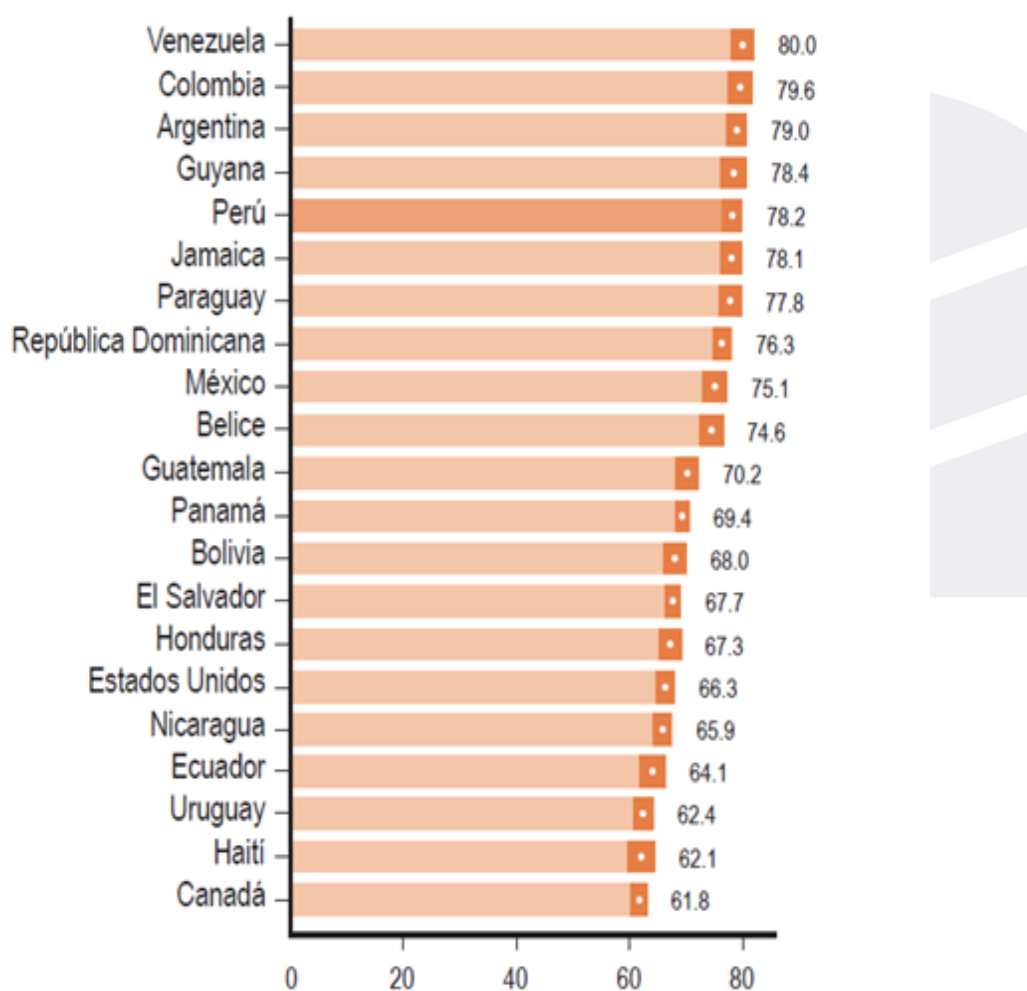
No hay duda de que la calidad de las instituciones influye fuertemente en la competitividad y el crecimiento de un país. Asimismo, las políticas del gobierno hacia la libertad de mercado y la atracción de la inversión. Según el índice de competitividad del IMD, 2016, el Perú ocupa el puesto 41, de 61 países, en el pilar eficiencia de gobierno. Este pilar evalúa los siguientes factores: finanzas públicas, política fiscal, legislación de empresas, marco institucional y marco social. De estos factores, Perú ocupa puestos competitivos en cuanto a finanzas públicas y política fiscal, y presenta debilidades en los otros factores.

*La corrupción*, es la práctica consistente en abusar del poder que un cargo público confiere con la finalidad de obtener ganancias personales. La definición de la RAE, indica que esta práctica se da en las organizaciones, especialmente en las públicas. La variable que mide la dimensión de soborno y corrupción, del IMD (2016), ocupa el puesto 57 de 61 países.

Según el Barómetro de las Américas 2014, la corrupción, en todas sus formas, es común en toda América Latina. Los niveles percibidos de corrupción zona altos por la población y no hay variaciones considerables desde el mismo estudio en el 2012. Este estudio indicó que el Perú ocupa el quinto lugar de los países de América, con mayor percepción de corrupción, siendo 78.2% la población que percibe la corrupción como muy generalizada, o

algo generalizada. Asimismo, este mismo estudio muestra que en el Perú, el 26.4% de la población reporta haber pagado una coima en los últimos 12 meses (Figura 26).

Según el artículo *¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?*, Macera (2015) mencionó que, según Ipsos, en el 2015 el 52% de los ciudadanos manifestó que la corrupción es uno de los tres problemas más graves. Otro indicador del grado de corrupción en el Perú mencionado en dicho informe; es que, en el año 2014, la Procuraduría Anticorrupción estaba investigando al 92% de los alcaldes del país por presuntos actos de corrupción, y según la ex ministra Ana Jara, el costo comprometido en actos de corrupción ascendió en el año 2013 a 10 000 millones de soles.



*Figura 26.* Percepción de corrupción en los países, 2014.

Tomado de “Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas”, 2014, p. 59 por J. Carrión, P. Zárate, y E. Zechmeister (<http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/157>).

Según el Reporte de competitividad del World Economics Forum, la corrupción encarece hasta en 10% el costo de hacer negocios, y hasta en 25% el costo de celebrar contratos (Macera, 2015). La ineficiencia de las instituciones públicas. Es otro de las variables en las que el Perú presenta un déficit respecto a otros países. En el Perú, los principales problemas relacionados a estas fuerzas son la burocracia, el exceso de regulación, la insuficiencia para otorgar servicios apropiados para el sector empresarial, y la dependencia política del sistema judicial. Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011 “uno de los objetivos en cuanto a gobernabilidad es obtener agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles administrativos, al servicio de los derechos de las personas y con revaloración de la carrera pública” (p.107).

En la Tabla 16 se analizan las dificultades más comunes en nuestro país para desarrollar empresas. Las variables más problemáticas son una burocracia ineficiente, regulaciones laborales restrictivas y la corrupción.

Tabla 16 *Burocracia Ineficiente*

Variable	Índice
Burocracia ineficiente	18.7
Regulaciones laborales restrictivas	16.6
Corrupción	14.1
Inadecuada infraestructura	9.9
Estabilidad política	7.4
Criminalidad y robo	6.8
Fuerza de trabajo inadecuada	6.8
Complejidad en regulaciones tributarias	6
Tasas tributarias	5.5
Acceso a financiamiento	2.5
Ética deficiente en la fuerza de trabajo	2
Insuficiente capacidad de innovación	1.9
Salud publica ineficiente	1

Nota. Tomado de “Doing Business 2015,” por Grupo Banco Mundial, 2015 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/Doing-Business-2015-2016>).

El plan bicentenario propone reducir el proceso de centralización, fomentando la descentralización del poder, en la capital, otorgando mayor protagonismo al sector público en las regiones del país (Ceplan, 2011). Uno de los aspectos positivos de las políticas de los últimos años, es sin dudas, las políticas que han permitido el crecimiento sostenido de la economía peruana. Según el portal web América Económica (2013), el ex ministro de economía y finanzas, Miguel Castilla, mencionó que este crecimiento económico responde a tres políticas que se han convertido en políticas de Estado: (a) un manejo económico sensato y responsable, (b) una clara propuesta por la apertura internacional y políticas de atracción de la inversión privada.

Respecto al manejo económico responsable, reflejado en el actuar del Banco Central de Reserva, quien a partir del año 2002 hace públicas las metas de inflación para poder controlar las expectativas inflacionarias de la población. Esto es conocido como *inflation targeting*, o metas explícitas de inflación (BCRP, 2016). Gracias a las políticas monetarias y fiscales aplicadas por el BCRP se ha logrado mantener un crecimiento económico sostenible en las últimas dos décadas. Asimismo, han favorecido la apertura a nuevos mercados a través de los tratados de libre comercio (TLC) (Proinversión, MRE & EY, 2016).

El BCRP toma decisiones de política monetaria mediante el uso de un nivel de referencia para la tasa de interés del mercado interbancario. Dependiendo de las condiciones de la economía (presiones inflacionarias o deflacionarias), el Banco Central modifica la tasa de interés de referencia (hacia arriba o hacia abajo, respectivamente) de manera preventiva para mantener la inflación en el nivel meta. (BCRP, 2016, p.11)

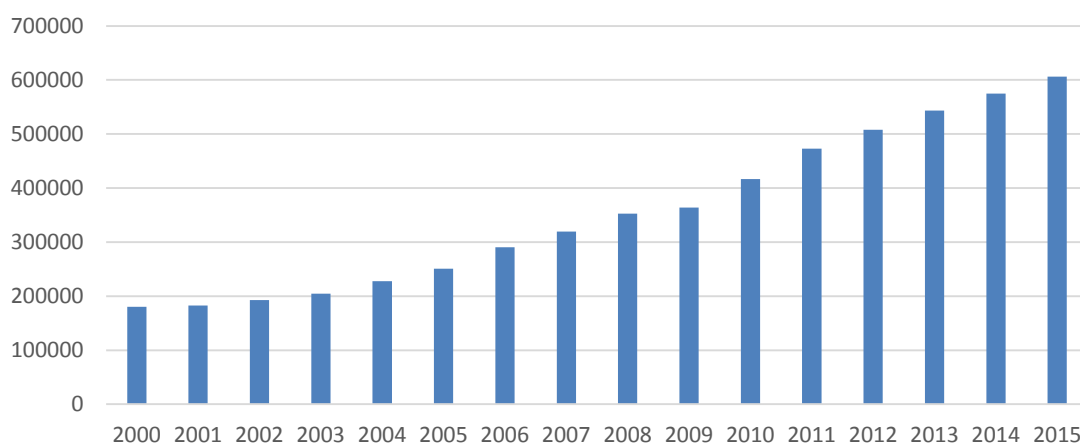
### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según el FMI (2015), en su informe *Las Américas, ajustando bajo presión*, indica que el Perú, al igual que Chile y Colombia, continúan un proceso de ajuste relativamente



ordenado, en donde la combinación de políticas económicas ha evitado una contracción económica. Las bases para el crecimiento permanecen firmes, entre ellas marcos de políticas sólidas, instituciones creíbles, mercados financieros sólidos y costos favorables de endeudamiento externo. Sin embargo, se prevé que el crecimiento potencial sea menor debido a que la transición hacia fuentes de crecimiento más diversas probablemente llevará tiempo.

Según el reporte de competitividad 2016 del IMD, el pilar de desempeño económico, el Perú ocupa el puesto 50, habiendo descendido 24 puestos respecto al 2012, quedando así en el quinto superior de los países con mejor desempeño macroeconómico. Sin embargo, el Perú presenta fortalezas en cuanto a inflación estable, una reducción de la deuda externa, el incremento de la demanda interna y la atracción de la inversión. El crecimiento económico de los últimos años se ve reflejado en la variación positiva constante del PBI (ver Figura 27).

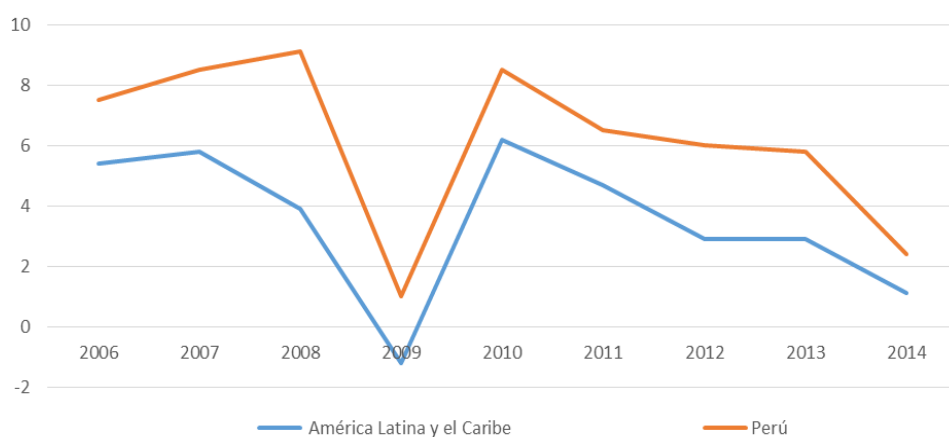


*Figura 27. Evolución del PBI a precios corrientes 2000-2015*

Adaptado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>)

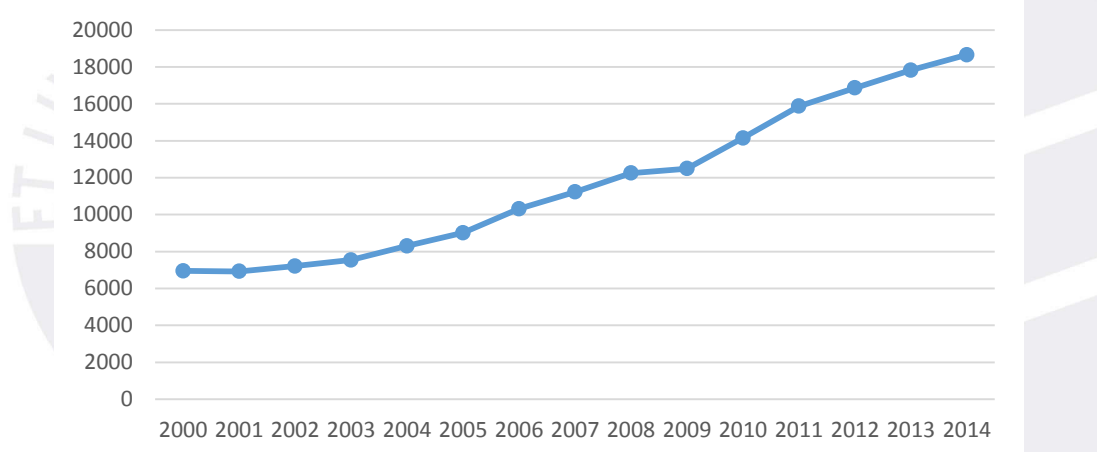
El promedio de variación anual del PBI del Perú, desde el 2006, es de 6.1%, comparado con el promedio de América Latina y el Caribe, el cual asciende a 3.5%. Como podemos apreciar en la siguiente figura, existe una clara correlación entre los indicadores de PBI a nivel Latinoamérica, pero el crecimiento del Perú ha estado por encima del promedio (ver Figura 28). Otra variable a tener en cuenta es el PBI per cápita, con un crecimiento

promedio, desde el 2007, de 7.4%. En el 2014, el PBI per cápita nacional fue de 18 656 nuevos soles, a precios corrientes. En siete años, el ingreso per cápita promedio a nivel nacional se triplicó (Figura 29).



**Figura 28.** Variación porcentual PBI anual.

Tomado de “Series nacionales,” por INEI, 2015 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).



**Figura 29.** Evolución del PBI Per cápita 2000-2014.

Tomado de “series nacionales,” por INEI, 2015 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>)

En la Tabla 17 se aprecia la variación porcentual del PBI por regiones, en el cual Cusco, Ayacucho, Ica, Tumbes y Amazonas, resaltan por obtener un crecimiento promedio mayor a 7%. Sin embargo, se puede apreciar diferencias significativas entre regiones. Cusco con un crecimiento promedio de 9.8%, y Pasco con un crecimiento promedio negativo de -0.8%. Si se analiza el PBI per cápita por regiones se nota una desigualdad aun mayor entre regiones. El PBI per cápita de Moquegua asciende a más de 45 mil nuevos soles, más de 9 veces mayor que el PBI per cápita de Apurímac (ver Figura 30).

Tabla 17

## Variación PBI por Regiones

AÑO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Promedio
Cusco	6.9	16.2	13.3	12.6	1.9	17.5	0.5	9.8
Ayacucho	14.3	10.4	4.6	5	9.5	10.8	2.3	8.1
Ica	18.4	4.6	7.6	11.9	1.4	8.9	3.2	8.0
Tumbes	16.2	9.6	11.2	-6.9	12.3	3.7	4.7	7.3
Amazonas	8.6	6.9	7.4	4.7	11.6	5.4	5.1	7.1
San Martín	10.2	4	8.3	5	11.5	0.7	6.4	6.6
Lima	9	0.3	10.9	8.7	6.1	6	3.9	6.4
Lambayeque	9.2	5.4	7.1	5.5	9.4	5	2.2	6.3
Huánuco	8.2	1.4	6.7	6.1	10.9	5.8	4.5	6.2
Piura	7.3	3.1	8.1	8.1	4.1	4	4.2	5.6
Puno	7.5	4.2	6.1	6.1	4.8	6.9	2.8	5.5
Cajamarca	14.1	8.3	1	4.9	6.7	-0.6	-0.9	4.8
Junín	8.5	-9.1	5.2	5.3	6.8	3.7	11.8	4.6
Apurímac	-7.4	-3.9	8.9	5.8	12.4	11.7	4.6	4.6
Huancavelica	5.6	3.4	4.5	3.1	8	2.5	4.1	4.5
La Libertad	7	0.5	6	4.1	7.7	4.3	1.4	4.4
Arequipa	11.1	1	6.1	4.4	5	2.2	0.8	4.4
Ucayali	5.2	1	3.6	5	8.8	2.9	0.6	3.9
Loreto	6	0.3	6.6	-4	7.2	4.6	3.3	3.4
Tacna	-2.2	-3.9	10.8	2.5	2.5	4.8	5.7	2.9
Moquegua	15.2	-2.8	0.4	-8	1.2	12.6	-2.6	2.3
Madre de Dios	1.9	6.2	9.4	10	-20.5	14.2	-13.5	1.1
Áncash	7.5	-2.2	-1.8	0.8	9.5	3.7	-12.2	0.8
Pasco	-1.3	-5.9	-6.4	-0.5	5.4	-0.3	3.1	-0.8
Total Nacional	8.7	1.2	8	6.5	5.9	5.9	2.5	5.5

Nota. Tomado de Series Nacionales, por INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).

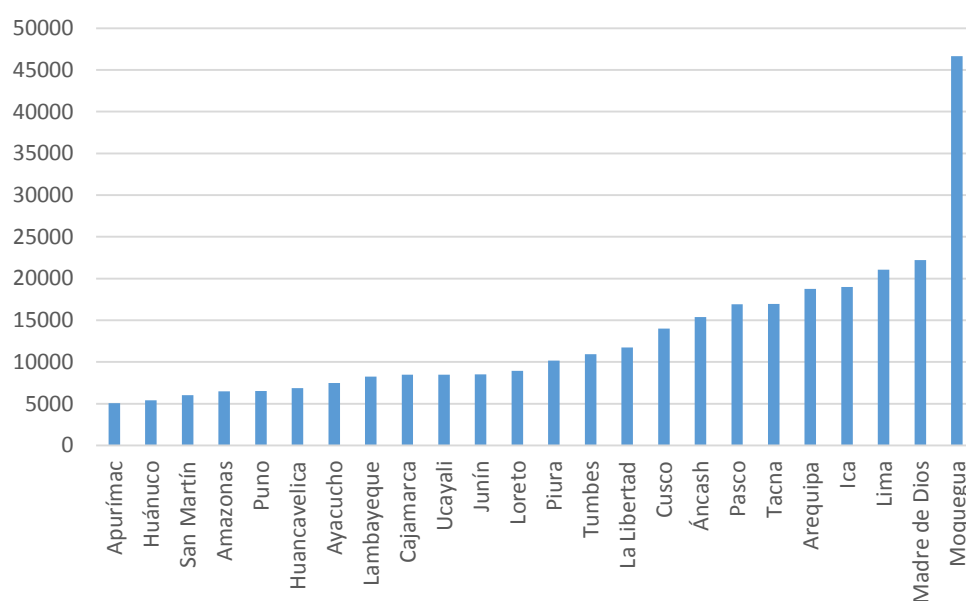


Figura 30. PBI per cápita por regiones.

Tomado de "Series Nacionales," por INEI, 2016 (<http://series.inei.gov.pe:8080/sirtod-series/>).

Según los datos proporcionados anteriormente podemos deducir que uno de los problemas de la economía peruana es la desigual distribución de la riqueza. En primer lugar, existe una gran diferencia de ingresos entre la población urbana y rural (ver Figura 31), ambos indicadores tienen un crecimiento constante, sin embargo, el ingreso promedio per cápita urbano es casi tres veces mayor que el rural. Si se tiene en cuenta la distribución de ingresos según el nivel socioeconómico, se puede concluir que el nivel socioeconómico A/B tiene unos ingresos hasta seis veces mayores que el sector E (ver Tabla 18).

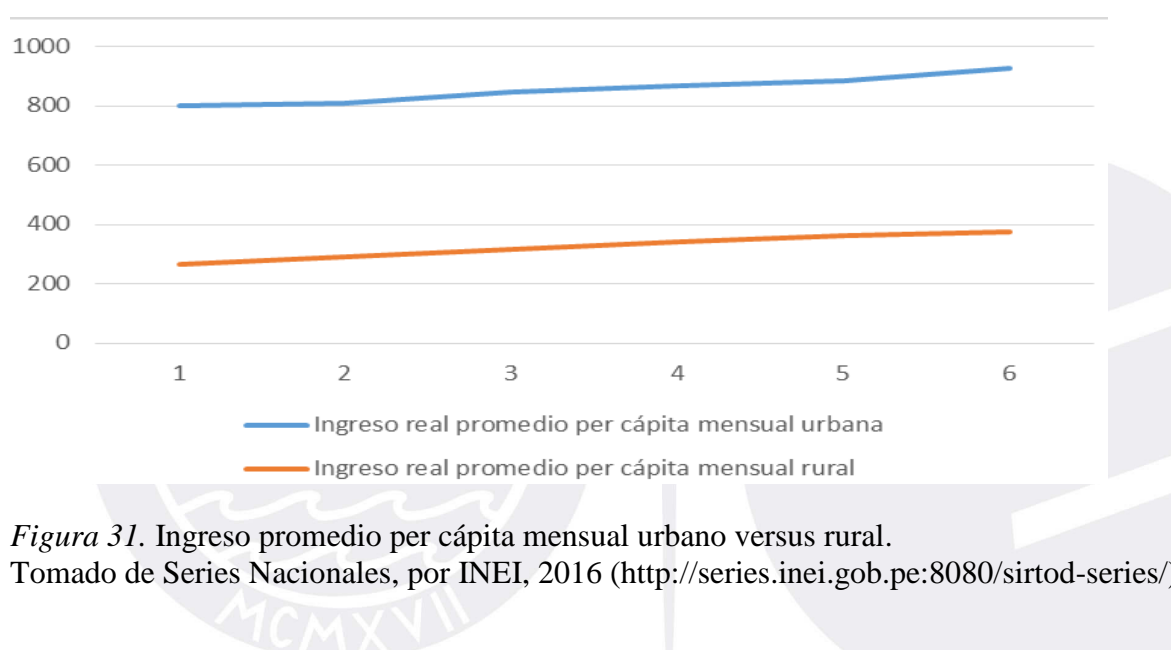


Figura 31. Ingreso promedio per cápita mensual urbano versus rural. Tomado de Series Nacionales, por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Según el BCRP (2015), para el 2016 se espera un escenario internacional desfavorable, con un crecimiento de 4.0%, el cual está apoyado en la recuperación de algunos sectores y a la inflación baja. En efecto, en los últimos catorce años, la economía peruana tuvo la inflación promedio anual más baja de Latinoamérica. Asimismo, las tasas de cambio estables han favorecido al entorno económico del Perú. En el 2014, si se compara el tipo de cambio del peso chileno y el peso colombiano se nota que el primero se ha depreciado considerablemente mientras el segundo muestra fluctuaciones con una tendencia creciente (ver Figura 32).

Tabla 18

## Ingresos y Gastos según NSE 2015

	Gasto promedio						
	Total S/	NSE A/B (S/)	NSE C (S/)	NSE C1 (S/)	NSE C2 (S/)	NSE D (S/)	NSE E (S/)
Grupo 1 : Alimentos	492	815	645	677	597	493	281
Grupo 2 : Vestido y Calzado	83	172	102	112	89	70	47
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	138	336	195	211	171	118	45
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	80	245	81	89	69	54	40
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	92	215	126	132	117	79	38
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	146	475	174	195	144	93	50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	153	513	200	226	161	94	38
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	82	185	107	113	97	73	37
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	2,141	4,744	2,752	2,955	2,451	1,828	1,054
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL	2,648	6,593	3,452	3,726	3,046	2,127	1,110

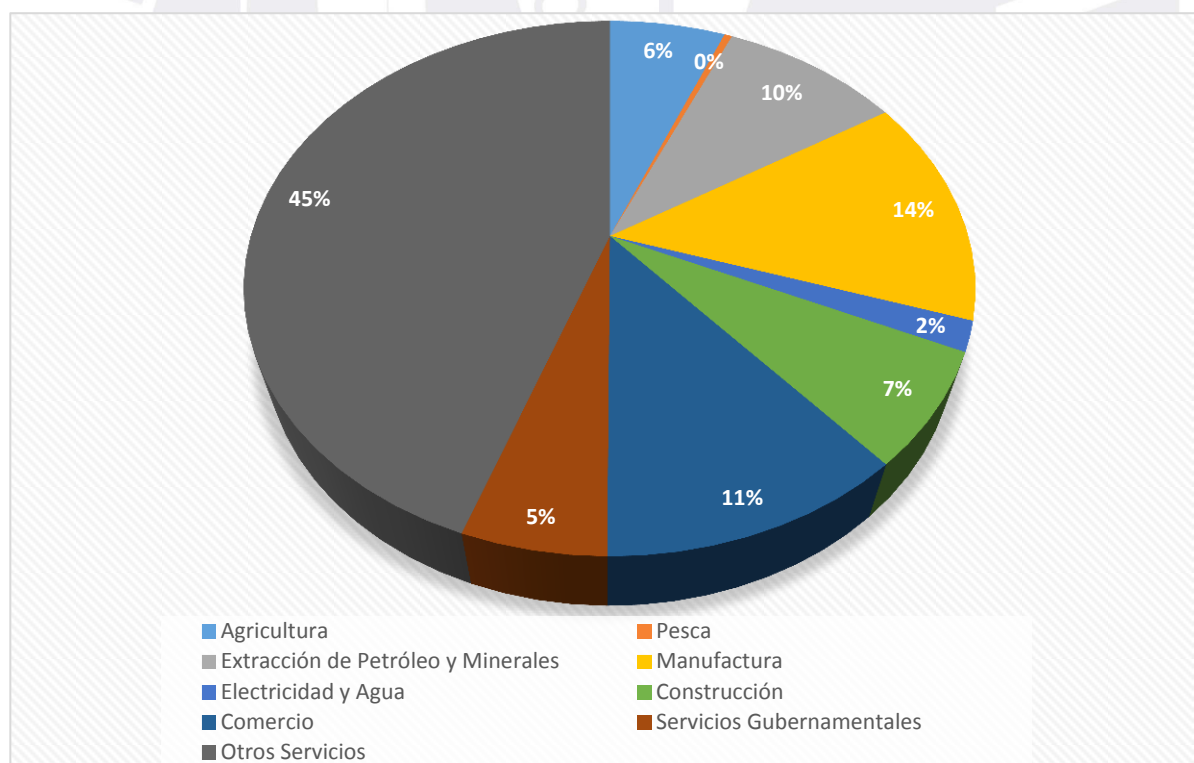
Nota. Tomado de “Niveles Socio Económicos,” por APEIM, 2015 (<http://apeim.com.pe/niveles.php>).



Figura 32. Evolución del tipo de cambio en Perú, Chile y Colombia, enero – abril 2014. Tomado de “El dólar en Chile, Colombia y Perú: Tres direcciones distintas,” por Semana Económica, 2016 (<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/137771-dolar-en-chile-colombia-y-peru-tres-direcciones-distintas/>).

En este sentido el Banco Central de Reserva del Perú ha jugado un papel muy importante a través de su política monetaria, quien ha mantenido también una tasa de interés estable desde el 2002 (BCRP, 2016). En cuanto a los sectores económicos que más aportan a la economía peruana, se destaca la extracción de petróleo y minerales (10%), construcción (7%), manufactura (14%), y otros servicios (45%) respecto a los principales sectores económicos que aportan al PBI (ver Figura 33).

Según el reporte de inflación 2015 del BCR, el sector que tendrá el mayor crecimiento en el 2016 será minería e hidrocarburos debido a una mayor producción de cobre, zinc y plata (ver Tabla 19). Como menciona este mismo informe, entre los principales productos de exportación se encuentra el cobre, cuya producción, hasta el tercer trimestre del 2015, tuvo un crecimiento de 18.2% respecto al año anterior y se espera que la producción de cobre alcance una tasa de crecimiento de 22.6% en el año 2016, debido a una mayor producción de las mineras Toromocho y Constancia, que llegarían a cumplir sus metas anuales de producción.



*Figura 33.* Distribución del PBI por sectores económicos.  
Tomado de “Series Nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Tabla 19

*PBI Por Sectores Económicos – Variación Porcentual Real*

	2013	2014	Estimación 2015	Estimación 2016
Agropecuario	1.5	1.9	2.6	1.6
Pesca	24.8	-27.9	19.3	-1.2
Minería e hidrocarburos	4.9	-0.8	7.3	10.6
Manufactura	5	-3.7	-1.6	1.1
Electricidad y agua	5.5	4.9	6	6
Construcción	8.9	1.6	-6.5	2.5
Comercio	5.9	4.4	3.9	3.8
Servicios	6.1	5	4	3.7
PBI Total	5.8	2.4	2.9	4

Nota. Tomado de "Series Nacionales," por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Asimismo, el BCRP estima que la producción de oro para el 2016 y 2017 disminuya por el agotamiento natural de los yacimientos, principalmente por la caída en la producción de Yanacocha. Durante el 2016 se proyecta un crecimiento de 10.8%, este mejor resultado se debe a la mayor producción de las mineras, Barrick, Anama y Antapacay. En cuanto a la producción de zinc hasta el tercer trimestre del 2015 creció 10,1%, cifra mayor a la registrada en el periodo anterior (4.8%). Este mejor resultado se debió a la mayor producción del Brocal y la recuperación de las leyes de Antamina. Para el 2016 las expectativas son positivas esperando un crecimiento de 8.5%.

Como se observa en la Tabla 20, entre los principales socios comerciales de Perú se encuentran China, Estados Unidos, Suiza y Canadá, a quienes se exporta más del 50% del total de exportaciones. A China se exporta 7,386 millones de dólares (22.1%) siendo el principal producto el Cobre sumando más de 3500 millones de dólares entre concentrado de cobre y sus derivados. Otras exportaciones mineras a China (ver Figura 34) son los

concentrados de plomo, zinc y plata que en conjunto suman cerca de 700 millones de dólares. Asimismo, entre los productos no tradicionales exportados a China se encuentran los espárragos frescos y refrigerados (3414.2 millones de dólares), seguido de paltas secas o frescas (818.8 millones de dólares).

Tabla 20

*Principales Socios Comerciales de Perú*

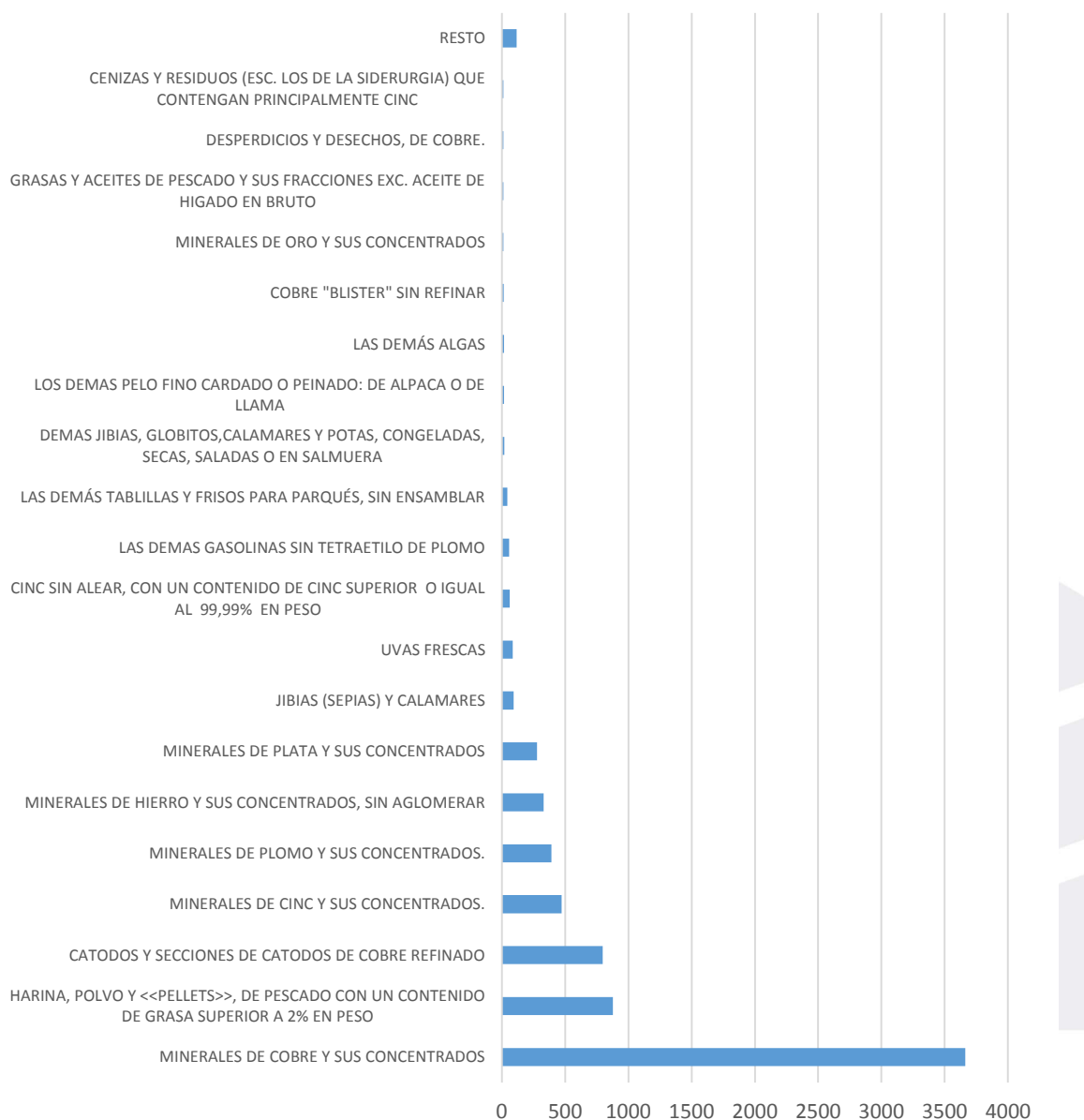
País Destino	Valor FOB	%
China	7'386,769.2	22.1
Estados Unidos	4'991,566.8	15.0
Suiza	2,'677,366.3	8.0
Canadá	2'317,727.4	6.9
Japón	1'117,105.5	3.3
España	1'091,137.8	3.3
Corea (Sur)	1'089,216.6	3.3
Chile	1'072,714.7	3.2
Brasil	1'072,166.8	3.2
Alemania	915,177.6	2.7
Países Bajos	878,334.1	2.6
Colombia	874,444.3	2.6
Ecuador	704,992.5	2.1
India	677,732.4	2.0
Bolivia	592,884.8	1.8
Italia	561,313.5	1.7
México	545,603.6	1.6
Reino Unido	479,483.2	1.4
Bélgica	461,725.2	1.4
Panamá	444,960.7	1.3
Francia	270,846.1	0.8
Otros	3,152,940.8	9.4
<b>Total</b>	<b>33'376,209.8</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tomado de "Estadísticas de comercio exterior," por SUNAT, 2014 ([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/web\\_estadistica.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm)).

Otro país destino de las exportaciones es Estados Unidos a quién se exporta oro por un total de 846 millones de dólares (16.9%) (ver Figura 35). Entre otras exportaciones importantes hacia Estados Unidos se encuentran los espárragos frescos (5.4%) y uvas frescas (4%). A Suiza se exportó 2,642.27 millones de dólares, de los cuales el 99% corresponde a exportaciones de oro en bruto. En el caso de Canadá, las exportaciones de oro representaron



el 68% de sus exportaciones; el plomo, el cinc, plata y cobre también son exportaciones importantes representando en conjunto el 20% de las exportaciones a Canadá (Sunat, 2015).



*Figura 34. China.*

Tomado de Estadísticas de comercio exterior, por SUNAT, 2014

([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/web\\_estadistica.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm)).

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

La población estimada del Perú para el 2015, según datos del INEI, es de 31' 151, 643 personas, de las cuales aproximadamente el 31.4% reside en Lima. Las siguientes regiones más pobladas son La Libertad y Piura con más de 1 millón 800 mil habitantes (ver Tabla 21).

Asimismo, durante las últimas décadas se han generado cambios en la distribución de la población a nivel urbano y rural (ver Figura 36).

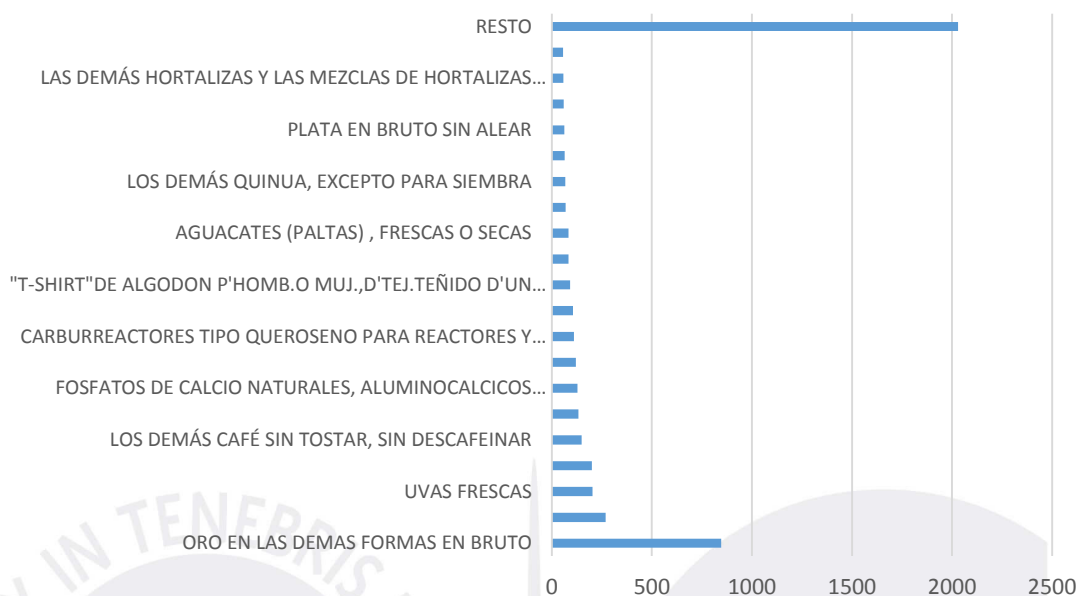


Figura 35. Estados Unidos.

Tomado de “Estadísticas de comercio exterior,” por SUNAT, 2014

([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/web\\_estadistica.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/web_estadistica.htm)).

A inicios del siglo el porcentaje de personas ubicadas en la zona urbana era de 68.1% mientras que en el 2015 la cifra subió a 76.7%. Por el contrario, la zona rural ha disminuido pasando de 31.9% a 23.3% al 2015. Este fenómeno se da por la búsqueda de mejores condiciones de vida de los habitantes de la zona rural. Este escenario es positivo en la medida que la mayor concentración de la población en áreas urbanas permite una mejor y más eficiente provisión de servicios e integración al mercado lo que contribuye a un aumento de la productividad. A través de los años el cambio en la estructura de edades de la población generó un espacio denominado bono demográfico, donde la proporción de personas en edades potencialmente productivas (entre 15 y 64 años de edad) crece de manera sostenida en relación con la de personas en edades inactivas (menores de 15 y mayores de 65 años de edad).

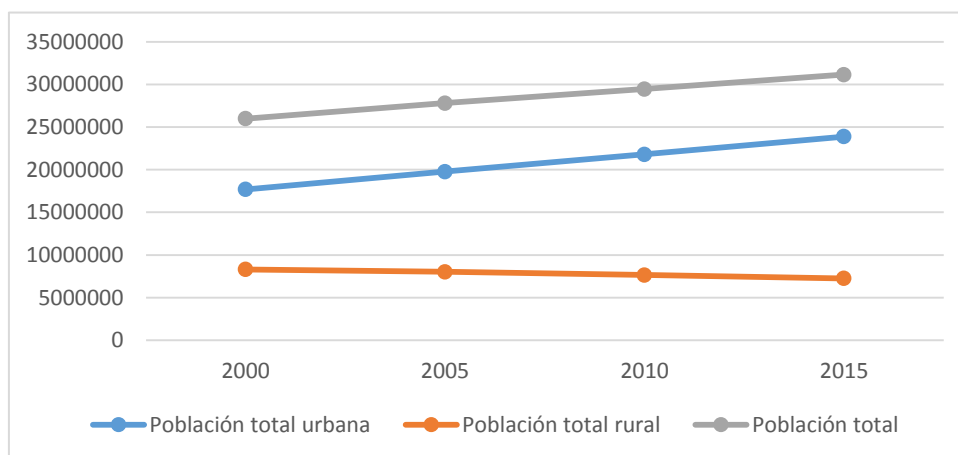
Tabla 21

*Población de Regiones*

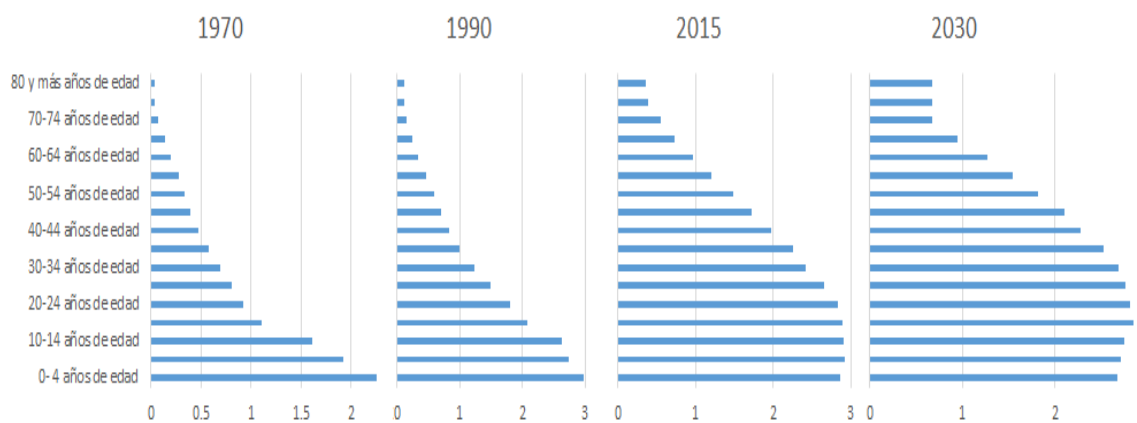
Región	Población Total Estimada	% Respecto al Total Nacional %
Lima	9689011	31.4
La Libertad	1836960	6.0
Piura	1829496	5.9
Cajamarca	1525064	4.9
Puno	1402496	4.6
Junín	1341064	4.4
Cusco	1308806	4.2
Arequipa	1273180	4.1
Lambayeque	1250349	4.1
Áncash	1142409	3.7
Loreto	1028968	3.3
Huánuco	854234	2.8
San Martín	829520	2.7
Ica	779372	2.5
Ayacucho	681149	2.2
Huancavelica	491278	1.6
Ucayali	489664	1.6
Apurímac	456652	1.5
Amazonas	421122	1.4
Tacna	337583	1.1
Pasco	301988	1.0
Tumbes	234638	0.8
Moquegua	178612	0.6
Madre de Dios	134105	0.4

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por INEI, 2016. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Como se ve en la Figura 37, la distribución de la población por edades ha cambiado y seguirá cambiando, según las tendencias mundiales a una baja tasa de natalidad y a un aumento de la esperanza de vida. En el Perú, la tasa de natalidad ha descendido a menos de 2%, y la tasa de mortalidad se mantiene en los últimos años alrededor de 0.6% (INEI, 2016).

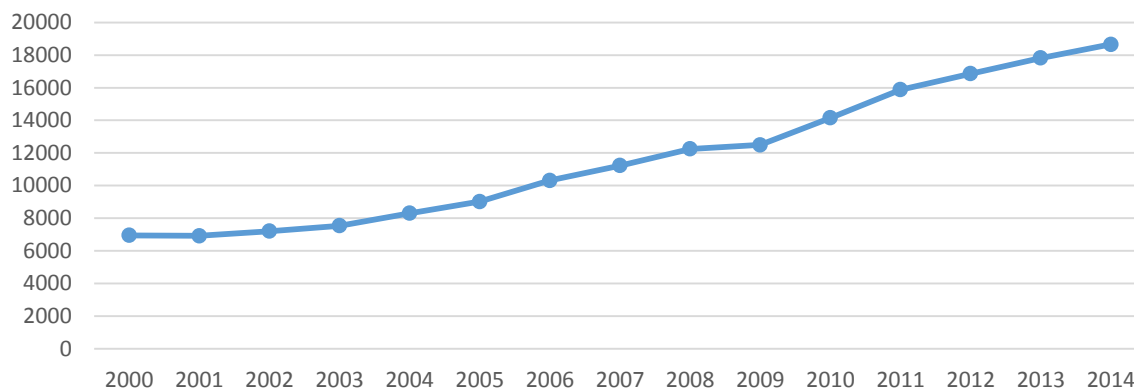


*Figura 36.* Población total rural versus población total urbana.  
Tomado de Series nacionales, por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).



*Figura 37.* Distribución de la población por edades.  
Tomado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

Otra característica primordial de la población peruana en la actualidad es un mayor poder adquisitivo, debido, principalmente al crecimiento sostenido de la economía en los últimos 20 años (ver Figura 38). El PBI per cápita nacional ha tenido un crecimiento promedio, desde el 2001, de 7.4%. En el 2014, el PBI per cápita nacional fue de 18 656 nuevos soles, a precios corrientes. En 14 años, el ingreso per cápita promedio a nivel nacional se triplicó. Este mayor poder adquisitivo de la población se ve reflejado en un aumento de la clase media, y en un cambio de la distribución de la población según nivel socioeconómico.



*Figura 38.* Evolución PBI per Cápita.

Tomado de “Series nacionales,” por INEI, 2016 (<http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>).

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el IMD (2016) el Perú ocupa el puesto 59 y 60 en los factores de infraestructura científica y tecnológica respectivamente, estas debilidades son reafirmadas por el WEF (2015), en el que se indica que Perú ocupa el puesto 116 en el factor innovación, siendo su puntuación menor al promedio de Latinoamérica y el Caribe. Esto influenciado por las barreras de un sistema educativo de baja calidad, una baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias, y una baja inversión en innovación y desarrollo, si se tiene en cuenta que en el 2014 se invirtió solo el 0.15% del PBI en ciencia y tecnología, a comparación de Chile que invierte el 0.5% del PBI.

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú, el Ministerio del Ambiente se creó en el año 2008, y sus objetivos se basan en cuatro ejes estratégicos de la gestión ambiental: Estado soberano y garante de derechos, mejora de la calidad de vida con un ambiente sano, compatibilizando el aprovechamiento armonioso de los recursos naturales y patrimonio natural saludable. Los ejes mencionados establecen la primacía de la protección ambiental, a través de una gestión sostenible de los recursos, manteniendo además la biodiversidad, y considerando los actuales desafíos del cambio climático global y alcanzando una calidad ambiental adecuada en beneficio de las personas (Ministerio del Ambiente, 2012).

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

Según D'Alesio (2014), “la auditoría externa, tiene como fin crear una lista de oportunidades que pueden beneficiar a la organización y amenazas que deben evitarse, el principal objetivo es identificar las más importantes variables, utilizando la MEFE”. La información de la MEFE permite evaluar la información del PESTE (Política, Gubernamental y Legal (P), Económica, y Financiera (E), Social, Cultural y Demográfica (S), Tecnológica y Científica (T) y Ecológica y Ambiental (E). La Matriz de Evaluación de Factores Externos detallada líneas abajo, cuenta con 14 factores determinantes de éxito, de las cuales nueve son oportunidades y cinco son amenazas, el valor total resultantes es de 2.15 esto significa que existe una baja respuesta a las oportunidades y a las amenazas (ver Tabla 22).

Tabla 22

#### Matriz MEFE para la Región Tacna

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Total
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento sostenido de la economía nacional	0.1	3	0.3
2 Aumento de la población en edad a trabajar	0.04	4	0.16
3 La globalización que permite el acceso a nuevas tecnologías	0.05	1	0.05
4 Ingreso de nuevos mercados mediante la firma tratados de libre comercio	0.1	3	0.3
5 Incremento de la oferta de entidades financieras	0.05	3	0.15
6 Imagen del Perú como país turístico	0.05	2	0.1
7 Ubicación geográfica estratégica- comercio con frontera chile	0.07	3	0.21
8 Incremento de la demanda de alimentos saludable	0.06	2	0.12
9 Mano de obra técnica - superior calificada de la población	0.1	1	0.1
<b>Subtotal</b>	<b>0.62</b>		<b>1.49</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Caída de precios de los metales	0.1	1	0.1
2 Reducción de la calificación del Riesgo País	0.09	2	0.18
3 Fenómenos naturales y cambios climáticos	0.07	1	0.07
4 Inestabilidad política y social que afecta la inversión privada	0.05	2	0.1
5 Deficiencia en el acceso a servicios básicos agua-alcantarillado-luz	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.38</b>		<b>0.66</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>

Nota. “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D'Alessio, 2014. México Pearson

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

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

Según el portal de transferencia económica del ministerio de economía y finanzas (2016), el 95 % del presupuesto de los gobiernos locales viene siendo financiado por recursos del canon y regalías; mientras que el presupuesto del Gobierno Regional, viene siendo financiado, en su mayoría, por recursos del canon y regalías mineras. A estos fondos se le agrega el Fondo de Desarrollo para Tacna, que consiste en 90 millones de soles de aportes voluntarios de la minera Southern Perú. Los aportes de canon mineros a la Región Tacna equivalen, en el 2015 a 40'914,263, representando el 99.8 % del total de aportes por canon a la región. Cabe mencionar que el canon total al 2015, ha alcanzado un crecimiento de 336% (INEI, 2016).

El canon minero proviene principalmente de dos grandes mineras: Southern Perú y Minsur. La primera, de capital extranjero, pertenece a Grupo México –SAB de CV, según el portal Southern Cooper Grupo México, y la segunda, de capital peruano (Grupo BRECA), según el portal web Minsur, 2016.

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

La región Tacna cuenta con diversos países importadores de sus productos, principalmente correspondientes a los sectores mineros y agroindustriales. En el 2015, los principales destinos de exportaciones fueron: Chile (38.1 por ciento), Canadá (14.5 por ciento), Estados Unidos de América (11.4 por ciento), China Taiwán (11.0 por ciento), Brasil (7.8 por ciento); entre otros. Chile demanda minerales de molibdeno y sus concentrados (80,0 por ciento), Canadá oro en bruto (97.3 por ciento); Estados Unidos filetes de pescado fresco y congelado (66.4 por ciento), China y Taiwan cátodos de cobre refinado (95.5 por ciento) y Brasil aceitunas preparadas o en conservas (100.0 por ciento), entre otros (BCRP, 2015).

En el año 2014, más del 70 % de la aceituna y el orégano exportado por el Perú a Brasil, pertenecieron a empresas tacneñas. Según el responsable de la Oficina Comercial de Exportación Regional, Tacna lideró exportaciones de orégano y aceitunas a Brasil, mencionó que tuvo alrededor del 70% de participación en los envíos nacionales de aceituna, mientras que en el orégano el porcentaje de la mercancía local sobre el total de lo exportado llegó al 80% (“Tacna lidera exportación de orégano y aceituna a Brasil”, 2015).

Con estos resultados se puede identificar a Brasil y Chile como principales socios para la comercialización del orégano y la aceituna. En cuanto al turismo, el principal cliente de Tacna son los turistas chilenos. Según estudio realizado por la Zona Franca de Tacna - Perú (ZOFRATACNA, 2016), los turistas y visitantes por un día provenientes de Chile, ha aumentado considerablemente en los últimos años. Al 2015, a Tacna llegaron 192,686 turistas y 1'491,735 visitantes por un día, habiendo aumentado en un 18.4% y 9.4% respectivamente respecto al año anterior. El 35% de visitantes chilenos, ingresa a Tacna por vacaciones, recreación u ocio, el 34% vinculado a adquirir servicios médicos mientras que un 22% lo hace por motivos comerciales. Cabe mencionar, además, que, en su mayoría, los vacacionistas corresponden a un segmento de ingresos altos, en promedio 1470 dólares mensuales, mientras que los que llegan a adquirir servicios de salud, pertenecen a un segmento de ingresos bajos (294 dólares mensuales). Así mismo, los productos más cotizados por los visitantes chilenos, son prendas de vestir y calzado (78%), y otros productos como lentes, bebidas alcohólicas, entre otros. El gasto promedio en compras es de 83 dólares en compras.

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

Un posible sustituto del cobre a futuro podría ser el grafeno, un material recientemente desarrollado, que deriva del grafito. Hasta el momento, sólo es producido en laboratorios, aunque las investigaciones continúan con el propósito de alcanzar una producción de escala



mundial. Dentro de sus propiedades sustitutas al cobre, se encuentra el comportamiento como semiconductor, gracias a su efecto hall cuántico anómalo (González & Kharissova, 2008).

La industria mundial considera al grafeno como un producto con gran potencial, debido a sus propiedades, similares a los metales, que lo hacen propicia para aplicaciones en la industria electrónica, ecológica, química, medicina, entre otros. Según la escuela de física y astronomía de la Universidad de Manchester (2016), más de 55 empresas en todo el mundo vienen invirtiendo en aumentar la producción de grafeno a escala industrial. A la fecha se han invertido más de 200'000,000, y existen ya 8,000 patentes relacionadas a este producto. Según San Juan (2014), sólo en el muy largo plazo, el grafeno podría sustituir al cobre en sus aplicaciones, cuando se logre una producción industrial.

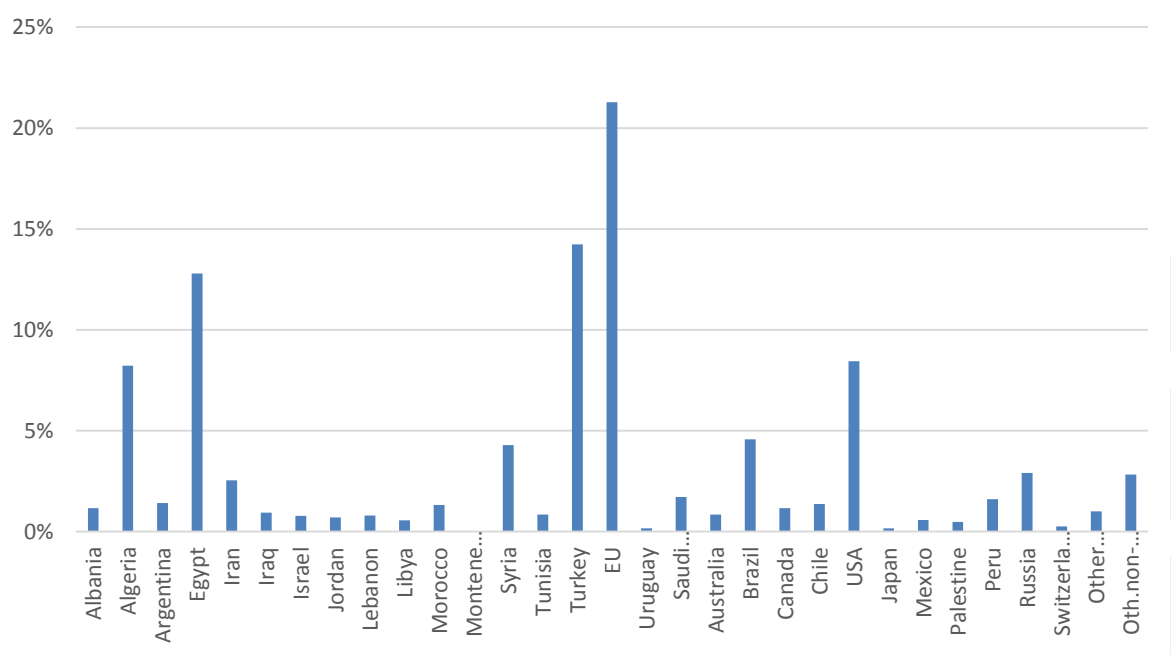
#### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Según el artículo exportaciones de aceitunas crecieron 13% en el primer trimestre, según ADEX, publicado el 05 de junio de 2014, en diario Gestión, una de las razones del incremento de las exportaciones de aceitunas del país fue que los principales proveedores de Brasil, principal consumidor de este producto, disminuyeron sus envíos. Argentina, el más importante, sufrió una mala campaña por “cultivo cero”, además, enfrentó factores colaterales como políticas de gobierno que desalientan la inversión en el sector olivícola. Y España, el segundo proveedor de aceitunas en Brasil, también se vio afectado debido al elevado tipo de cambio que les restó competitividad a sus empresas exportadoras.

Un acontecimiento importante en las exportaciones de aceituna a Brasil es el crecimiento de Chile. Pasó de 78 ton en 2009 a 1.762 ton en 2013, con un crecimiento de 2158 % en 2012/2013, con un crecimiento medio de 16 % anual en Brasil, según el, Consejo Oleícola Internacional (COI). Esta misma fuente destaca que el mayor proveedor de aceitunas de mesa a Brasil continúa siendo Argentina, que tiene cerca de 75% del mercado, con un crecimiento medio anual del 10%. Le sigue España, que maneja el 13% del mercado

de aceitunas en Brasil (en 2009 tenía sólo el 1%) con un crecimiento anual de 45%. Y después Perú, que tiene el 11% del mercado en los últimos cinco años y Egipto, con el 1% de la venta de aceitunas a Brasil, nuevo comerciante de aceitunas para Brasil.

Brasil no es la mayor plaza de consumo de aceituna, delante de él existen otros países que consumen este producto en mayor cantidad que podrían generar oportunidades a las exportaciones peruanas. Según el COI el consumo de aceituna a nivel mundial está distribuido (ver Figura 39).



*Figura 39.* Consumo de aceituna de mesa.

Tomado de “Cifras del mercado mundial de aceituna de mesa,” por Consejo Oleícola Internacional, 2014

([www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/](http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/))

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según el Ministerio de Energía y Minas (MEM), la producción del mes de enero del presente año Arequipa se ubicó como principal productor de cobre en el ranking nacional. En dicho mes, Arequipa cooperó con el 23.31 % de la producción nacional (36, 676 TMF), llegando a alcanzar una tasa incremental de 125.33 % fruto de la inversión en la ampliación de la planta de Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (aportante del 99.55% de la producción

regional). Esto significó el desplazamiento de Ancash al segundo puesto del ranking nacional, el cual alcanzó el 32, 751 TMF de cobre, con un aporte de 20.8% del volumen nacional.

Cusco ocupa el tercer lugar en el ranking nacional, con un volumen de 24,385 y un aporte de 15.5 % de la producción nacional, con una significativa tasa expansiva de 71.83 %. Las empresas que dinamizaron esta actividad fueron la Compañía Minera Antapaccay S.A. (aportante del 56.21% regional y con un volumen acumulado de 13,508 TMF), y Hudbay Perú S.A.C. (cooperante del 43.79% que inició sus operaciones en el año 2015 y que en el primer mes del año 2016 acumuló una producción de 10,679 TMF (MEM, 2016).

Otras de las regiones con producción de cobre son Moquegua y Junín, con una producción de 14,489 TMF y 14147 TMF respectivamente. Resalta de estas regiones el retroceso en 3.32 % de la tasa crecimiento de Moquegua y el aumento en 10.18 % de la región Junín. Cada una de estas regiones aportó a la producción nacional 9.44 % y 8.99 % respectivamente (Ministerio de Energía y Minas, 2016).

Con respecto al molibdeno, las regiones productoras de en el país son las mismas que las del cobre, pero en orden de producción distinta. En el 2014 la producción fue la siguiente: Tacna 36 %, Moquegua 24%, Arequipa 28 %, Ancash 8 % y Junín 4% (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2014). En el ámbito internacional, los países protagonistas en la producción de cobre son Chile, China, Perú, EEUU, Australia y México, sin olvidar los países africanos de Zambia y la República Democrática del Congo que, con sus nuevas áreas de explotación en el cinturón africano del cobre, se muestran como una potencial competencia de explotación mineral para a los países ya conocidos.

Por ahora, Chile es el principal productor de cobre a nivel mundial, su minera Escondia, en la región de Antofagasta, es la mina de cobre más grande a nivel mundial, produce el 8% de cobre del mundo, y a pesar de haber estado produciendo durante 25 años, aún existen proyectos potenciales de expansión. Sin embargo, los constantes golpes en los

precios internacionales han inducido a recortes en la producción; prueba de ello es bajo crecimiento del 2015, en donde Chile solo creció 8 % y la participación en la producción global bajó del 35 al 30 %. Caso distinto son los demás países productores, ya que, a diferencia de Chile, y a pesar de las variaciones en los precios internacionales, las tasas de crecimiento de estos países han sido mayores. En el 2015 Perú creció 37 %, China 114 %, Zambia 72 % y el Congo 956 %. En cuanto a las reservas de cobre, los países con mayores porcentajes son Chile con un 26 % y Perú con un 10 %. En la Figura 40 se puede ver los porcentajes de reservas de cobre por país. En el Molibdeno las mayores reservas están en China, con 39 % y en EEUU, con 27 % de la producción mundial (BBVA Continental, 2014).

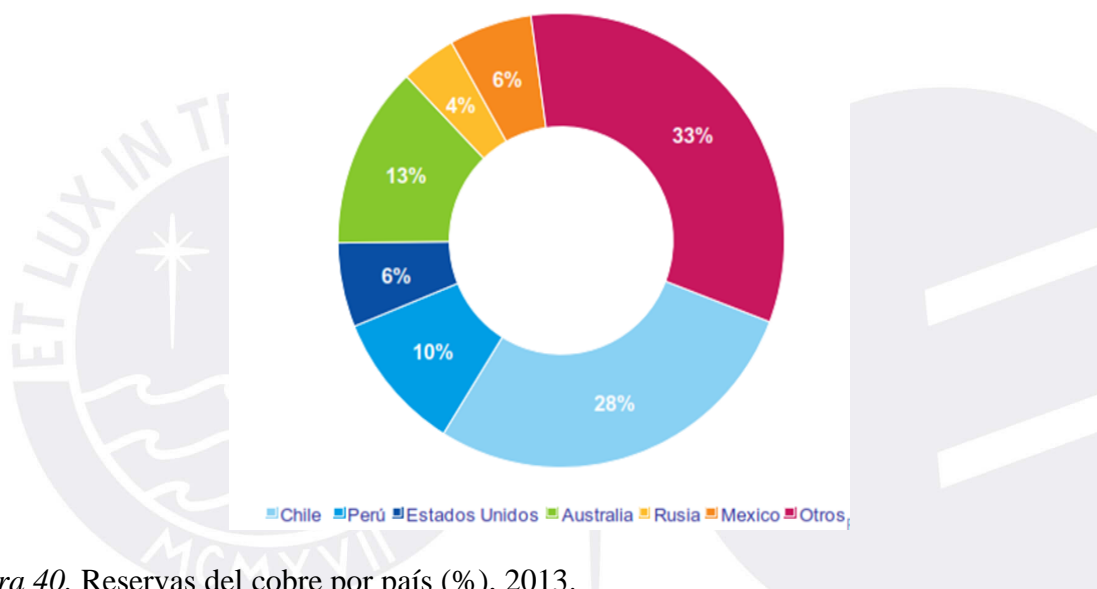
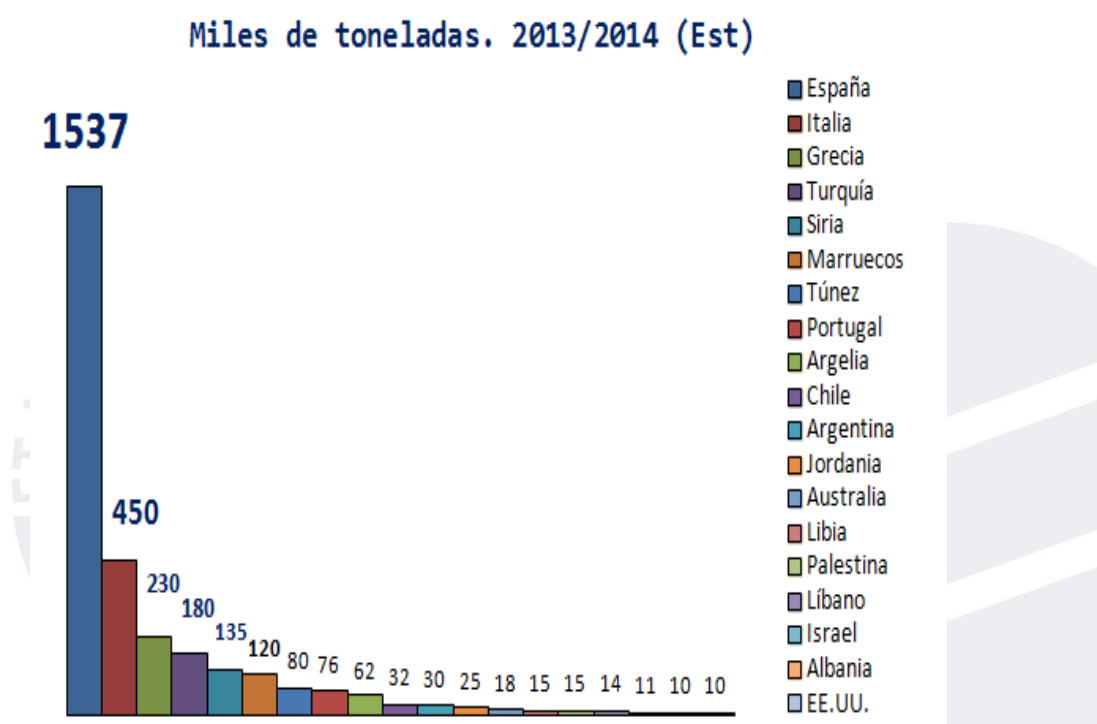


Figura 40. Reservas del cobre por país (%), 2013.

Tomado de “Sector minero en Chile, importancia actual y de mediano plazo, pero riesgos relevantes a la vista,” por BBVA, 2014 (<https://www.bbva.com/publicaciones/chile-sector-minero-importancia-actual-y-de-mediano-plazo/>).

Las principales regiones productoras de orégano en el país son Arequipa (21%), Moquegua (9%) y Tacna (69%). (Dirección Regional de Agricultura Tacna, 2016). En el caso de la aceituna las regiones protagonistas de este producto son Tacna (76.74%) con 29,463 toneladas, Arequipa (5.86%), e Ica (12.39%) (INEI, 2016). Cabe resaltar que en ambos productos Tacna es el principal productor a nivel nacional.

En cuanto al comercio internacional, los principales exportadores de orégano son China con alrededor de 652 millones de dólares, seguido de India, con 165 millones de dólares, Alemania con 143 millones de dólares, EEUU, con 87.79 millones de dólares y Egipto, con 123 millones. En cuanto a la aceituna, el país dominante en producción es España, con casi el 50 % de la producción mundial. Luego le sigue Italia y Grecia, con 450 y 230 mil toneladas de aceite de oliva. En la Figura 41 se puede observar el ranking mundial de productores de aceite de oliva en el mundo (COI, 2014).



*Figura 41.* Ranking mundial países productores aceite de oliva. Tomado de “Cifras del mercado mundial de aceituna de mesa,” por Consejo Oleícola Internacional, 2014 ([www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/](http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/)).

### 3.6 La Región Tacna y sus Referentes

La comparación con las regiones competitivas, y sobre todo referentes a nivel internacional en aspectos de industrialización, minería, agricultura y turismo ayuda a que se tomen en cuenta procesos y acciones implementadas por ella y que puedan ser factibles implementarse para la región latinoamericana. Antofagasta región de Chile, y Arizona

Estado norteamericano, son los referentes seleccionados, pues tienen características muy similares a Tacna, pero a la vez, sus actividades económicas están muy desarrolladas, entre las que destacan la industrialización, y la minería, en la que cuenta al igual que Tacna, reservas significativas en cobre y molibdeno, con respecto a la extracción nacional; asimismo cuenta con un potencial extenso para el desarrollo de la agricultura y un sector turístico potenciado, y Arizona cuenta con uno de los Índices de Desarrollo Humano más alto a nivel mundial.

Las regiones de Arequipa y Moquegua fueron elegidas como principales competidores, debido a que tiene características similares en la gran dotación de recursos naturales explotados, su ubicación en el sur del Perú, muy cercana a Tacna hace también que tengan condiciones similares; así mismo ambas tienen algunos pilares del índice de competitividad bien desarrollados como lo son la educación y salud; Arequipa cuenta con un gran potencial turístico que ha desarrollado a lo largo de los años.

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

Según D'Alessio (2014) la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización presentando algunas de sus fortalezas y debilidades, esta matriz tiene la intención de comparar a la organización con sus competidores y poder inferir sus posibles estrategias. Para el caso de la Región Tacna se ha considerado a la región Arequipa y Región Moquegua como sus principales competidores (ver Tabla 23).

Se ha considerado 12 factores claves de éxito, en donde se puede observar que el puntaje de la región Tacna es de 2.48, mientras que Arequipa tiene el puntaje con 2.88, esto vinculado a que en los factores de potencial turístico, potencial industrial e infraestructura logística obtiene mayores puntajes que Tacna, y continuación le sigue Moquegua con 2.71, destacando en un puntaje mayor en educación sobre Tacna y Arequipa, dichas puntuaciones

permite observar que tanto la región Arequipa como la región Moquegua poseen mejores fortalezas que Tacna, por lo que se deberán efectuar mejoras en la región Tacna para superar a sus principales competidores.

Tabla 23

*Matriz Perfil Competitivo para la Región Tacna*

Factores clave de éxito	Peso	Región Tacna		Región Arequipa		Región Moquegua	
		Valor Puntaje	Valor Puntaje	Valor Puntaje	Valor Puntaje		
1 Productividad del cobre	0.15	3	0.45	3.00	0.45	3.00	0.45
2 Productividad del molibdeno	0.13	4	0.52	3.00	0.39	3.00	0.39
3 Clima social favorable a la minería	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15
4 Potencial turístico	0.05	2.00	0.10	4.00	0.20	2.00	0.10
5 Potencial industrial	0.12	1.00	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36
6 Infraestructura logística	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20
7 Condiciones favorables para la inversión	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	2.00	0.16
8 Condiciones favorables para la agricultura	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07
10 Calidad en la educación	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	4.00	0.32
11 Acceso a servicios básicos	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	3.00	0.33
12 Eficiencia del gobierno regional	0.06	3.00	0.18	1.00	0.06	3.00	0.18
Total	1.00		2.48		2.88		2.71

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

Según D’Alessio (2014), propone también efectuar una matriz referencial, las organizaciones de referencia benchmarking que se consideran o seleccionadas tienen que estar en la misma industria, el benchmarking con aquellas organizaciones que se elijan las cuales deben tener las mejores prácticas del sector ayudarán para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria estratégica., para el caso de la región Tacna se considera la región Antofagasta y el Estado Arizona (ver Tabla 24).

De los resultados obtenidos se puede señalar que el referente de Tacna en este caso Arizona, Estado de U.S.A. posee un puntaje de 3.87, esto relacionado a mayores puntuaciones

en todos los factores como los relacionados al potencial turístico, potencial industrial, infraestructura logística, y condiciones favorables de la inversión que poseen un valor de cuatro, lo que marca la diferencia con Tacna. Solo el factor de productividad de molibdeno tiene un valor de 3, por lo que Tacna necesita evaluar y aprender en qué aspectos de sus referentes puede ser aplicado o modificarlos para obtener un próspero desarrollo.

El referente Antofagasta tiene un puntaje de 3.29, reflejado por sus valoraciones distintas a Tacna, en las que se puede citar clima social favorable para la minería, potencial turístico, potencial industrial, infraestructura logística, condiciones favorables para la inversión, condiciones favorables para la agricultura, así como la calidad en la educación, acceso a servicios básicos, y eficiencia del gobierno regional, por lo que Tacna requiere aprender de los aspectos de sus referentes.

Tabla 24 *Matriz Perfil Referencial para la Región Tacna*

Factores clave de éxito	Región Tacna			Región Arizona		Región Antofagasta	
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Productividad del cobre	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.6
2 Productividad del molibdeno	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26
3 Clima social favorable a la minería	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.2
4 Potencial turístico	0.05	2	0.1	4	0.20	3	0.15
5 Potencial industrial	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
6 Infraestructura logísticas	0.1	1	0.1	4	0.40	3	0.3
7 Condiciones favorables para la inversión	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8 Condiciones favorables para la agricultura	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14
10 Calidad en la educación	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
11 Acceso a servicios básicos	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
12 Eficiencia del gobierno regional	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>		<b>3.87</b>		<b>3.29</b>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México Pearson



### 3.8 Conclusiones

Actualmente el Perú cuenta con una estabilidad económica y financiera que brinda oportunidades a la región, pues generan confianza de los principales compradores de Tacna. Asimismo, la apertura comercial y la atracción a la inversión extranjera, han permitido la firma de tratados de libre comercio que benefician a las empresas exportadoras de la región Tacna. La ubicación del Perú en la cuenca del Pacífico, le brinda una posición estratégica al poder llegar directamente a países de Asia, considerados de gran oportunidad pues la población de países como China, Indonesia e India son más del 30% de la población.

Este plan estratégico considera que el principal objetivo de la región Tacna es ofrecer calidad de vida a la población, y uno de los factores determinantes para lograr esto es obtener los recursos económicos necesarios para implementar la infraestructura necesaria y servicios públicos de calidad. Para ello, la región Tacna cuenta con recursos naturales. En el sector minería cuenta con importantes reservas de cobre, molibdeno, oro y plata. Estos minerales se exportan como materia prima a países como China, Canadá y Suiza. Sin embargo, la economía de Tacna no debe basarse en estos productos pues, los precios de los commodities a nivel mundial varían considerablemente, y están relacionados directamente con economía mundial. Considerando la tendencia mundial de una nutrición más saludable, Tacna puede aprovechar la comercialización de aceitunas, aceite de oliva y sus variedades, ya que la aceituna de Tacna es conocida por su calidad.

## Capítulo IV: Análisis Interno de la Región Tacna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En el presente capítulo se efectúa una auditoría interna de las principales áreas funcionales de la región Tacna, con la finalidad de encontrar estrategias que ayuden a aprovechar las fortalezas capitalizando cada una de ellas y neutralizando las debilidades, para ello se toma en cuentas las ocho áreas funcionales del ciclo operativo que conforman la región: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, (g) tecnología & investigación y desarrollo

#### 4.1.1 Administración y gerencia

El Gobierno Regional de Tacna, 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); es por eso que dentro de la estructura organizativa, de acuerdo a ley, existen órganos jerarquizados para cumplimiento de dicho fin.

Existe un Órgano Normativo y Fiscalizador del Gobierno Regional, el Consejo Regional, conformado por el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y los Consejeros de la provincia de cada región; teniendo como misión, la evaluación y fiscalización de todas las decisiones y acciones por hacer del Gobierno Regional.

En los órganos ejecutivos se encuentra el Presidente Regional, que es la máxima autoridad de la jurisdicción; el Vicepresidente Regional, encargado de reemplazar al Presidente Regional en su ausencia; y la Gerencia Regional, encargada

de dirigir las funciones administrativas a través de la coordinación de las acciones de los diferentes gerentes regionales; quienes a la vez, centran sus esfuerzos en desarrollar las actividades más necesarias para la región. Las gerencias regionales y sus funciones son las siguientes:

- Gerencia Regional de Desarrollo Económico: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en los sectores industria, comercio, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura” (Ley 27867).
- Gerencia de Desarrollo Social: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción de empleo, pequeña y microempresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades” (Ley 27867).
- Gerencia de Planeamiento, presupuesto y Acondicionamiento Territorial: “Le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones, presupuesto, tributación y ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado” (Ley 27867)
- Gerencia de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente: “Le corresponde atender las funciones específicas sectoriales en materia de áreas protegidas, medio ambiente y defensa civil” (Ley 27867).
- Gerencia de Infraestructura: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en materia de vialidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción” (Ley 27867).

Para mayor visualización de la estructura, a continuación, se muestra en la Figura 42 el organigrama estructural del Gobierno Regional de Tacna.

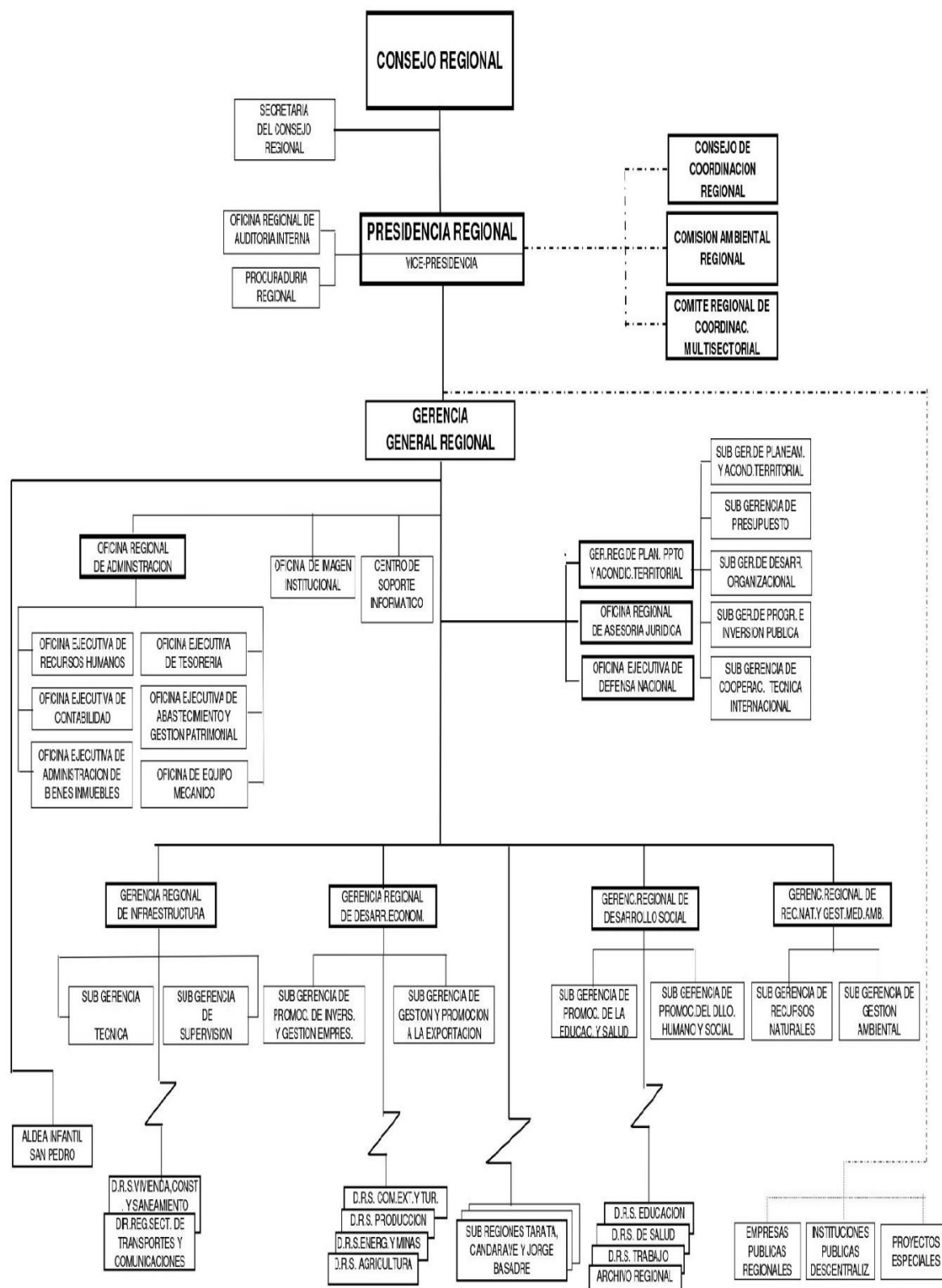


Figura 42. Estructura Orgánica del Gobierno Regional de Tacna. Tomado de “Manual de Organización y Funciones (MOF),” por el Gobierno Regional de Tacna, 2011 (<http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/mof.pdf>).

Según se observa, además de los órganos ya mencionados, existen también otros órganos que colaboran con el cumplimiento de la meta universal del gobierno regional; entre ellos, los Órganos Consultivos, de Coordinación y Concentración, ocupados por el Consejo de Coordinación Regional (CCR), la Comisión Ambiental Regional; y el Órgano de Control y Representación Judicial, compuesto por la Oficina Regional de Auditoría Interna y la Procuraduría Pública Regional.

A partir del 2015, el presidente regional de Tacna es Omar Jiménez, elegido en primera vuelta con más de 55% de votos. Sin embargo, según el Instituto Peruano de Economía, solo el 22% de la población considera que la gestión regional de Tacna es buena o muy buena, ocupando el penúltimo puesto en competitividad en cuanto a percepción de la gestión pública. Según el Índice de Competitividad Regional del año 2015, elaborado por CENTRUM, la región Tacna ocupa el tercer puesto en cuanto a competitividad en el pilar Gobierno. Este pilar tiene en cuenta cinco factores: Recursos, Gasto, Autonomía, Seguridad y Justicia en este estudio se observa un desempeño bajo en gasto (puesto 21) y en criminalidad (20).

La región Tacna cuenta con un Plan de Desarrollo Regional Concertado, planteado en el año 2013 con un plazo de diez años. En él, se ven lineamientos políticos con relación a los derechos humanos, promoción de la cultura regional, educación, salud, vivienda, seguridad ciudadana, economía, entre otros, dentro de este plan, el principal objetivo es la gestión integral de recursos hídricos y se busca mejorar e impulsar la gestión de recursos hídricos, mejorar sus operaciones, y encontrar nuevas alternativas de oferta (Gobierno Regional de Tacna, 2015).

Sin embargo, según el planeamiento estratégico institucional del gobierno regional, el sistema de planeamiento estratégico presenta problemas de articulaciones con el presupuesto, principalmente en la definición de objetivos y resultados, así mismo, se indica que el Plan de

Desarrollo Regional Concertado no ha tenido aplicación efectiva por la toma de decisiones de ejecutar inversiones en proyectos no vinculados al Plan. Sin embargo, algunos puntos sí se están teniendo en cuenta, como por ejemplo el desarrollo de un plan integral macro regional y de la constitución de un Consejo Macro regional de Descentralización (Gobierno Regional de Tacna, 2015).

El presidente regional de Tacna junto al Presidente Regional de Cusco, Edwin Licona; Puno, Juan Lique y Moquegua, Jaime Rodríguez Villanueva, han sostenido reuniones con el fin de concretar los avances en la creación de la Mancomunidad Macrorregión Sur, que sería integrado por Apurímac, Arequipa, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna (Andina , 2016). Esto facilitaría el cumplimiento de otros puntos importantes del plan relacionados a proyectos hídricos, energéticos, educativos, turísticos y de salud.

#### **4.1.2 Marketing y ventas**

Según la información del INEI (2016) el PBI de la región Tacna (a precios constantes del 2007) en el 2014 fue de 6 233 millones de soles, representando el 1.33% del PBI nacional. Entre al año 2007 y el año 2014, el PBI de la región creció 21% (en promedio, 3% anual), cabe resaltar que mientras el país creció 2.37% respecto al año 2013, la región Tacna creció 5.7%. Asimismo, el PBI per cápita de la región asciende a S/ 17 102, mayor que el promedio nacional S/ 15 152 (ver Tabla 25).

En el año 2014, la minería representó el 37.5% del PBI de la Región Tacna, siendo los principales minerales extraídos, el cobre y el molibdeno. Según el ministerio de energía y minas (2015), la producción de cobre de la región representa el 8.22% del total nacional. Sin embargo, Tacna constituye la región con las mayores reservas de cobre y molibdeno a nivel nacional, al poseer el 34.4 y 54.8 por ciento del

total de reservas de estos minerales. En la Tabla 26 se puede ver cuáles son las principales actividades económicas de la región Tacna.

Tabla 25

*Comparación del PBI Tacna-Variación Porcentual del PBI Tacna Versus PBI Perú*

*- Variación Porcentual del PBI Perú*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PBI Tacna	5,143	5,028	4,831	5,351	5,485	5,624	5,897	6,233
PBI Perú	319,693	348,922	352,584	382,380	407,051	431,273	456,102	466,904
PBI Tacna/PBI Perú (%)	1.61	1.44	1.37	1.40	1.35	1.30	1.29	1.33
Variación PBI Perú (%)		9.14	1.05	8.45	6.45	5.95	5.76	2.37
Variación PBI Tacna (%)		-2.24	-3.92	10.76	2.50	2.53	4.85	5.70

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

La principal explotación está a cargo de la empresa Southern Perú Copper Corporation (SPCC), cuya mayor producción es la de cobre, en la mina Toquepala; en donde actualmente ya se ha puesto en marcha una ampliación con el fin de duplicar la capacidad de procesamiento del cobre. Por otro lado, la empresa Minsur, también viene desarrollando un proyecto minero, denominado Proyecto Pucamarca, con una inversión de aproximadamente US\$ 100 millones y con producción futura estimada de 530 mil onzas de oro durante toda su vida útil según información del Banco Central de Reserva del Perú 2013

Sin embargo, como se ve en la Tabla 27 las variaciones de inversión minera, en el 2014 según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática la inversión en el sector disminuyó con respecto al año anterior. Según cifras del Ministerio de Energía y Minas, en el año 2014 la inversión en el sector fue de 173,7 millones de dólares, cifra que fue inferior en 16.0 por ciento en relación al año anterior. Además, tuvo una participación de 2.0 por ciento de la inversión minera a nivel nacional.

Tabla 26

Tacna: Valor Agregado Bruto 2004 - Valor a Precios Constantes de 2007

(Miles de nuevos soles)

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento Promedio Anual 2007-20014
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	396705	6.4	7.4
Pesca y Acuicultura	25469	0.4	-8.4
Extracción de Petróleo, Gas, Minerales	2338485	37.5	-0.9
Manufactura	271783	4.4	3.4
Electricidad, Gas y Agua	56250	0.9	3.4
Construcción	483749	7.8	4.2
Comercio	736139	11.8	7.4
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	445211	7.1	5.0
Alojamiento y Restaurantes	103762	1.7	7.0
Telecomunicaciones y otros Serv. De Información	163350	2.6	10.7
Administración Pública y Defensa	271291	4.4	7.6
Otros Servicios	940806	15.1	4.9
Valor Agregado Bruto	6233000	100.0	2.8

Nota. Valor Agregado Bruto 2004 - Valor a precios constantes de 2007 BCRP, 2015. Tomado de "Caracterización Tacna," por Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Arequipa (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/tacna-caracterizacion.pdf>).

Tabla 27 Variación % de la Inversión Minera Respecto a Similar Período del Año Anterior Sector Minería

Variación % de la Inversión Minera Respecto a Similar Período del Año Anterior Sector

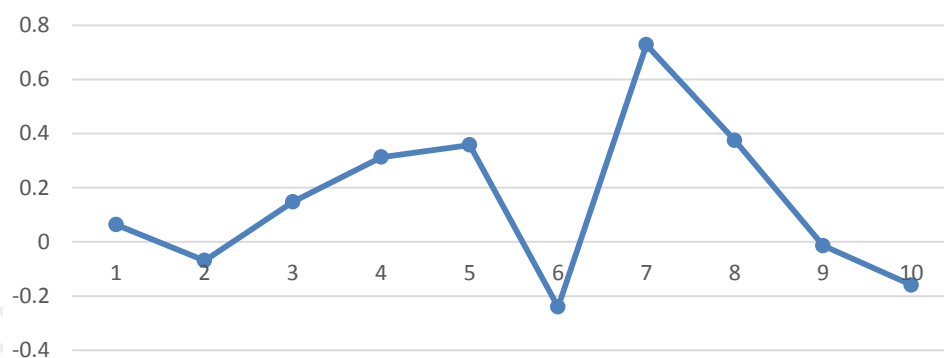
Minería

SECTOR MINERÍA						
Variación % real respecto a similar periodo del año anterior						
Enero						
Mineral	Estructura Porcentual 2013 2/	2014	2015	Var. %	Contribución 3/	
Cobre (TMF)	74,6	10653	12033	13,0	9,0	
Oro (KGF)	0,1	293	232	-20,8	-1,6	
Plata (KGF)	1,8	3593	4243	18,1	0,3	
Molibdeno (TMF)	23,4	309	808	161,6	34,6	
Sector Minería 2/	100,0			42,3	42,3	

Nota. Variación de Arribos a establecimientos de Hospedaje Tomado de "Síntesis Actividad Económica de Tacna," por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-01-2015.pdf>).

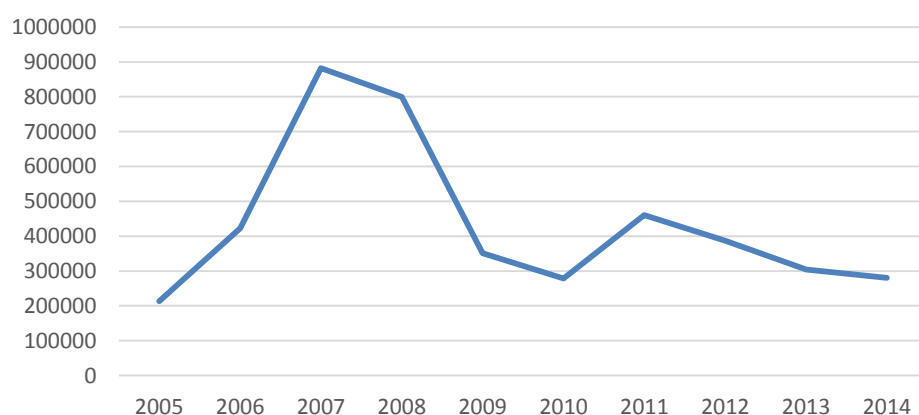


A pesar de la disminución de inversiones, la actividad minería reportó una tasa de crecimiento de 42.3 por ciento, asociada a la mayor producción de cobre (13.0 por ciento), plata (18.1 por ciento) y molibdeno (161.6 por ciento). A diferencia de la extracción del oro que registró una contracción (-20.8 por ciento), según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, sin embargo, dado estos resultados internos y el entorno económico que muestra una caída en el valor de los metales, los aportes de la actividad minera a la región sí han disminuido con el pasar de los años. En la Figura 43 se pueden observar las variaciones y en la Figura 44 el aporte económico de la actividad minera de la región Tacna.



*Figura 43.* Variación de la Inversión minera 2004-2014.

Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

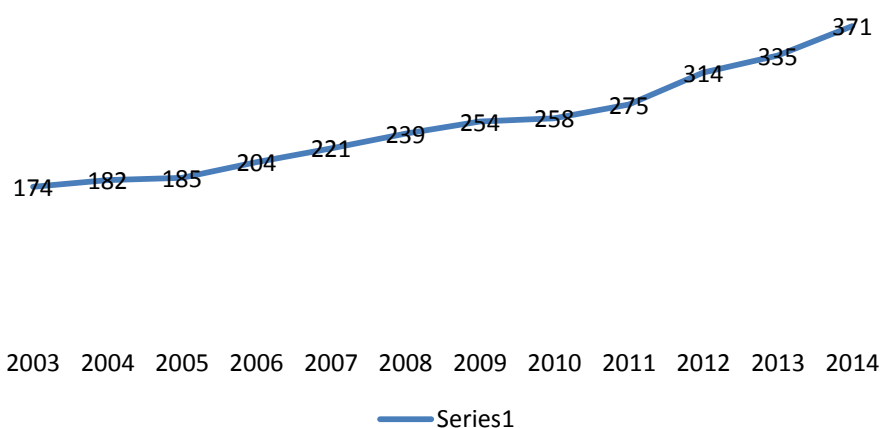


*Figura 44.* Aporte económico de la actividad minera de la región Tacna.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Inei, 2016. (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Asimismo, gracias a su ubicación geográfica, limítrofe con Chile y Bolivia, y cercana a Argentina, la región Tacna ha desarrollado actividades como el comercio y los servicios. Según el informe económico y social de la región Tacna del BCR (2013, p. 123), los sectores de comercio y servicios representan en conjunto el 38 por ciento de la producción de la región del período (2001-2011), y son los que han tenido un mayor dinamismo en la última década dinamismo que, en parte, ha sido incentivado por la visita de turistas chilenos en busca de servicios de salud y entretenimiento; que a la vez, también necesitan de servicios hoteleros y transporte para complementar su estadía.

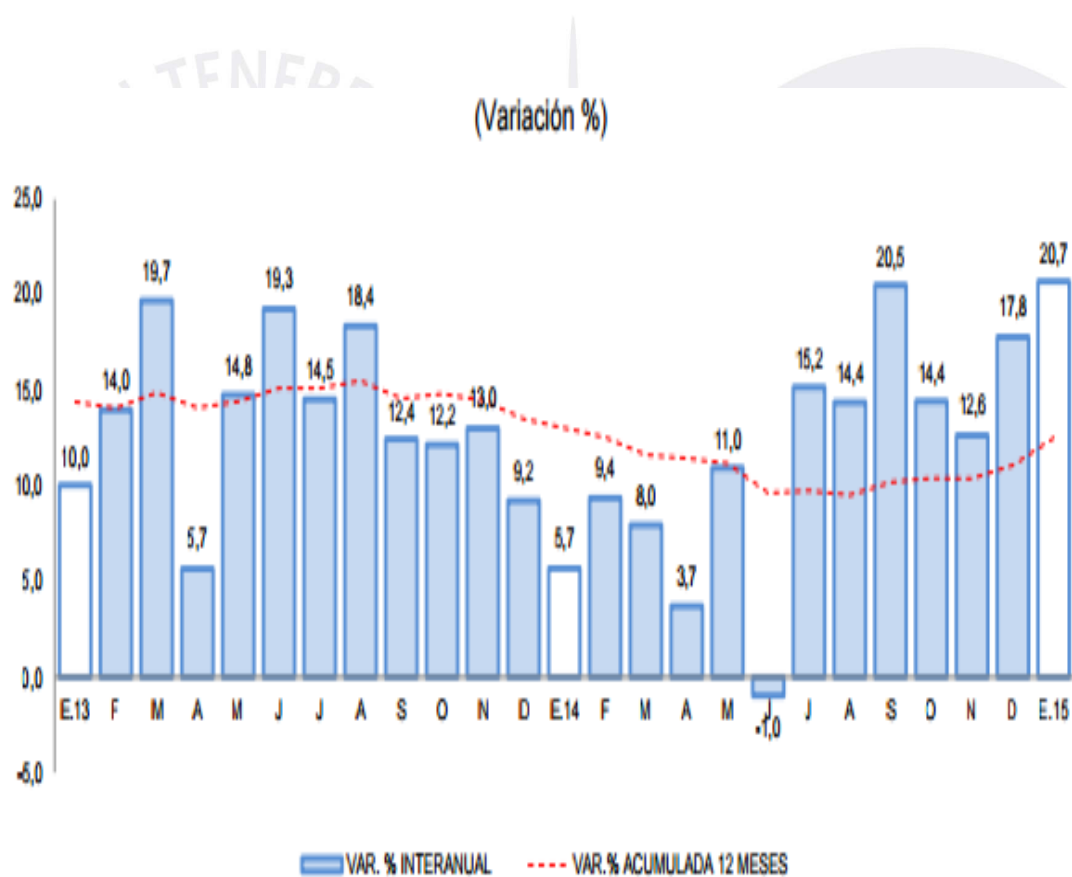
En lo referente al sector Turismo, según el reporte del INEI desde el año 2003 al 2014, la ciudad de Tacna ha tenido una evolución positiva en la capacidad ofertada del número de establecimientos de hospedaje, teniendo en el 2013 una capacidad de establecimientos hospedaje de 174 a tener en el 2014 un total de 371 establecimientos, es decir una variación del 113% (ver Figura 45).



*Figura 45.* Evolución del número de establecimientos de hospedaje en Tacna, 2003-2014. Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Además es importante mencionar que el número de establecimientos no clasificados es mayor al número de establecimientos clasificados, representando una alta informalidad y baja calidad, los establecimientos no clasificados en el 2014 son 326, mientras que los

clasificados se registra una cantidad de 55 según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática, cabe mencionar que a pesar de esta situación la ciudad recibe un número importante de turistas tanto nacionales como extranjeros, arribando a los establecimientos en el mes de enero del año 2015 un total de 60 798 personas con una variación positiva de 20.7% comprando al mismo período del año anterior, esto se debe a la llegada de turistas nacionales y especialmente al turismo extranjeros, que provienen los nacionales en su gran mayoría de Lima, Arequipa, Puno Moquegua y entre los extranjeros son los turistas chilenos (93.7%), y en menor medida Colombia y Argentina, el promedio de estancia en la ciudad de los turistas es de un promedio de 1,4 días (Banco Central de Reserva del Perú, 2015) (ver Figura 46).



*Figura 46.* Variación de Arribos a establecimientos de hospedaje. Tomado de “Síntesis Actividad Económica,” por BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-01-2015.pdf>).

El servicio de turismo es llamado también llamada industria “sin chimeneas”, ya que esta actividad ocasiona cadenas productivas al demandar bienes y servicios conexos como alimentos, construcción de infraestructura, transportes etc., contribuyendo en forma directa e indirecta al origen de empleo e ingresos, así como a la generación de divisas, según fuente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), informó que la llegada de turistas extranjeros al Perú creció 8.4% de enero a julio 2015, totalizando 2,007.141 turistas, destacando el arribo de turistas brasileros creciendo un 39% en julio 2015 comparando al mismo mes del año anterior, así mismo en el mismo período de enero a julio 2015, arribaron turistas de Colombia siendo este 12.6%, de Chile 12.4%, así también de México 9.5%, lo que representa un 37% del total de llegadas al Perú en dicho período, también se registran arribos de turistas estadounidenses, siendo un total de 324 019 en los primeros siete meses del año, en relación al continente europeo son los alemanes que registraron un crecimiento de 9.4%, Francia con 6.9%, Italia con 5.7% y España con 5.4%, estos mercados contribuyeron con un total de 200,000 turistas en el período enero-julio 2015.

En Tacna dentro de sus atractivos turísticos se puede efectuar el turismo de naturaleza, de cultura (arqueológico-histórico), especializado (observación de especies), playa y deportes, de aventura, aguas termales, entre otros, entre estos atractivos se puede enunciar: la Catedral, el Arco Parabólico y la Pila Ornamenta, los Museos Ferroviario e Histórico, el Complejo Monumental Alto de la Alianza, el Complejo Arqueológico de Miculla, el Parque de la Locomotora y la Casa Jurídica, Valle Viejo de Tacna, Fuentes Termale de Chillicollpa, Fuentes Termale de Calientes, Cataratas de Conchachiri, Petroglifos de Anajiri, Pinturas Rupestres de Toquepala, Volcán ucamani, la Laguna de Aricota, las playas Llostay, Boca del Río, las Conchitas, Tomoyo, Pozo Redondo, Tres Cuevas y Punta Mesa y Playa Meca, es importante desarrollar estos lugares para captar aquellos turistas chilenos que visitan el Perú

principalmente Macchu Picchu, según el Informe Económico y Social de Tacna elaborado por el Banco Central de Reserva del Perú (2013).

Además, gracias a la buena ubicación geográfica de Tacna, desde 1989 opera en este territorio el sistema especial de Zona Franca “es un área perfectamente delimitada que forma parte del territorio nacional, donde las mercancías “internadas” gozan de extraterritorialidad aduanera y de un régimen especial en materia tributaria. Si bien la ZOFRATACNA muestra resultados positivos en sus ingresos y en el número de empresas establecidas, aún tiene margen para imprimir un mayor dinamismo económico regional”, Según el Informe económico Social y Económico elaborado por el Banco Central de Reserva del año 2013.

Un ejemplo del desarrollo comercial gracias a esta zona franca es la exportación de vehículos de automóviles para el transporte de más de 16 personas, que fruto de las facilidades logísticas y aduaneras para el ensamblaje, se han podido exportar vehículos, según datos de la SUNAT, por un total valor FOB de 14' 883,090 dólares en 2015, teniendo como principal destino Chile, con un 97 % del total de exportaciones. Otra de las actividades que genera oportunidades para la región es la agricultura; en la que sobresale el cultivo de productos como el orégano, la aceituna y la cebolla.

En datos actuales, según el Banco Central de Reserva del Perú, en el 2014, Tacna representó el 1.6 por ciento de la producción agropecuaria a nivel nacional, y el sector registró una expansión de 7.4 por ciento entre los años 2007 y 2014. Además, la Información del Banco Central de Reserva del Perú 2014, señaló que “el subsector agrícola contribuyó con 80.2 por ciento a la producción agropecuaria anual departamental, principalmente por la alfalfa, el olivo, el orégano y el maíz chala. En el año 2014, la producción de aceituna proveniente de Tacna representó el 76% de la producción nacional. La fruta del olivo, la aceituna, se clasifica en negra, verde, color cambiante y ennegrecido. Y entre las principales variedades cultivadas se tiene la Sevillana (o criolla), Ascolana y Liguria (Perfil del Mercado

y Competitividad exportadora de las aceitunas, Mincetur) “En Tacna, las principales zonas de producción son La Yarada, Los Palos, Magollo, Sama e Inclán, concentrándose la época de cosecha en el período abril-julio, lapso en el cual se cosecha más del 95 % de la producción anual.” Según información del Informe Económico y Social de Tacna (BCRP, 2013, p. 84) (ver Tabla 28). Es uno de los cultivos más utilizados en la región, la utilización de su producción puede ser aprovechada con varios fines, como, por ejemplo, la elaboración de aceite de oliva, aceitunas en conserva, y otras preparaciones en conserva.

Tabla 28

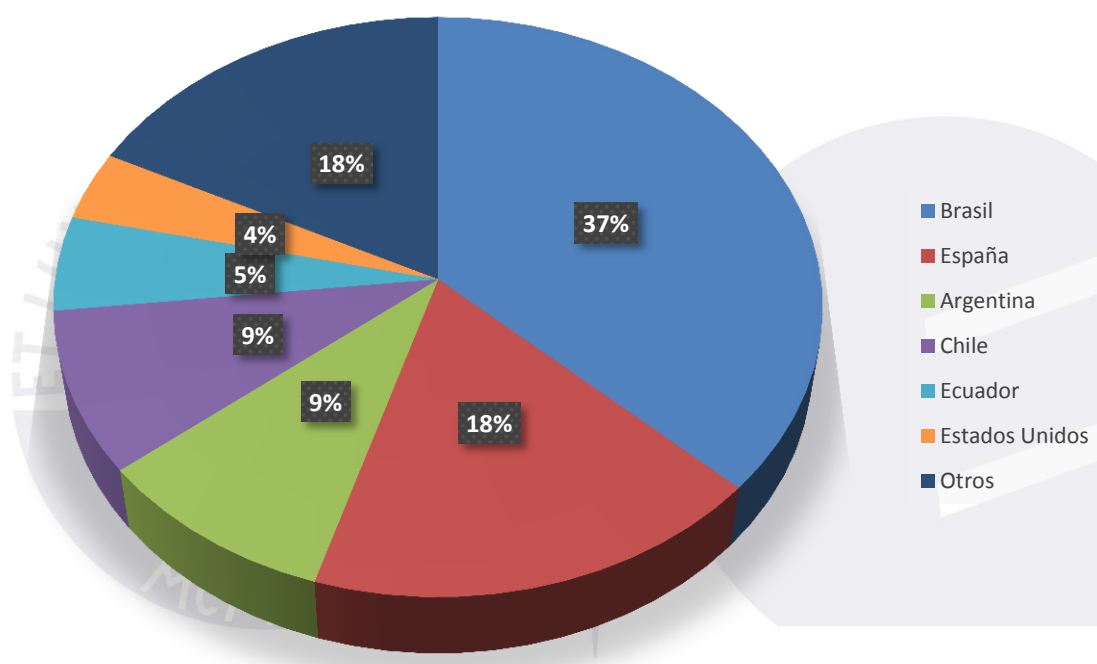
*Producción de Aceituna 2007-2014*

AÑO	Tacna	Moquegua	Arequipa	La Libertad	Lima	Ica	Total Nacional
2007	35404	135	14571	123	1199	1013	52444
2008	73602	1342	36615	117	1412	1274	114363
2009	4619	33	45	138	1106	1228	7170
2010	44670	533	26990	133	1387	1321	75035
2011	54748	709	13987	134	1863	1651	73092
2012	61959	559	25916	137	1783	2174	92527
2013	47313	389	4267	125	1883	3792	57768
2014	115351	493	29739	156	1855	4333	151927

*Nota.* Tomado de “Producción de aceituna 2007-2014,” por INEI, 2015 (<https://www.inei.gob.pe/>).

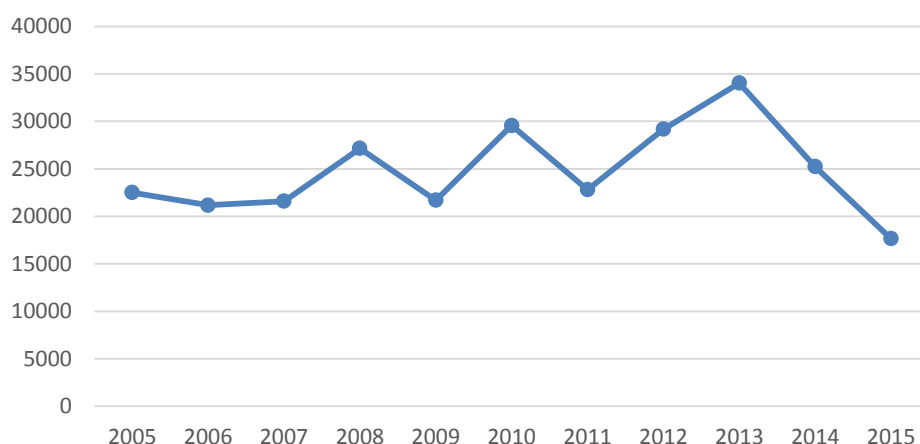
Los principales mercados de exportación son Brasil (69%), Estados Unidos (14.71%) y Chile (5.04%) según datos de la SUNAT. En enero del 2015, Indecopi entregó denominación de origen de la Aceituna a Tacna, lo cual, según el organismo, permitiría a futuro que más de 3000 agricultores puedan competir en el mercado y a la vez, aportar valor agregado al turismo y gastronomía. Hebert Tassano, Presidente de Indecopi, indicó que esta denominación de origen promoverá en el mercado nacional y mundial un producto peruano que, por sus peculiares características, se diferencia de otras aceitunas. Además, contribuiría a la competitividad de los olivicultores tacneños, mediante las herramientas que otorga la propiedad intelectual (“Indecopi entregó denominación de origen de Aceituna de Tacna,” 2015).

El orégano es otro producto agrícola con gran representación en la región. Su clima y la calidad de tierras permite que este producto sea muy cultivado por los agricultores tacneños. Desde el año 2007 se ve un incremento sostenible en la producción de orégano, habiéndose incrementado en el 2014 un 40% respecto al año anterior, alcanzando una producción de 10898 toneladas, según el Instituto Nacional de estadística e Informática 2007-2014. Los principales mercados de destino son Brasil, España, Argentina y Chile, la Figura 47 detalla los países de exportación, según la Super Intendencia Nacional De Administración Tributaria (SUNAT, 2015).



*Figura 47.* Principales mercados de exportación de orégano.  
Tomado de “Anuario 2014,” por Sunat, 2015 (<http://www.sunat.gob.pe/>).

A diferencia del orégano y el olivo, la cebolla, otro de los productos que se produce y se exporta en Tacna, ha venido disminuyendo su producción en los últimos años, En el 2015 la producción disminuyó 43 puntos porcentuales con respecto al año anterior, y en el 2014 disminuyó 35 %. En la Figura 48 se observa las variaciones de los últimos 10 años (Instituto Nacional de estadística e Informática, 2016).



*Figura 48.* Variación de la producción de cebolla-Tacna.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016

(<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Respecto a manufactura, este sector corresponde al 4.8 por ciento del valor agregado bruto departamental y el 0.41 % al nacional (INEI). Según el Banco Central de Reserva del Perú, 2013 (p. 111), el mayor número de empresas se ubica en el rubro de alimentos y bebidas, seguido por el de muebles y el de prendas de vestir, también existe un importante número de empresas vinculadas a la edición e impresión, así como a la elaboración de productos de metal, cabe mencionar que en el rubro de bebidas, Tacna destaca por ser unas de las principales regiones productoras de Pisco de calidad, contándose en la actualidad con 16 empresas con Denominación de Origen.

Finalmente, una de las actividades que aún falta potenciar es la pesca. Esta actividad es poco significativa para la región, ya que en ella solo se puede hacer pesca de consumo humano indirecto y de limitadas especies. Esto se puede ver reflejado las fuentes del BCRP 2014, ya que según esta entidad en el 2014 Tacna representó el 1.5 por ciento de la actividad pesquera del país, ubicándose en el undécimo lugar. En la región se explotan artesanalmente especies como el perico, jurel, caballa, lorna, liza,



pejerrey pulpos, truchas, entre otros. Los niveles de extracción de recursos hidrobiológicos en congelado, conservas, fresco y seco-salado (BCRP, 2014) (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Extracción de Recurso Hidrobiológicos*

(En miles de toneladas métricas)

	Consumo Humano Directo			
	Congelado	Conservas	Fresco	Seco-Salado
2002	5,9	0,5	8	0,1
2003	3,9	0,8		
2004	5,5	1,8	9	0,0
2005	10,5	2,7		
2006	6,1	1,7		
2007	8,2	1,1	15	0,0
2008	10,4	1,8		
2009	3,4	0,4		
2010	7,3	1,2	17	0,0
2011	13,1	0,5		
2012 1/	8,9	0,6	32	0,0
			16	0,1
			14	0,1
			13	0,4
			4	0,5
			10	0,8
			n.d	0,2

*Nota.* Tomado de “Informe Económico y Social Región Tacna,” por BCRP, 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>).

#### 4.1.3 Operaciones, Logística e Infraestructura

Según el BCRP (2013), la región Tacna, hasta el 2014, estaba conformada por 2.6 mil Km de carretera, de la cual el 25 por ciento se encuentra pavimentado, frente a 12 % como promedio nacional. Además, el 25 % de las carreteras de Tacna pertenecen a la red vial nacional, mientras que el promedio nacional asciende a 18.5%.

Cabe mencionar que Tacna en su estructura vial, constituye una de las puertas de salida/entrada del comercio de bienes de Brasil hacia el Océano Pacífico Oeste, a través de su conexión con el Corredor Vial Interoceánico Sur Perú-Brasil, específicamente con el tramo 5 que comprende a las regiones de Puno, Arequipa y Moquegua, dada su conexión con Ilo en Moquegua y Matarani en Arequipa, lo que puede impactar y dinamizar el comercio a escala regional e internacional, a eso hay que añadirle el potencial de crecimiento que posee dada su integración potencial con países como Bolivia y Chile, dentro de los otros proyectos de conservación vial se tiene : las carreteras Atico-Dv. Quilca-La Repartición, Dv. Matarani-Puente Montalvo, Dv. Ilo-Puente Camiara; Puente Camiara-Tacna- La Concordia, Tacna-Ilo (la Costanera), Tacna-Tarata y Tacna-Palca; y los trabajos en el corredor Dv. Humajalso-Desaguadero y Tacna- Tarata-Capazo-Mazocruz, entre otros, según el Informe Económico y Social Tacna (BCRP, 2013, p.134).

Según el ministerio de transporte y comunicaciones (MTC), 2016, se tiene planificado realizar una inversión en tres redes viales: nacional, vial vecinal y departamental, según se detalla en la Tabla 30 y Tabla 31 respectivamente, y se han suscrito contratos por conservación valorizadas en 64 millones de soles para mantener 380 km, además la red departamental y vecinal de Tacna también posee proyectos para la rehabilitación, mejoramiento y mantenimiento, el MTC en coordinación con los Gobiernos locales, está ejecutando proyectos por 24 millones de soles. La conservación y el mantenimiento en rutas nacionales se van a desarrollar a través de contratos suscritos con el sector privado, garantizando el buen estado de las vías y la atención de emergencias por cinco años. Dentro de los programas de conservación el MTC mantiene los programas de conservación en los corredores Corredor Puente Camiara – La Concordia / Tacna – Palca / Tacna – Tarata / Ilo – Tacna y Carretera Atico – Puente Camiara, a continuación, se detalla los proyectos de

Tabla 30

*Inversión en la Red Vial Nacional de Tacna*

Nombre del Proyecto	Extensión	Regiones que conecta	Composición del Proyecto	Inversión	Ejecución	Beneficios
Carretera Tacna- La Concordia	Construcción de la segunda calzada de 21 km	Tacna con la frontera de Chile	Rehabilitación de la vía existente, del puente Hospicio y del óvalo Los Palos.	S/. 56 millones	Programado para marzo del 2016	Tránsito de pasajeros y de carga desde la capital de la región hasta la frontera con Chile. Beneficio más de 300.000 habitantes de la provincia de Tacna.
Carretera Tacna – Collpa – La Paz	El tramo peruano tiene 144 km de longitud	Las provincias de Tacna-Tarata	Además la construcción de cuatro puentes	S/. 535 millones	2015	Cohesión económica y cultural de ambas regiones, y permitirá el acceso de la carga boliviana a los puertos del Pacífico sur. Beneficiará a 300.000 personas
Corredor Tarata – Capazo – Masocruz y Desvío Humajaso – Desagüadero	Es un corredor de 412 km de extensión	Tacna, Moquegua y Puno con la región Puno, y de aquí con la frontera de Bolivia	El proyecto incluye el mejoramiento de la vía y un contrato de conservación que garantizará su mantenimiento y la atención de emergencias por 5 años		En licitación ( 2015)	Beneficiarán a más de 330.000 personas. Además, se impulsará el flujo de comercio proveniente de Desaguadero, en Puno

Nota. Tomado de “Tacna Camino al desarrollo,” por MTC, 2016 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Tacna.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf)).

Tabla 31

*Inversión Pública en la Red Vial Vecinal y Departamental*

Nombre del Proyecto	Extensión	Regiones que conecta	Composición del Proyecto - Inversión	Beneficio-Ejecución
Carretera Buena Vista – Apa	36 km de longitud	Provincia de Tacna, distrito de Sama	S/. 8 millones	Culminados los estudios se efectuará entre mayo y diciembre 2016
Santa Rosa – Las Palmeras	Carretera de 16 km	Provincia de Tacna	S/. 14 millones	Culminados los estudios se efectuará entre febrero y julio 2016
Carretera Los Palos – Las Palmeras	7 km de carretera	Provincia de Tacna, distrito de Sama.	S/. 2 millones	Culminados los estudios definitivos, las obras se ejecutarían entre mayo y julio 2016

*Nota.* Tomado de “Tacna Camino al desarrollo,” por MTC, 2016 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Tacna.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf)).

inversión en la red vial nacional de Tacna, y la inversión pública en la red vial vecinal y departamental. Actualmente se ha iniciado la construcción de la carretera Tarata-Puno, con inversión de 260 millones de soles. (Diario Correo, 2016). El asfaltado de la carretera Ilabaya- Cambaya 122 millones de soles, y la carretera a Collpa, de territorio boliviano, con un monto base de 130 millones.

La actividad pesquera en la región no es muy significativa, pero dada su privilegiada y estratégica zona geográfica, el gobierno regional ha visto como una oportunidad llevar a cabo el proyecto del puerto Almirante Miguel Grau, el cual se ubicaría en el distrito de Sama, provincia Tacna, y que tendría una inversión de 600 millones de dólares. Este proyecto serviría como nexo a los principales mercados vecinos e internacionales. Es menester también mencionar en este apartado el funcionamiento del Puerto Arica, ya que, dada la cercanía, es de mucha influencia para la región Tacna. Este muelle, si bien se encuentra en territorio chileno, cuenta con autonomía migratoria, administrativa y operativa, aduanera, laboral, y sanitaria; pudiendo transitar cualquier tipo de mercadería, incluyendo armamento (MTC, 2016).

Tacna cuenta con dos aeropuertos, el aeropuerto internacional Coronel FAP Carlos Ciriani, y el aeródromo de Toquepala de la empresa Southern Perú. El aeropuerto internacional de Tacna se ubica en el distrito del mismo nombre, a 5 km de la ciudad de Tacna, teniendo solo dos destinos, Lima y Arequipa. Sin embargo, con la remodelación en el 2014, con una inversión de 50 millones de soles, y en la cual se rehabilitó la pista de aterrizaje por un valor de 35.8 millones de soles, la ampliación del terminal, salas de embarque, espera, entre otras, que no contaban con las dimensiones necesarias, se espera puedan abrirse rutas hacia Chile y Argentina (Aeropuerto de Tacna podría recibir vuelos internacionales, 2014).

Por la cercanía y su importancia para el comercio, Tacna cuenta con vía ferroviaria Tacna-Arica, con una longitud de 60 Km y con el orgullo de ser la única línea férrea que cruza las fronteras del país. Sin embargo, en el 2012 paralizó su funcionamiento por el crítico estado de su maquinaria y la falta de mantenimiento a sus dos estaciones en Tacna y Arica, según información del MTC (2016)

Tacna es la región más árida del Perú, sus necesidades de agua hacen que la distribución eficiente de la misma sea un requisito básico para el desarrollo de todas sus actividades productivas. Como ya se ha explicado en líneas anteriores, no solo a la agricultura depende del agua; la minería y otras actividades económicas también urgen de este recurso. Es por eso que es vital importancia el buen funcionamiento de los sistemas hídricos. El abastecimiento de agua, tanto en la ciudad, como en el valle de Tacna, se da a través de los canales Uchusuma y Patapujo, y la represa de Paucarani. Para cubrir las necesidades de agua, se explota también el agua subterránea de la zona El Ayro, (Gobierno Regional de Tacna, 2012). Además, en la región existen tres lagunas, Condorpico, Casiri y Aricota, esta última con una capacidad de poco más de 800 mil metros cúbicos. Dentro de los proyectos, como se muestra en la Figura 49, se pretende efectuar una mejora hídrica, donde se encuentra el

represamiento de Yarascay, el cual contribuirá a desarrollar 3,750 ha de cultivo en la región de Sama. Otro proyectos, es la construcción de 94 pozos que beneficiarán la irrigación de la Yarada, 5900 ha oficialmente registradas y 4000 ha producto de ampliaciones irregulares” (Gobierno Regional de Tacna, 2012).



*Figura 49. Proyecto de Represamiento Yarascay.*  
Tomado del “Plan Jorge Basadre,” por el Gobierno Regional de Tacna, 2012  
(<http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/anexoplanbasadre.pdf>).

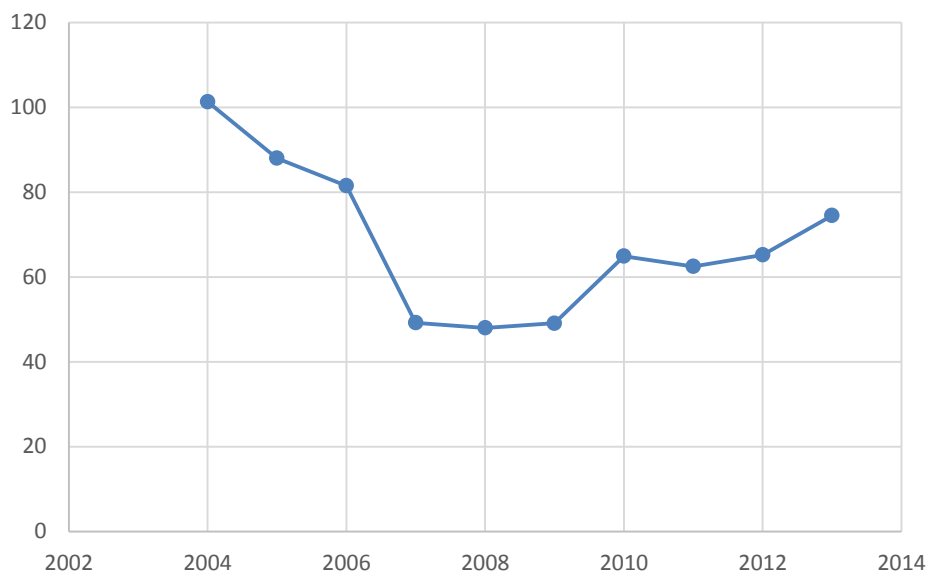
#### 4.1.4 Finanzas y Contabilidad

El presupuesto Institucional de Apertura 2016 del Gobierno Regional de Tacna, los 27 gobiernos locales y la universidad nacional Jorge Basadre suma 182 millones 203 mil soles, según el portal transparencia económica del Ministerio de

Economía y Finanzas. Además, según el MIM (Mejorando la Inversión Municipal) el 95 % del presupuesto de los gobiernos locales viene siendo financiado, en su mayoría, por recursos del canon y regalías; mientras que el presupuesto del Gobierno Regional, viene siendo financiado, en su mayoría, por recursos del canon y regalías mineras. A estos fondos se le agrega el Fondo de Desarrollo para Tacna, que consiste en 90 millones de soles de aportes voluntarios de la minera Southern Perú. En el 2015 este fondo fue criticado por el Consejo Regional porque consideraba que necesitaba su aprobación para que pueda ser usado por el Gobierno Regional (Condori, 2015).

Dentro del presupuesto, se ha destinado 45.7 millones de nuevos soles, al mejoramiento de la carretera Ilabaya - Cambaya – Camilaca, en el distrito de Ilabaya, en el 2014. Así mismo, se invirtió 9.2 millones de nuevos soles para el mejoramiento de la infraestructura vial en la Urb. Villa Las Flores Calle Los Álamos Av. Celestino Vargas Tramo Pje. Peañas; se destinaron 3.1 millones de nuevos soles a la instalación de los servicios de protección contra Avenidas en las quebradas de incidencia al Centro Poblado De Mirave, distrito de Ilabaya, y por último, una inversión de 2.8 millones para el mejoramiento vial en la junta vecinal El Morro Distrito de Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa (BCRP, 2015)

Por otro lado, las actividades que mayor ingreso dan a la región de Tacna son la minería, los servicios y el comercio, respectivamente, según datos del INEI (2016). Pero está claro que gracias a las regalías y apoyo económico que otorga la minería a la región la convierten en la actividad que mayores ingresos le da a esta. Respecto a la ejecución presupuestal, se muestra en la Figura 50 el avance de ejecución porcentual anual del gobierno regional hasta el 2015. En él se evidencia el incremento en la ejecución del presupuesto anual a diferencia los años anteriores, y una recuperación en comparación en los años del 2006 hacia atrás (MEF, 2016).

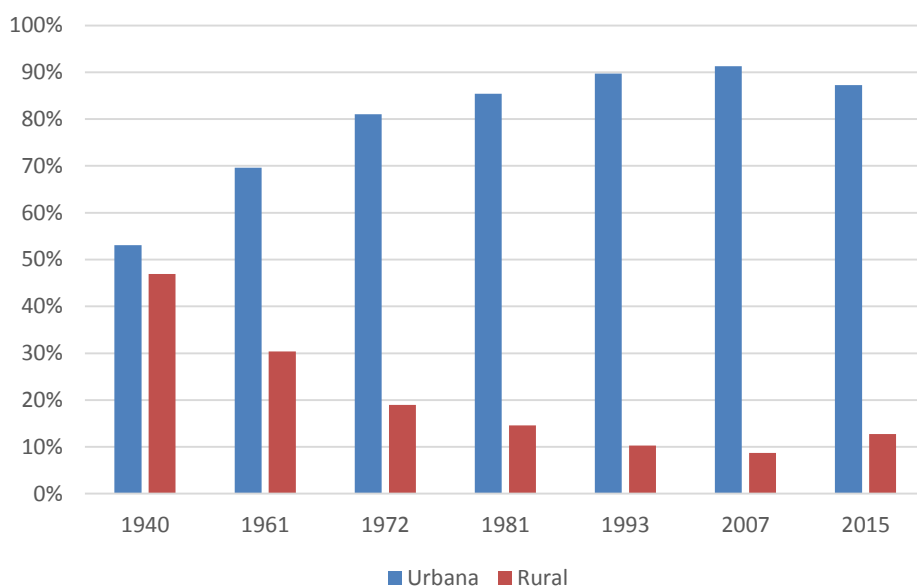


*Figura 50.* Avance de ejecución presupuesto anual hasta 2013. Tomado de “Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, 2016 (<http://www.mef.gob.pe/>).

#### 4.1.5 Recursos Humanos

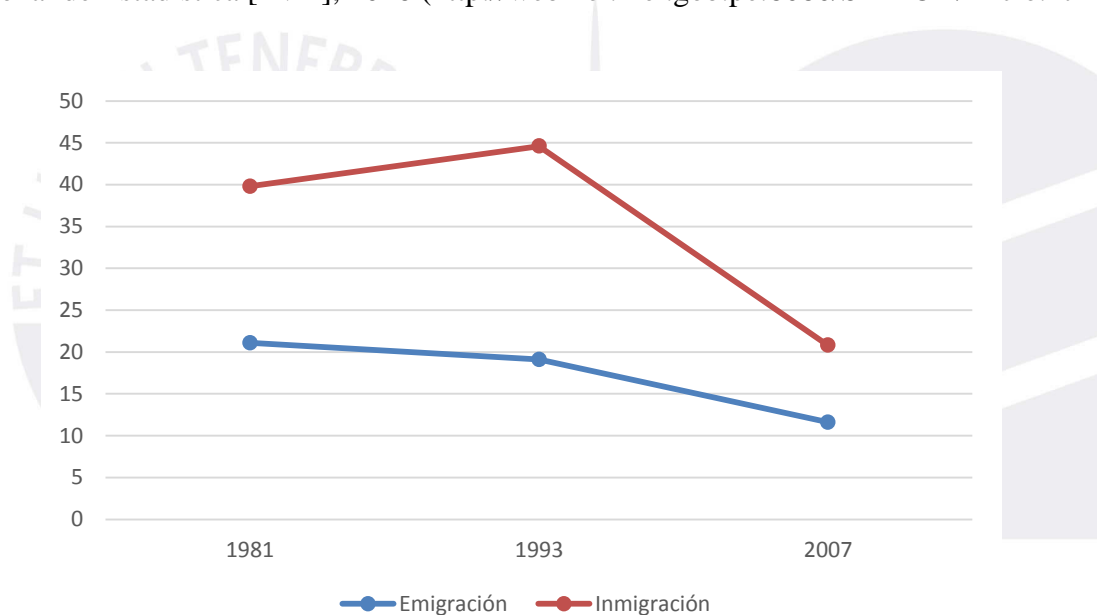
Según datos del INEI, la población de la región Tacna solo representaba el 0.6% del total nacional en el año 1940, mientras que en el 2015 representa el 1.25 por ciento, habiendo duplicado su representatividad poblacional respecto al total nacional. Así mismo, desde 1940 la distribución de la población según sea urbana o rural ha cambiado notablemente, siguiendo una tendencia nacional de migración del campo a las ciudades. (Aramburú & Mendoza, 2015). En la Figura 51 podemos notar como, en el año 1940 la población rural correspondía al 47 por ciento, mientras que, en el 2015, el porcentaje de población estimada que vive en zonas rurales es de tan solo 13%. Según el Informe económico y social de la Región Tacna, publicado por el Banco Central de Reserva del Perú (2013), del total de migración interna acumulada, el 82 por ciento procedía de Puno, Arequipa y Moquegua. Sin embargo, las inmigraciones y emigraciones de Tacna han ido disminuyendo con el pasar de los años (ver Figura 52). Según datos del INEI (2016) en el año 2007 la tasa de inmigración fue de 20.8 por ciento, y la tasa de emigración fue de 11.6 por ciento, frente tasas de 44.6 por ciento y 19.1 por ciento en el año 1981 respectivamente.





*Figura 51.* Tacna: Evolución de la población urbana y rural, 1940-2015.

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

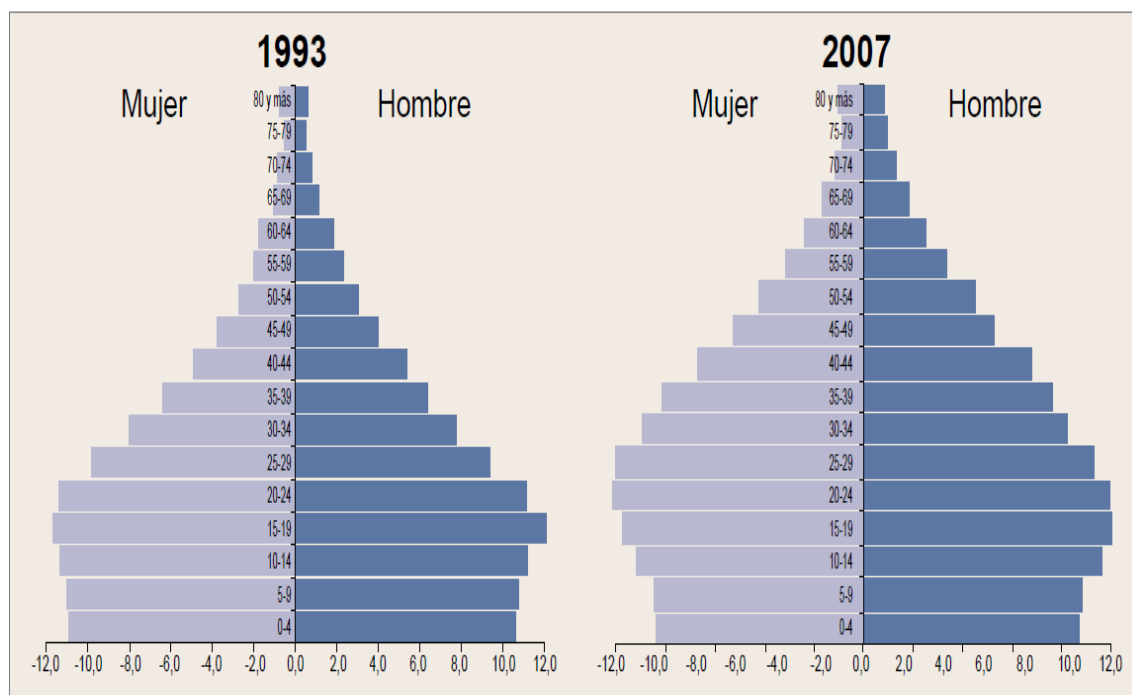


*Figura 52.* Tasa de emigraciones e inmigraciones de Tacna.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>)

La distribución de edades también está cambiando. Según Aramburú y Mendoza (2015), la estructura poblacional estará determinada por un aumento de la mortalidad y una reducción de las tasas de natalidad, generando así un bono demográfico, caracterizado por una mayor concentración de población entre los 15 y 64 años. En la Figura 53 se puede notar

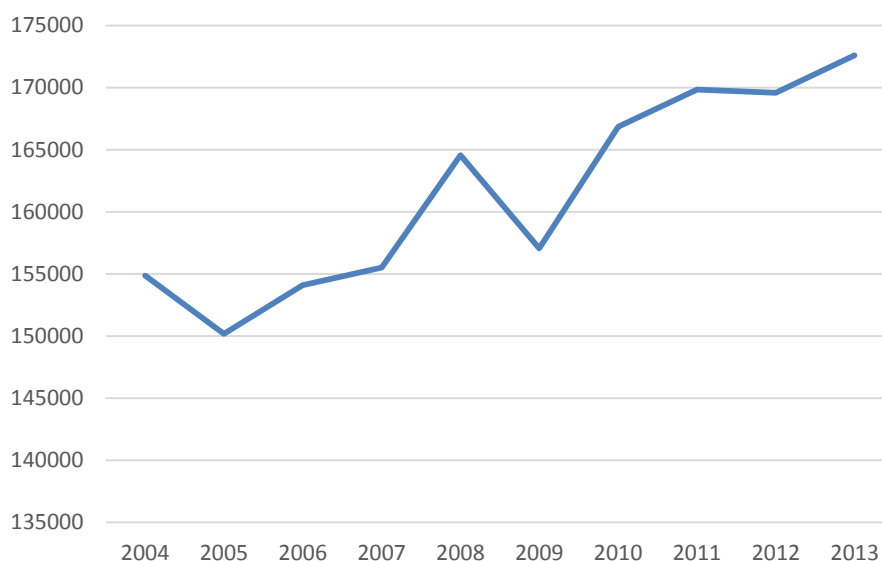
cómo ha cambiado la estructura piramidal de la población, según grupos de edad, entre 1993 y 2007.



*Figura 53. Pirámide Poblacional 1993 Y 2007.*

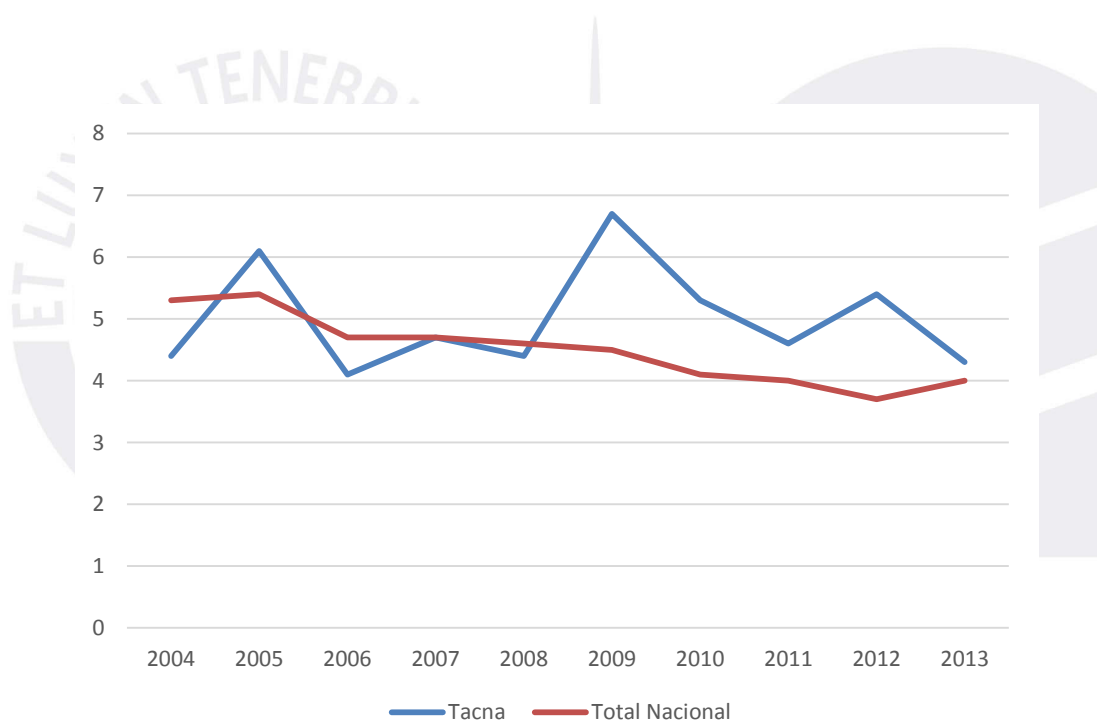
Tomado de “Informe económico y social: región Tacna,” por Banco Central de Reservas del Perú [BCRP], 2013 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013>).

Según el BCRP (2015) el empleo formal en la ciudad de Tacna, en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, creció 1.7 por ciento en el período interanual en enero, impulsado por el dinamismo de los sectores comercio (6.7 por ciento) y servicios (5.0 por ciento), los que contrarrestaron la caída de los sectores extractivo (-16.9 por ciento), manufactura (-7.1 por ciento) y de transportes, almacenes y comunicaciones (-2.4 por ciento) (BCRP, 2015). Además, estos resultados también fundamentan el incremento de población económicamente activa con un puesto de trabajo. Los avances en ocupación se muestran en la Figura 54 variaciones positivas en los últimos años, llegando a ser 4.3 en el 2013. Sin embargo, aún sigue siendo mayor a la tasa de desempleo nacional (ver Figura 55). Siguiendo en esta misma línea, la población económicamente activa se ha incrementado de aproximadamente 155,000 habitantes a más de 170,000 habitantes.



*Figura 54.* Población Económica Activa Ocupada.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).



*Figura 55.* Tasa de desempleo.

Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

Respecto al ámbito educativo, la Región Tacna tenía al 2015, un total de 1 134 centros educativos escolarizados (públicos y privados), en los que laboran 5,902 docentes. En total hay 88,276 alumnos matriculados. (INEI, 2016). En el año 2013 las matrículas universitarias

fueron de 6648 y 5413 alumnos respectivamente (INEI, 2016). Sin embargo, un dato significativo y que determina el nivel de educación en la región, es el grado de alfabetización, en el cual Tacna muestra mejores indicadores que el total nacional. Sin embargo, el analfabetismo sigue siendo mayor que en Lima (ver Tabla 32). Un punto a resaltar radica en el aumento del analfabetismo en el año 2015, en 0.5%.

Tabla 32

*Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más años, 2005-2011*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nacional	8.5	8.2	7.6	7.4	7.1	6.2	6.2	6.3	6
Lima y Callao	3.5	3.8	3.4	3.3	3.2	2.3	2.3	2.5	2.3
Tacna	3.9	3.4	3.5	4	5.4	4.1	3.5	3.4	3.9

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por, Inei, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

En la Tabla 33 se muestra el nivel de educación de la población de 15 años y más edad en Tacna, y en el Perú, con la finalidad de comparar como está posicionada la región Tacna respecto al país. Se evidencia una ligera desventaja en cuanto al nivel educativo alcanzado por la población mayor de 15 años. La población que cuenta con educación escolar en Tacna es del 65.1%, mientras el total nacional es de 66.9%.

Resalta la ventaja de 3.5% que se tiene Tacna respecto al nivel educativo superior (universitario y no universitario). Esto da pie a que se desarrollen planes de educación escolar y alfabetización para mejorar esos índices. Según el Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2012, los servicios de salud se concentran en la provincia de Tacna, por lo tanto se debería dar promover la ampliación de la oferta de servicios de salud en el resto de la región (BCRP, 2013).

Tabla 33

*Nivel Educativo de la Población de 15 y Más Años de Edad, 2007-2015*

Nacional	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Sin nivel/inicial de educación	5.4	5.4	5.1	5.1	4.9	4.4	4.4	4.3	4.1
Educación primaria	25	24.1	23.7	23	22.8	21.9	22.1	21.9	21.5
Educación secundaria	43.3	43.7	43.1	43.7	43.4	43.6	43.8	44.4	45.4
Educación superior no universitaria	12.3	12.9	13.4	13.7	14	13.8	13.5	12.9	12.5
Educación superior universitaria	14	13.9	14.7	14.6	14.9	16.3	16.3	16.5	16.4
Tacna									
Sin nivel/inicial de educación	3	2.5	2	2.3	3.5	3.2	2.4	3	2.5
Educación primaria	17.5	15.7	16	15.2	17.8	15.1	17.5	17.2	16.5
Educación secundaria	50	47.7	47.7	47	46.4	47.1	45.2	48.6	48.6
Educación superior no universitaria	12.3	12.4	14.9	14	14.2	13.4	13.3	12.7	13
Educación superior universitaria	17.2	21.6	19.4	21.5	18.1	21.2	21.6	18.6	19.4

*Nota.* Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#>).

No se debe olvidar que, gracias a la ubicación geográfica, Tacna acoge a muchos extranjeros chilenos con necesidades de servicio de salud por el bajo precio a comparación de su país. Esto ha generado que en la región se den muchas inversiones públicas, como el proyecto del hospital regional, o privadas, como las del grupo San Pablo, las cuales no sólo satisfacen las necesidades de los chilenos, sino también de la demanda local. Sin embargo, como bien se afirma en el párrafo anterior, este desarrollo solo se está dando en la provincia de Tacna, dejando de lado las localidades que no pueden tener fácil acceso a ellas.

La distribución de camas por habitante se muestra en la Tabla 34. En los últimos años ha habido un incremento en las camas por parte de instituciones público y privadas, mientras que las gestionadas por el Ministerio de Salud y Gobiernos Regionales han sido constantes.

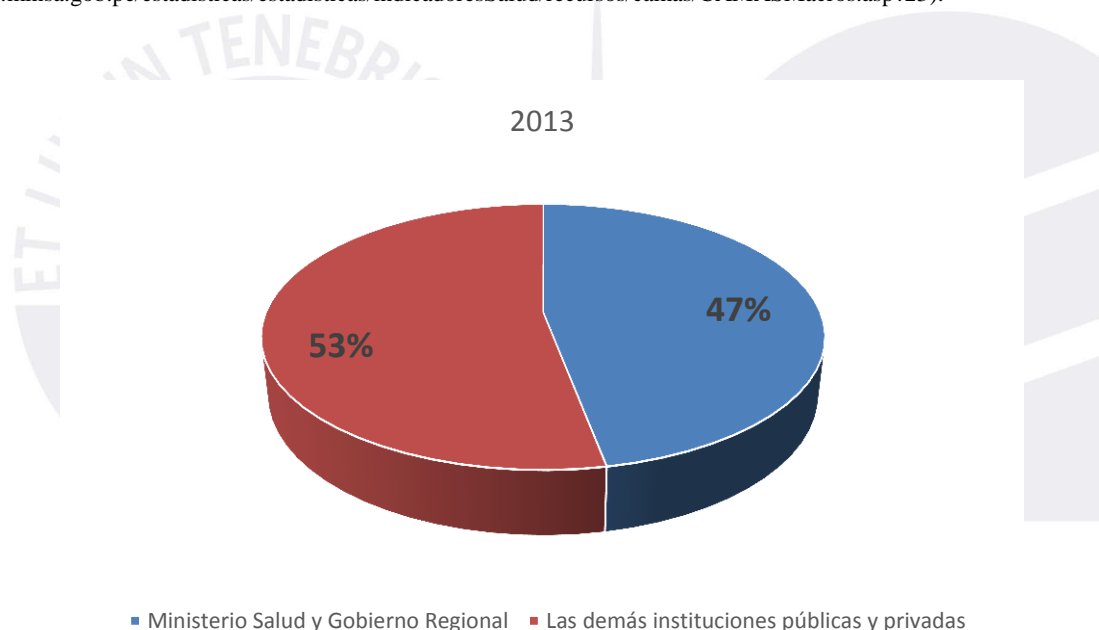
En la Figura 56 se muestra un cuadro sectorial de ambas partes.

Tabla 34

*Tacna: Número de Camas Hospitalarias por Habitantes*

Año	Ministerio Salud y Gobiernos Regionales	Las demás instituciones públicas y privadas	Total Camas Hospitalarias	Cama x 10,000 h
2003	257	224	481	16.0
2004	257	210	467	15.1
2005	257	210	467	14.7
2006	257	210	467	16.0
2007	297	216	513	17.3
2008	297	218	515	16.3
2009	297	218	515	16.1
2010	297	218	515	16.1
2011	297	263	560	17.0
2012	296	263	559	17.0
2013	296	263	559	16.8

*Nota.* Tomado de “Estadísticas Indicadores de Salud,” por Ministerio de Salud [MINSA], 2016  
([www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?23](http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?23)).



*Figura 56.* Tacna: porcentaje de camas hospitalarias por institución. Tomado de “Indicadores de Salud,” por Ministerio de Salud [MINSA], 2016 ([www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?23](http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/indicadoresSalud/recursos/camas/CAMASMacros.asp?23)).

Según el BCRP (2013) los hogares de la Región Tacna tienen, en general, un nivel satisfactorio en cuanto al acceso a los servicios básicos, sobre todo en lo que se refiere a servicios de agua y electricidad. Sin embargo, la calidad del agua no es adecuada y es un punto a reforzar para el desarrollo regional.

El agua, como en todos los lugares del mundo, es el recurso más importante. Este es utilizado para actividades productivas y de consumo humano, siendo mayor el riesgo de contaminación cuando estas actividades productivas están más cerca de la población. En Tacna ocurre eso, ya que no solo hay disputas por el agua entre la agricultura y la minería, también la hay por el consumo humano; más aún cuando este recurso también es escaso en algunas partes del año.

En el año 2011, se realizaron estudios para evaluar la calidad bacteriológica y química del agua. Según el estudio de calidad bacteriológica, 11 de los 27 distritos estudiados exceden los límites máximos permisibles de parámetros bacteriológicos, establecidos por el Ministerio de Salud, en el reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano. Según el estudio de calidad química, 14 de los 27 distritos exceden los límites de arsénico y boro. Estos resultados se consideran perjudiciales para la salud de la población (BCRP, 2013).

#### **4.1.6 Sistemas de Información y comunicaciones**

En el 2014, en el departamento habían 27 mil 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 mil 815 con una participación en la estructura de uso a nivel nacional de 1.27 por ciento. Esos datos están fundamentados en las acciones tomadas por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el cual, a través de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, logró desplegar 347 Km de fibra aproximadamente; consiguiendo de esta forma dar más acceso a internet a más lugares de la región (ver Figura 57). (MTC, 2015). Cabe señalar, que Telefónica del Perú renovó contrato en el 2013, con nuevos términos y condiciones (ver Figura 58) (MTC, 2015).

#### **4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo**

Tacna cuenta con un Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación, el cual tiene como finalidad promover la creatividad para temas relacionados al incremento de la

productividad a través de la tecnología. Además de estas organizaciones, algunas universidades como Universidad Privada de Tacna, cuenta con una oficina de investigación, ciencia y tecnología, en la cual se incentiva a los jóvenes para seguir este camino de la ciencia. Lamentablemente, en la actualidad, no encuentran proyectos financiados por el Gobierno Regional de Tacna (Gobierno Regional de Tacna, 2016).

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

Considerando el AMOFHIT de Tacna se han evaluado 13 factores determinantes de éxito en la MEFI se observa seis fortalezas, y siete debilidades, cuyo resultado tuvo un valor de 2.15 por debajo del promedio (ver Tabla 35), demostrando que es una organización débil, por lo que existe todo un reto en trabajar en los factores determinantes de éxito de manera coordinada, para potencializar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

#### **4.3 Conclusiones**

Tacna es una región con una gran variedad de recursos que podría desarrollar sectores como la agricultura, turismo, industria y no solo concentrarse en la explotación de los recursos. Posee un alto potencial en el sector agrícola en el cultivo de la oliva, constituyendo un reto para agregarle valor al cultivo propiamente dicho. Además, la afluencia de turistas chilenos a la ciudad en Tacna es alta, y es un sector a desarrollar, constituyendo el sector turismo una de las grandes oportunidades que tendría la región, aprovechando la variedad de lugares turísticos en la región. Asimismo, el recurso hídrico es una de las problemáticas actuales de la región, y es necesario tener una mayor ejecución del presupuesto anual en obras de infraestructura. Actualmente Tacna viene desarrollando una serie de infraestructuras viales originando una mayor conexión con sus alrededores además internamente en la conexión de provincias. El resultado de la MEFI es de 2.15 lo que es considerada una organización débil.





Figura 57. Red dorsal nacional de fibra óptica en Tacna.

Tomado de “Tacna: camino al desarrollo,” por Ministerio de Transportes y comunicaciones, 2015 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Tacna.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf)).



Figura 58. Localidades con cobertura móvil en Tacna.

Tomado de "Tacna: camino al desarrollo," por Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2015 ([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Tacna.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf)).

Tabla 35

*Matriz MEFI para la Región Tacna*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Total
<b>Fortalezas</b>			
1 Desarrollo de la actividad comercial en zona franca	0.08	3	0.24
2 Crecimiento económico de sus principales sectores minería, comercio, agricultura	0.1	3	0.3
3 Aumento de oferta financiera -Crecimiento de las PYMES	0.05	3	0.15
4 Exportaciones de productos agrícolas	0.05	3	0.15
5 Crecimiento de la PEA	0.07	4	0.28
6 Gestión eficiente en la cobertura de servicios básicos	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.42</b>		<b>1.33</b>
<b>Debilidades</b>			
1 Infraestructura hídrica deficiente	0.12	1	0.12
2 Industrialización en el sector minero	0.1	1	0.1
3 Industrialización en el sector agrícola-Aceite de Olivo	0.1	2	0.2
4 Incremento de los delitos registrados	0.08	2	0.16
5 Burocracia administrativa en la formación de empresas	0.06	2	0.12
6 Educación tecnológica y superior	0.06	1	0.06
7 Promoción del turismo - baja infraestructura hotelera	0.06	1	0.06
<b>Subtotal</b>	<b>0.58</b>		<b>0.82</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

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

### 5.1 Intereses organizacionales de la Región Tacna

Según D'Alessio (2014), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente. Para la región Tacna estos intereses están relacionados directa o indirectamente con generar una mejor calidad de vida para sus habitantes. Se ha identificado cinco intereses regionales fundamentales:

1. Incrementar los ingresos económicos de la región a través de las actividades minera, agro exportación y turismo, con la finalidad de obtener mayores recursos para obras de infraestructura y mejora de los servicios públicos.
2. Incrementar la competitividad de la región a través de la industrialización y la exportación de productos con valor agregado.
3. Mejorar la calidad del sistema educativo, impulsando la educación técnica y profesional adecuada para la creación y desarrollo de empresas en la región.
4. Promover la creación de empresas impulsando la inversión y la generación de empleo, buscando así mejorar la productividad laboral.
5. Extender la integración provincial y departamental a través de la construcción de redes viales.
6. Proveer a la población de mejores servicios básicos.

### 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.

**Geográfico.** Según el informe económico social de Tacna del BCRP (2013), la región Tacna posee una posición geográfica estratégica, recursos naturales abundantes, como

grandes reservas mineras, y un capital humano con potencial de desarrollo. Su posición geográfica, al limitar con Chile y Bolivia y tener cercanía al mercado argentino le permite crear relaciones comerciales con el Sur que conectarse con el resto del país, 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.

La región Tacna comprende una extensión de 16 mil kilómetros cuadrados y una población cercana a los 300 mil habitantes, su superficie es irregular con pampas en las zonas de la costa, caracterizadas por clima seco y ausencia de lluvias, y altas montañas en la sierra al Este de la región. Dentro de sus principales ríos que atraviesan la región son el Locumba, Sama y Caplina, contando también con las lagunas de Suches, Aricota y Vilacota. (BCRP, 2013, p. 12)

**Demográfico.** Según datos del INEI (2016), la población de Tacna estimada, al 2015 fue de 341 838 habitantes y conforma el 1.1%, de la población nacional, la capital del Tacna, que lleva el mismo nombre, alberga al 92.7 por ciento del total de población de la región, 316 964 habitantes, seguido de la provincia de Jorge Basadre con 9,034 habitantes equivalente al 2.64%, Candarave alberga 8,095 habitantes, equivalente al 2.37 por ciento, y por último Tarata que cuenta con 7,745 habitantes, equivalente al 2.27 por ciento. En el 2015, el porcentaje de población estimada que vive en zonas rurales es de tan solo 12.7%.

Según el ICRP (2015) de CENTRUM, “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” (p.54)

De acuerdo a este pilar, 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.

Tacna obtiene el segundo puesto con un índice de 95.71, 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 índices de 67.34 y 51.05, respectivamente.

La variable de educación superior tiene en cuenta la tasa de graduados y titulados de educación superior universitaria; Tacna ocupa el quinto puesto en ambos indicadores, con unos valores de 3.99% y 3%. Además, según datos del INEI, en el año 2013 las matrículas universitarias alcanzaron los de 6648 y 5413 alumnos respectivamente, significando un aumento total de matriculados de 23.75% respecto al año 2000. Destaca que a nivel nacional este porcentaje fue de 159%.

En cuanto a al factor logros educativos, Tacna ocupa el quinto puesto. Este factor incluye las variables de años promedios de estudios alcanzados por la población de 15 a más años, en la que la Región Tacna obtiene un puntaje de 10.5, ocupando un sexto puesto; y la variable porcentaje de analfabetismo, con un valor de 3.4%, ocupando un cuarto puesto. Cabe mencionar que, en el año 2002, la tasa de analfabetismo, en la población de 15 a más años, era de 7.4, habiéndose reducido así 3.5 puntos porcentuales.

Según datos del INEI (2016), en el año 2015, la población en edad de trabajar es de 260,702, equivalente al 76.3% de la población. De este total de la población en edad de trabajar el 88.2% se encuentra en el intervalo de edades entre los 14 y los 59 años. Además, el 31.8% de la población en edad de trabajar cuenta con educación superior, no universitaria o universitaria, habiéndose incrementado 0.5% y 3.1% respectivamente. Destaca que la educación superior universitaria no haya aumentado significativamente, aun cuando economía de la región se ha dinamizado en los últimos años. Según el Observatorio Nacional

de Seguridad Ciudadana (2015) la población tacneña cuenta con tres universidades, una pública, que es la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, y dos privadas.

Según el ICRP (2015), Tacna ocupa el puesto 7 en la variable de productividad, calculada como el producto bruto interno entre la población económicamente activa ocupada. Esta es de 173,259 personas y equivale al 96.1% del total de la PEA. La tasa de ocupación es solo 0.4% menor que el total nacional.

**Económico.** Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (ICRP 2015), Tacna ocupó en el 2015 el séptimo puesto, con un índice de 29.87 en el pilar economía, en comparación con el primer puesto, Lima Metropolitana, con un índice de 78.24, y con el tercer puesto, Ica, con un índice de 39.43. Asimismo, la región Tacna ocupa el sexto puesto respecto a la variable de PBI per cápita e ingreso promedio asalariado privado y el séptimo puesto respecto a las variables de dinámica exportadora e ingreso promedio asalariado empleador. Tacna ocupa el cuarto puesto en la variable de PBI per cápita.

En el caso de Tacna, este crecimiento sostenido es explicado sobre todo por un mayor dinamismo de la economía, sobre todo de los sectores de minería, agricultura, comercio y servicios. El valor agregado bruto total de la región Tacna suma un total de 6 233 millones de soles, y corresponde al 1.46% del total nacional (INEI, 2014). 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 VBA total de la región y son especialmente importantes por el potencial que tienen en el desarrollo social y económico de la región. La minería representa el 37.5% del valor agregado bruto de la región, siendo los principales minerales extraídos, el cobre y el molibdeno.

**Tecnológico y científico.** El país cuenta con un Consejo Nacional de Ciencia y 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 Tacna también.

***Dominio histórico-psicológico-sociológico.*** En el Plan de Desarrollo Concertado de Tacna al 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, cuya antigüedad data 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. (Gobierno Regional de Tacna, 2013, p. 14).

La migración europea y la estimulación cultural por el activo comercio contribuyó a que Tacna se desarrollase 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 Tacna se reincorporó al Perú. (Gobierno Regional de Tacna, 2013, 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, 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 levantaran construcciones mayores. (Gobierno Regional de Tacna, 2013, p.15)

**Organizacional administrativo.** El Gobierno Regional de Tacna, 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); es por eso que dentro de la estructura organizativa, de acuerdo a ley, existen órganos jerarquizados para cumplimiento de dicho fin.

### 5.3 Principios Cardinales de la Región Tacna

**Influencia de terceras partes.** El primer principio cardinal que señala que ninguna interacción es puramente bilateral, siempre existirá uno o más partes adicionales que se verán afectados positiva o negativamente.

**Lazos pasados y presentes.** Este segundo principio se enfoca en aquellos vínculos del pasado que se proyectan en el presente y que es probable se proyecten en un futuro. 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 efectuara un plebiscito, que no se efectuó.

Es un 03 de junio de 1929 que se firmó el Tratado y Protocolo Complementario para resolver la cuestión de Tacana y Arica a través del Tratado de Lima, definiendo que Tacna retornaba al Perú y Arica al territorio chileno, fijando también la línea de frontera entre ambos países, cuyo punto de inicio es materia de debate en la corte internacional de la Haya. En relación al límite marítimo 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.

**Contrabalance de intereses.** Se puede observar que de acuerdo a este principio Tacna se relaciona comercialmente con Bolivia y Chile debido a su situación fronteriza.

**Conservación de los enemigos.** De acuerdo a 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 Organización (MIO)

En la Tabla 36 se presenta la Matriz de Intereses de la Organización.

Tabla 36

##### *Matriz de Intereses de la Organización (MIO)*

Nº	Interés Regional	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar los ingresos económicos de la región a través de las actividades minera, agro exportación y turismo, con la finalidad de obtener mayores recursos para obras de infraestructura y mejora de los servicios públicos		**Lima **Arequipa **Moquegua **Apurímac **Puno		
2	Incrementar la competitividad de la región a través de la industrialización y la exportación de productos con valor agregado.		**Lima **USA		
3	Mejorar la calidad del sistema educativo, impulsando la educación técnica y profesional adecuada para la creación y desarrollo de empresas en la región.		**Lima		
4	Promover la creación de empresas impulsando la inversión y la generación de empleo, buscando así mejorar la productividad laboral.		**Arica **Lima		
5	Extender la integración provincial y departamental a través de la construcción de redes viales.		**Lima **Arequipa **Moquegua **Apurímac **Puno		
6	Proveer a la población de mejores servicios básicos		**Lima		

*Nota.* (\*\*) Interés común, (\*) interés opuesto. *Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

#### 5.5 Objetivos de Largo Plazo

OLP1: Al 2026 alcanzar un PBI per cápita de 35000 soles. Actualmente es de 20924.

Para ello se tendrá en cuenta un incremento del PBI regional de 6% anual.

Para lograr este objetivo, se tendrá en cuenta una estrategia de industrialización del sector minero y del sector agroindustrial, con la finalidad de incrementar también el valor de las exportaciones FOB. Así mismo, también se ha previsto incrementar el ingreso proveniente del flujo turístico.

OLP2: Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 25%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.

Se ha considerado como factores claves de este objetivo de largo plazo el aumento de matrículas escolares, la disminución de deserción escolar, el aumento de la población con secundaria completa y el aumento de los centros de formación tecnológica.

OLP3: Al 2026 obtener una productividad laboral de 60,000 soles (PBI a precios corrientes / población económicamente activa ocupada). Actualmente es de 41,186 soles.

OLP4: Coberturar en un 98% el abastecimiento de agua por red pública, al 2011 fueron 90.6%; el 95% del servicio higiénico por red pública, que al 2011 fue el 85.3%, y coberturar el alumbrado por red pública al 99.5%, que al 2011 fue el 96.2.

OLP5: Al 2026 alcanzar una tasa de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales, de 80% y 60% respectivamente. Actualmente son de 17% y 11% respectivamente.

OLP6: Aumentar los recursos asignados per cápita, a 15,000, con una ejecución del presupuesto del 98%. Actualmente los recursos asignados per cápita son de 4,376 soles, sin embargo, en el año 2009 la región tuvo una máxima de 8,013 soles. Al 2015, la ejecución del gasto es de 88%.

OLP7: Al 2026 ampliar el acceso al seguro de salud, a 50% tanto en el Sistema Integral de Salud (SIS), así como en el Seguro Social Essalud. Actualmente es de 21.3% y de 21.8% respectivamente. El porcentaje de habitantes que tienen acceso al seguro tanto SIS

como Essalud es por debajo del 50%, por lo que es necesario otorgar un mayor acceso a estos tipos de seguro, trabajando coordinadamente con la Dirección Regional de Salud de Tacna.

## 5.6 Conclusiones

La región Tacna cuenta con diversas fortalezas, entre las cuales destacan las riquezas naturales, una ubicación geográfica extraordinaria y que cuenta con alto capital humano. La extensión geográfica de Tacna abarca 16 mil kilómetros cuadrados y su población aproximadamente a los 300 mil habitantes, tiene una superficie es irregular caracterizada en la zona costera con presencia de pampas, además posee un clima seco con poca presencia de lluvias, y al este de la zona de sierra tiene altas montañas.

De los 341, 838 habitantes aproximadamente en el 2015, el mayor porcentaje está concentrado en la provincia de Tacna con un 92.72%, por su parte las provincias de Jorge Basadre, Candarave y Tarata son las menos pobladas con un 2.64% ,2.37% y 2.27 % respectivamente, asimismo la pobreza en la región Tacna bordea aproximadamente el 117 por ciento de la población. En lo concerniente al ámbito económico de la región, es el sector minero el pilar principal de la económica tacneña y representa el 37.5% de su estructura económica. En la actualidad, Tacna es la región con las reservas de cobre y molibdeno más altas a nivel nacional, el 34.4% corresponde a l total de las reservas nacionales de cobre y 54.8% del total de reservas de molibdeno del Perú. La Zona Franca impulsa el comercio en la frontera con Chile, siendo el comercio la segunda actividad económica más importante de 11.8% de su PBI, así mismo la agricultura es el tercer sector económico con un 6.4% del PBI de la región, destacando al olivo, al orégano y cebolla entre sus principales cultivos al 2014, cabe mencionar que el sector turístico es un potencial de desarrollo ya que la región recibe una gran afluencia de turistas chilenos.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio, en esta etapa se “generan estrategias por medio del emparejamiento, a través de la combinación de recursos y habilidades internas con las oportunidades y las amenazas generadas por los factores externos” (p.272). Para tal fin se ha desarrollado la matriz FODA, la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, la matriz interna y externa y la matriz de la gran estrategia, en la que se elaboran las estrategias. Luego, con la finalidad de evaluar y seleccionar las mejores estrategias se desarrollaron la matriz de decisión estratégica, la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, la matriz de Rumelt y la matriz de ética. Las estrategias resultantes serán las que contribuirán al logro de los objetivos de largo plazo, y, por ende, a la visión.

### 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas [MFODA]

Para la elaboración de la matriz FODA se empleó la información especificada en la MEFE y la MEFI, con la finalidad de poder confrontar las fortalezas y debilidades (aspectos internos) contra las oportunidades y amenazas (factores externos). Como resultado de esta interacción se obtuvieron cuatro tipos de estrategias:

1. Fortalezas-Oportunidades (ejecutar) En las estrategias FO se busca producir estrategias que permitan asociar las fortalezas internas de la región con las oportunidades del entorno, en este sentido estas estrategias indicarán a la región Tacna con qué capacidades cuenta, que le permitirán aprovechar las oportunidades del entorno.
2. Debilidades – Oportunidades (Buscar): en las estrategias DO se trata de asociar las debilidades internas con las oportunidades externas, con la finalidad de conocer que aspectos de la región deben mejorarse para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno.

3. Fortalezas – Amenazas (Confrontar), las estrategias FA generan estrategias asociando las fortalezas internas con las amenazas externas, y de esta forma poder neutralizar o minimizar las amenazas con las mejores capacidades de la región, en este caso sus fortalezas.
4. Debilidades –Amenazas (Evitar) las estrategias DA asocia las debilidades internas con las amenazas externas, con la finalidad de desarrollar acciones defensivas que permita reducir las debilidades internas frente a las amenazas del entorno.

En la Tabla 37, se puede apreciar las estrategias mencionadas (FO; FA; DO; DA), producto de la confrontación del eje vertical donde se encuentra oportunidades y amenazas, y el eje horizontal de fortalezas y debilidades.

## **6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción [MPEYEA]**

La matriz MPEYEA especifica la posición estratégica de la región Tacna, según cuatro cuadrantes que resultan de la combinación de: (a) los factores relativos a la industria: fortaleza de la industria y estabilidad del entorno, y (b) el factor relativo a la organización: la fortaleza financiera y la ventaja competitiva.

El cuadrante de fortaleza financiera-ventaja competitiva está asociado a una estrategia conservadora, mientras que el cuadrante fortaleza financiera-fortaleza de la industria corresponde a una estrategia agresiva. Asimismo, la cuadrante estabilidad del entorno-ventaja competitiva concierne a una estrategia defensiva, y por último la cuadrante estabilidad del entorno-fortaleza de la industria está asociado a una estrategia competitiva. La posición estratégica de la región Tacna es agresiva debido a que su ubicación recae en el cuadrante de fortaleza de la industria y fortaleza financiera, cabe resaltar el bajo puntaje en relación a la ventaja competitiva de la región, debido principalmente a que es una región con recursos naturales, pero no se genera valor agregado (ver Tabla 38).

Tabla 37

## Matriz FODA

OPORTUNIDADES O	<p>F1: Desarrollo de la actividad comercial en zona franca            F2: Crecimiento económico de sus principales sectores minería, comercio, agricultura            F3: Aumento de oferta financiera -Crecimiento de las PYMES            F4: Exportaciones de productos agrícolas            F5: Crecimiento de la PEA            F6: Gestión eficiente en la cobertura de servicios básicos</p>	<p>D1: Infraestructura pública deficiente            D2: Escasa industrialización en el sector minero            D3: Escasa industrialización en el sector agrícola-Aceite de Olivo            D4: Incremento de los delitos registrados            D5: Burocracia administrativa en la formación de empresas            D6: Deficiencia en la educación tecnológica y superior            D7: Escasa promoción del turismo - baja infraestructura hotelera</p>
<p>O1: Crecimiento sostenido de la economía nacional            O2: Aumento de la población en edad a trabajar.            O3: La globalización que permite el acceso a nuevas tecnologías.            O4: Ingreso de nuevos mercados mediante la firma tratados de libre comercio            O5: Incremento de la oferta de entidades financieras.            O6: Imagen del Perú como país turístico            O7: Ubicación geográfica estratégica- comercio con frontera Chile            O8: Incremento de la demanda de alimentos saludable.            O9: Mano de obra técnica - superior calificada de la población</p>	<p>ESTRATEGIAS FO:            FO 1: Desarrollar el comercio fronterizo (F1, O7).            FO2: Extender el turismo hacia los países vecinos (F1, O6, O7)            FO 3: Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización (F2, O3, O4, O9).            FO 4: Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización (F2, O3, O4, O8, O9).            FO 5: Facilitar el establecimiento de entidades financieras (F3, O1, O5).            FO 6: Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional (F4, O4, O3, O8, O9).            FO7: Desarrollar la especialización técnica en la PEA (F5, O2, O9).            FO8: Extender el acceso de la población a los servicios básicos (F6, O1, O9)</p>	<p>ESTRATEGIAS DO            DO 1: Construcción de infraestructura pública descentralizada. (D1, O1).            DO2: Desarrollar la industria del sector minero. (D2, O1, O3, O9)            DO3: Implementar la industria del sector agrícola. (D3, O1, O3, O9)            DO4: Ampliar el trabajo y la educación superior técnica en la población (D4, O2, O9).            DO5: Desarrollar la simplificación administrativa en las entidades públicas (D5, O1, O3)            DO6: Gestionar la llegada de instituciones educativas técnico superior (D6, O1, O2, O9)            DO7: Desarrollar el turismo ecológico, gastronómico, histórico (D7, O1, O6)</p>
AMENAZAS A	<p>ESTRATEGIAS FA:            FA 1: Industrializar el sector minero (F2, A1)            FA2: Desarrollar la industrialización del sector minero (F2, A2)            FA3: Gestionar la cobertura de servicios básicos en la población (F6, A2)            FA4: Gestionar un crecimiento económico sostenible y diversificado. (F2, A4)            FA5: Extender inclusión social. ( F6, A4)            FA6 : Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población (F6, A5)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA            DA1: Desarrollar programas de construcción de reservorios. (D1, A3).            DA2: Desarrollar industria de los principales metales (D2, A1, A2)            DA3: Implementar la industria del sector agrícola. (D3, A2,)            DA4: Implementar la enseñanza técnica y superior (D4, A4)            DA5: Desarrollar un proceso administrativo público simplificado (D5, A2, A4)            DA6: Gestionar la inversión en educación técnica y superior (D6, A2, A4)            DA7: Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad (D7, A2, A4)</p>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México Pearson

Tabla 38

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

Posición estratégica Externa Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Posición estratégica interna Factores determinantes fortaleza financiera [FF]	
Cambios tecnológicos	5	Retorno de la inversión	4
Tasa de Inflación	5	Apalancamiento	5
Variabilidad de la demanda	4	Liquidez	5
Rango de precios de los productos competitivos	3	Capital requerido versus capital disponible	4
Barrera de entrada al mercado	3	Flujo de caja	3
Rivalidad/presión competitiva	2	Facilidad de salida del mercado	6
Elasticidad de precios de la demanda	3	Riesgo involucrado en el negocio	3
Presión de los productos sustitutos	5	Rotación de inventarios	5
		Uso de economías de escala y de experiencia	4
Promedio	-2.25	Promedio	4.3
Factores determinantes de la fortaleza industria [FI]		Factores determinantes ventaja competitiva [VC]	
Potencial de crecimiento	5	Participación en el mercado	4
Potencial de utilidades	5	Calidad del producto	3
Estabilidad financiera	5	Ciclo de vida del producto	3
Conocimiento tecnológico	1	Ciclo de reemplazo del producto	4
Utilización de recursos	3	Lealtad del consumidor	5
Intensidad de capital	4	Utilización de capacidad de competidores	3
Facilidad de entrada al mercado	3	Conocimiento tecnológico	3
Productividad / Utilización de capacidad	2	Integración vertical	3
Poder de negociación de los productores	2	Velocidad de introducción nuevos productos	4
Promedio	3.3	Promedio	-2.4

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson



El vector resultante se ubica en el área superior derecha correspondiente al comportamiento agresivo (ver Figura 59).

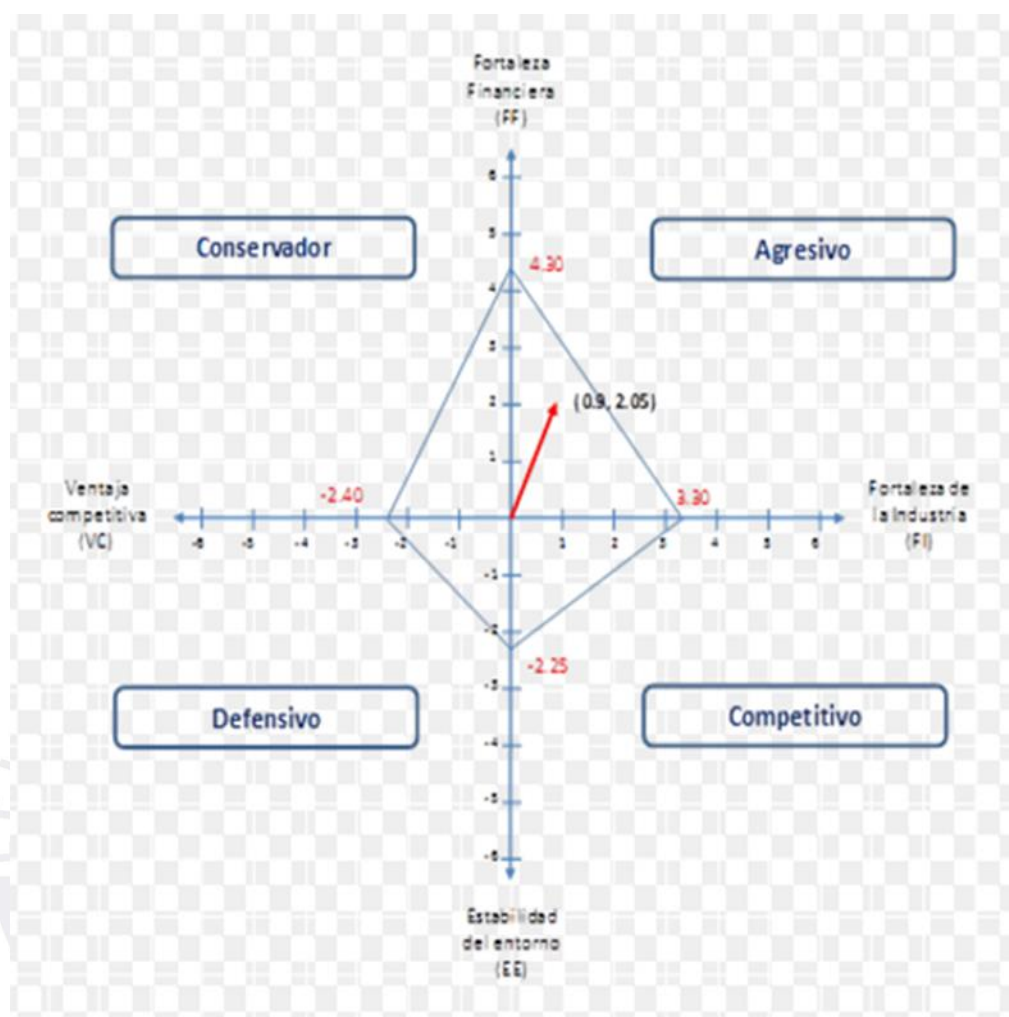


Figura 59. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para la Región Tacna. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

### 6.3 La Matriz Interna-Externa [MIE]

Esta matriz confronta los puntajes ponderados de la MEFE y la MEFI para proporcionar una orientación de las estrategias potenciales. Esta matriz está conformada por dos ejes: el eje horizontal donde se ubica el puntaje de los resultados de la MEFI divididos en tres segmentos, fuerte de 3 a 4, promedio de 2 a 2.99 y débil de 1 a 1.99, y el eje vertical donde se ubican los resultados de la MEFE, con las mismas divisiones. Estos segmentos

generan nueve celdas. En el caso de la región Tacna, su ubicación está en la celda número cinco, la cual corresponde a una estrategia de penetración del mercado y desarrollo de productos (ver Tabla 39). Cabe tener en cuenta que si bien la región se ubica en la celda cinco está muy próxima a la celda seis y ocho, que corresponden a estrategias defensivas de cosechar y desinvertir, como se muestra en la Figura 60.

Tabla 39

*Matriz Interna-Externa*

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

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

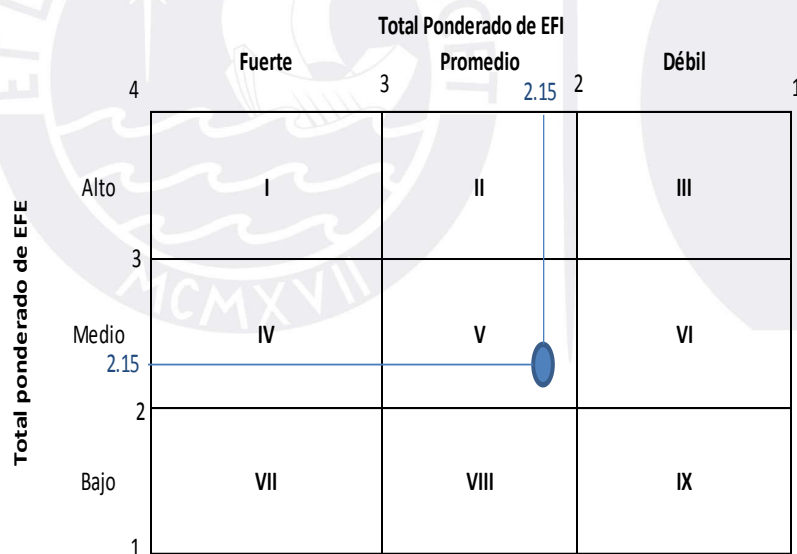


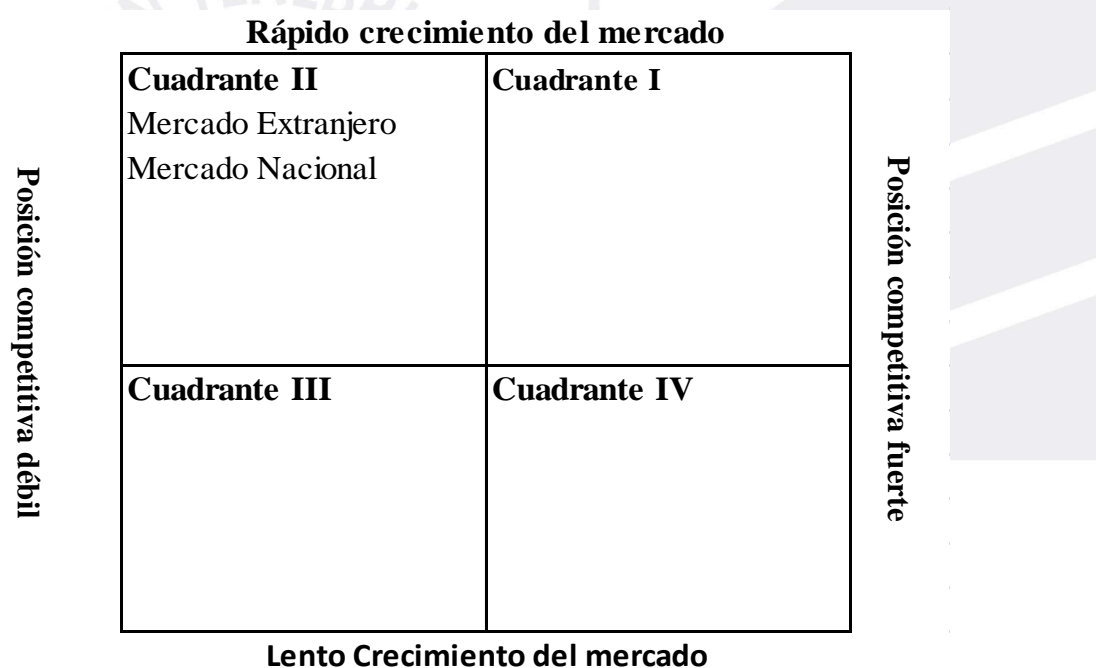
Figura 60. Matriz Interna-Externa para la Región Tacna. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

#### 6.4 La Matriz de la Gran Estrategia [MGE]

Esta matriz se basa en que la posición de un negocio dependerá del crecimiento del mercado y de la posición competitiva de la empresa. Esta matriz confronta ambos factores

generando cuatro cuadrantes. El primero que denota una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido, el segundo cuadrante, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, cuadrante tres, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y finalmente el cuadrante cuatro con una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada uno de los cuadrantes hace referencia a un conjunto de estrategias.

En el caso de la región Tacna se encuentra localizado en el cuadrante dos (ver Figura 61), según D'Alessio 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 61.* Matriz de la Gran Estrategia para la Región Tacna. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson.

## 6.5 La Matriz de Decisión Estratégica [MDE]

Esta matriz permite unir las estrategias desarrolladas en el FODA, PEYEA, IE y

GE, con la finalidad de poder agruparlas y observar las que más se repiten, y así seleccionar aquellas que fueron más reiterativas (ver Tabla 40). Asimismo, también se pueden retener aquellas que se consideren pertinentes según el criterio de las estrategias. En el caso de la región Tacna, las estrategias que obtuvieron una mayor repetición, con una reiteración de tres y cuatro puntos, corresponden a tres estrategias alternativas:

La primera, penetración de mercado, incluye para la región Tacna la estrategia específica de fortalecer el comercio fronterizo, facilitar el establecimiento de entidades financieras e incrementar la cobertura en servicios básicos para la población. La segunda estrategia alternativa, desarrollo de producto considera las siguientes estrategias específicas: Agregar valor al recurso minero y agrícola, a través de la industrialización, incentivar la industrialización de productos agrícolas con estándares de calidad internacional, promover la especialización técnica de la población económicamente activa, incrementar el acceso de la población a los servicios básicos, propiciar un crecimiento económico sostenible y diversificado y propiciar inclusión social. Respecto a la tercera estrategia alternativa, desarrollo de mercado, se encuentra para la región Tacna la estrategia de fomentar el turismo con los países vecinos.

## **6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico**

Esta matriz hace referencia a una técnica que señala objetivamente qué alternativas estratégicas de las desarrolladas son las mejores. La información que contiene esta matriz proviene directamente de las matrices EFE y EFI. La fila superior está conformada por las estrategias específicas que se generaron en el FODA, el PEYEA, IE y GE, y que han sido listadas y seleccionadas en la matriz de decisión estratégica. En el caso de Tacna, las estrategias seleccionadas de la matriz de decisión estratégica son 18, de las 28 que inicialmente se incluyeron en las matrices anteriores. En la Tabla 41 y 42 se muestran dichas estrategias, con su grado de atractividad correspondiente. De este conjunto de estrategias, la

matriz cuantitativa evalúa los resultados y selecciona aquellas que tienen mayor ponderación, en el caso de la región Tacna, se ha seleccionado aquellas que tienen un puntaje mayor a cinco:

1. Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización.
2. Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización.
3. Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional.
4. Desarrollar la especialización técnica en la PEA.
5. Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población.
6. Construcción de infraestructura pública descentralizada.
7. Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad.

### **6.7 Matriz de Rumelt**

La matriz de Rumelt permitió evaluar las estrategias retenidas a través de dos filtros. Uno de ellos son los criterios de Rumelt, y los aspectos éticos que podrían violarse al ser implementadas las estrategias. Los criterios de Rumelt son: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. En el caso de Tacna se observa que todas las estrategias cumplen los requisitos solicitados y, por tanto, se aceptan como factibles (ver Tabla 43).

### **6.8 Matriz de Ética**

Esta matriz es denominada también auditoría ética de la estrategia, y tiene como finalidad evaluar las estrategias retenidas y realizar un filtro bajo tres criterios: justicia, derecho y utilitarismo. En el caso de justicia, se evalúa si la estrategia es justa (J), injusta (I) o neutral (N) En el caso de derecho, se evaluará si la estrategia promueve (P), es neutral (N) o viola (V) los derechos de las personas, y finalmente concerniente a utilitarismo, si los resultados y medios empleados son excelentes (E), neutros (N) o perjudiciales (P) (ver Tabla 44).

Tabla 40

*Matriz de Decisión Estratégica*

	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL
E1	Penetración en el mercado	Desarrollar el comercio fronterizo	x	x	x	x	4
E2	Desarrollo de mercado/	Extender el turismo hacia los países vecinos	x	x		x	3
E3	Desarrollo de producto	Dotar valor al recurso minero , a través de la industrialización	x	x	x	x	4
E4	Desarrollo de producto	Dotar valor a los productos agrícolas , a través de la industrialización	x	x	x	x	4
E5	Penetración en el mercado	Facilitar el establecimiento de entidades financieras	x	x	x	x	4
E6	Desarrollo de producto	Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	x	x	x	x	4
E7	Desarrollo de producto	Desarrollar la especialización técnica en la PEA	x	x	x	x	4
E8	Desarrollo de producto	Extender el acceso de la población a los servicios básicos	x	x	x	x	4
E9	Integración vertical hacia delante	Industrializar el sector minero	x				1
E10	Integración vertical hacia delante	Desarrollar la industrialización del sector minero	x				1
E11	Desarrollo de mercado/	Gestionar la cobertura de servicios básicos en la población	x			x	2
E12	Desarrollo de producto	Gestionar un crecimiento económico sostenible y diversificado.	x		x	x	3
E13	Desarrollo de producto	Extender la inclusión social.	x		x	x	3
E14	Penetración en el mercado	Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población	x		x	x	3
E15	Desarrollo de producto	Construcción de infraestructura pública descentralizada.	x		x	x	3
E16	Integración horizontal	Desarrollar la industria del sector minero.	x			x	2
E17	Integración horizontal	Implementar la industria del sector agrícola.	x			x	2
E18	Integración vertical hacia atrás	Ampliar el trabajo y la educación superior técnica en la población	x				1
E19	Desarrollo de producto	Desarrollar la simplificación administrativa en las entidades públicas	x		x	x	3
E20	Integración vertical hacia atrás	Gestionar la llegada de instituciones educativas técnico superior	x				1
E21	Desarrollo de producto	Desarrollar el turismo ecológico, gastronómico, histórico	x		x	x	3
E22	Diversificación concéntrica	Desarrollar programas de construcción de reservorios.	x				1
E23	Desarrollo de producto	Desarrollar la industria de los principales metales	x		x	x	3
E24	Desarrollo de producto	Implementar la industria del sector agrícola.	x		x	x	3
E25	Desarrollo de producto	Implementar la enseñanza técnica y superior	x		x	x	3
E26	Desarrollo de producto	Desarrollar un proceso administrativo público simplificado	x				1
E27	Diversificación concéntrica	Gestionar la inversión en educación técnica y superior	x				1
E28	Desarrollo de producto	Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	x		x	x	3

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson



Tabla 42

*Resultados Obtenidos en la MCPE para la Región Tacna*

	Estrategias específicas	Grado de atractividad
E1	Desarrollar el comercio fronterizo	3.55
E2	Extender el turismo hacia los países vecinos	4.09
E3	Dotar valor al recurso minero , a través de la industrialización	5.2
E4	Dotar valor a los productos agrícolas , a través de la industrialización	5.49
E5	Facilitar el establecimiento de entidades financieras	3.26
E6	Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	5.39
E7	Desarrollar la especialización técnica en la PEA	5.19
E8	Extender el acceso de la población a los servicios básicos	4.47
E12	Gestionar un crecimiento económico sostenible y diversificado.	4.5
E13	Extender la inclusión social.	4.25
E14	Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población	5.08
E15	Construcción de infraestructura pública descentralizada.	5.37
E19	Desarrollar la simplificación administrativa en las entidades públicas	2.71
E21	Desarrollar el turismo ecológico, gastronómico, histórico	4.1
E23	Desarrollar la industria de los principales metales	4.23
E24	Implementar la industria del sector agrícola.	4.94
E25	Implementar la enseñanza técnica y superior	4.61
E28	Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	5.09

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson



Tabla 43

*Matriz de Rumelt*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Dotar valor al recurso minero , a través de la industrialización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar especialización técnica en la PEA	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Construcción de infraestructura pública descentralizada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

## 6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que finalmente se aceptan luego de haber pasado la evaluación de las diferentes matrices. Estas estrategias son conocidas como primarias, existe un grupo de estrategias de contingencia conocidas como secundarias (ver Tabla 45). Para el caso de la región Tacna, las estrategias retenidas que pasaron la MCPE, la MR y la ME, son:

1. Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización
2. Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización
3. Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional
4. Desarrollar especialización técnica en la PEA
5. Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población.
6. Construcción de infraestructura pública descentralizada.
7. Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad

En el caso de las estrategias de contingencia, se consideraron aquellas estrategias que tuvieron una puntuación entre cuatro y cinco, en la MCPE y su respectiva evaluación de la MR y de la ME.

#### **6.10 Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo**

Esta matriz permite verificar que los objetivos de largo plazo sean alcanzados con las estrategias finales obtenidas. En el caso de la región Tacna se muestra la Tabla 46.

#### **6.11 Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

Esta matriz permite realizar una comparación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerle frente. En el caso de la región Tacna, los competidores más directos son la región Arequipa y la región Moquegua. En la Tabla 47 se explica la posibilidad de reacción de Arequipa y Moquegua ante las estrategias retenidas de Tacna.

#### **6.12 Conclusiones**

Las estrategias retenidas cumplen con los criterios de Rumelt y con los principios éticos, permitiendo la viabilidad de las mismas. Un tema común y repetitivo en las estrategias retenidas, es la industrialización de los sectores. Esto debido a que la región debe pasar de ser un exportador de recursos naturales (materias primas), a ser un exportador de productos con

Tabla 44

## Matriz de Ética

	E3	E4	E6	E7	E14	E15	E28
	Dotar valor al recurso minero , a través de la industrialización	Dotar valor a los productos agrícolas , a través de la industrialización	Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	Desarrollar la especialización técnica en la PEA	Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población	Construcción de infraestructura hídrica descentralizada.	Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad
Derechos							
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	P	N
Impacto en el derecho de la propiedad	P	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho del libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	P	N
Justicia							
Impacto en la distribución	J	J	J	N	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

Tabla 45

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

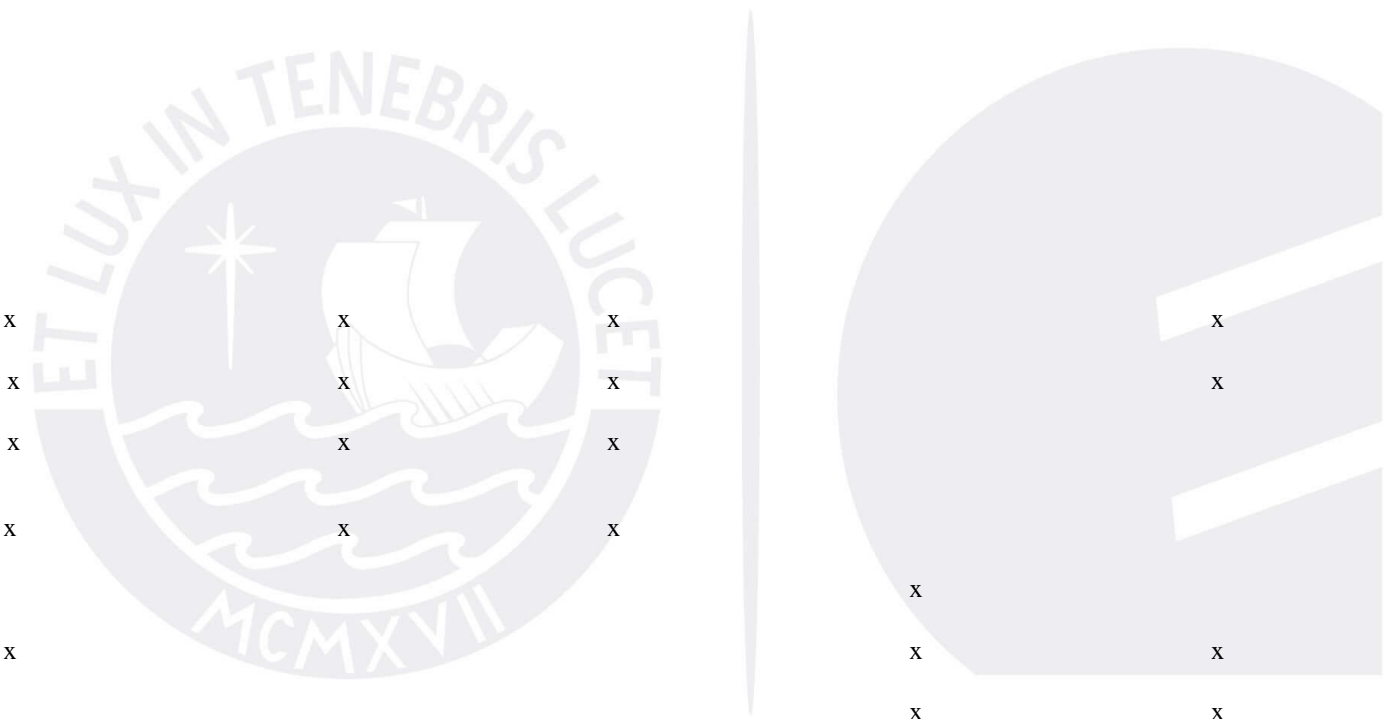
Estrategias específicas	Grado de atractividad
Extender el turismo hacia los países vecinos	4.09
Desarrollar el turismo ecológico, gastronómico, histórico	4.1
Desarrollar industria de los principales metales	4.23
Extender inclusión social.	4.25
Ampliar el acceso de la población a los servicios básicos	4.47
Gestionar un crecimiento económico sostenible y diversificado.	4.5
Implementar la enseñanza técnica y superior	4.61
Implementar la industria del sector agrícola.	4.94

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

Tabla 46

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	Para el 2026, Tacna se posicionará entre las tres regiones más competitivas del país, según los pilares economía, personas, gobierno, infraestructura y empresa, que analiza el Índice de Competitividad Regional de CENTRUM, impulsado por el desarrollo industrial de manera sostenible y responsable socialmente. Esto se verá reflejado en una mayor cobertura de los servicios básicos y la mejora de calidad de vida de la población.						
	OLP1: Al 2026 alcanzar un PBI per cápita de 35000 soles. Actualmente es de 20924. Para ello se tendrá en cuenta un incremento del PBI regional de 6% anual.	OLP2: Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 25%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.	OLP3: Al 2026 obtener una productividad laboral de 60,000 soles (PBI a precios corrientes / población económicamente activa ocupada). Actualmente es de 41,186 soles.	OLP4: Coberturar en un 98% el abastecimiento de agua por red pública, al 2011 fueron 90.6%; el 95% del servicio higiénico por red pública, que al 2011 fue el 85.3%, y coberturar el alumbrado por red pública al 99.5%, que al 2011 fue el 96.2.	OLP5: Al 2026 alcanzar una tasa de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales, de 80% y 60% respectivamente. Actualmente son de 17% y 11% respectivamente.	OLP6: Aumentar los recursos asignados per cápita, a 15,000, con una ejecución del presupuesto del 98%. Actualmente los recursos asignados per cápita son de 4,376 soles, sin embargo, en el año 2009 la región tuvo una máxima de 8,013 soles. Al 2015, la ejecución del gasto es de 88%.	OLP7: Al 2026 ampliar el acceso al seguro de salud, a 50% tanto en el Sistema Integral de Salud (SIS), así como en el Seguro Social Essalud. Actualmente es de 21.3% y de 21.8% respectivamente.
IO1: Incrementar los ingresos económicos de la región a través de las actividades minera, agro exportación y turismo.							
IO2: Incrementar la competitividad de la región a través de la industrialización y la exportación de productos con valor agregado.							
IO3: Mejorar la calidad del sistema educativo, impulsando la educación técnica y profesional adecuada para la creación y desarrollo de empresas en la región.							
IO4: Proveer un marco institucional que promueva la creación de empresas e incentive la inversión.							
IO5: Extender la integración provincial y departamental a través de la construcción de redes viales.							
IO6: Proveer a la población de mejores servicios públicos, como educación, salud y seguridad.							
Estrategias							
E3.Dotar valor al recurso minero , a través de la industrialización	x						
E4.Dotar valor a los productos agrícolas , a través de la industrialización	x						
E6.Industrializar los productos agrícolas con estándares de calidad internacional	x						
E7.Desarrollar la especialización técnica en la PEA	x						
E14.Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población							
E15.Construcción de infraestructura pública descentralizada.	x						
E28.Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad							



Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

Tabla 47

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos*

Estrategias Retenidas	Posibilidades competitivas	
	Arequipa (minería, agricultura, turismo, educación)	Moquegua
E3. Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización	Establecer asociaciones con sus clientes para mejorar su capacidad instalada y acceder a nuevas tecnologías	
E4. Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización	Alianzas Estratégicas con sus clientes, proveedores para acceder a nuevos mercados, uso de nuevas tecnologías,	
E6. Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	Mejora de la calidad de los productos para aumentar sus exportaciones, accediendo al know how de sus competidores	
E7. Desarrollar la especialización técnica en la PEA	Fomentar el ingreso de nuevos institutos educativos, para aumentar su nivel de educación, buscar la cooperación con organismos internacional para acceder a becas a los mejores estudiantes	
E14. Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población	Incrementar obras por impuestos, y gestión de obras por el gobierno central	
E15. Construcción de infraestructura pública descentralizada.	Incrementar obras por impuestos, y gestión de obras por el gobierno central	
E28. Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	Elaborar un plan turístico con trabajo conjunto de Promperú, y mantener y mejorar sus principales lugares turísticos	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México Pearson

valor agregado. De esta manera, la economía de la región no se vería tan influenciada por los precios de los commodities a nivel mundial.

Las estrategias retenidas están diversificadas en distintos sectores: minería, agroindustria y turismo. La finalidad de todas las estrategias es el bien social, asociado a una mejor calidad de vida de los pobladores. Algunas de ellas directamente relacionadas y otras, vinculadas a buscar los recursos para poder proveer de estos servicios. Por cada objetivo a largo plazo, existe una concordancia con una estrategia.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2014), en esta etapa se efectúa la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en el capítulo seis. Para ello se pusieron en acción las estrategias retenidas para la región Tacna asumiendo los riesgos que conlleva su ejecución, y además distribuyendo los recursos con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo [OCP]

Según D'Alessio (2014), los objetivos de corto plazo son aquellos hitos mediante los cuales se van a alcanzar los objetivos de largo plazo haciendo uso de las estrategias seleccionadas, es decir la suma de los objetivos de corto plazo equivale a la consecución del objetivo de largo plazo correspondiente.

Se considera que los objetivos de corto plazo, como indicó D'Alessio (2014), deben poseer las siguientes características; deben ser desafiantes, medibles y realistas, cuantitativos y temporales, congruentes, comprensibles, alcanzables y jerarquizados. Con la finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo identificados en el capítulo V, para la región Tacna, se ha previsto establecer los objetivos de corto plazo, enumerados en la Tabla 48.

### 7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los inputs que van a permitir la ejecución de las estrategias, para D'Alessio (2014), las organizaciones poseen diferentes tipos de recursos que se deberán tomar en cuenta, entre ellos: financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los cuales deben ser considerados para la ejecución de cada objetivo de corto plazo. Según el Organismo Mejorando la Inversión Municipal (MIN, 2014) las transferencias de canon y regalía a las municipalidades en el año 2014 fueron de 947'507,828.00 soles, lo que significó una reducción del 17.2 % con respecto al año anterior. Con respecto a las municipalidades de Tacna, se recibió 113' 334,027 soles, en comparación al año 2013 Tacna obtuvo un incremento de 14%. Cabe mencionar que el gasto de las municipalidades de Tacna en



relación al canon recibido es del 74.4% en el 2014. A continuación, se detalla un consolidado del canon asignado y de la ejecución del mismo a nivel nacional (ver Tabla 49), y además la asignación de recursos por cada OCP en la Tabla 50.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son aquellos límites que se deberán tomar en cuenta al momento de la implementación de cada estrategia, está conformado por todo aquello vinculado a reglas, métodos, formas, prácticas y procedimientos, según D'Alessio (2014). Para el caso de la región Tacna se han considerado las siguientes políticas detalladas en la Tabla 51 que acompañan a cada estrategia, se resalta en la estrategia de industrialización tanto del cobre y del molibdeno, así como de productos agrícolas la creación de alianzas estratégicas con empresas extranjeras.

### **7.4 Estructura Organizacional**

El Gobierno Regional de Tacna, 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), es por eso que dentro de la estructura organizativa, de acuerdo a ley, existen órganos jerarquizados para cumplimiento de dicho fin.

Existe un Órgano Normativo y Fiscalizador del Gobierno Regional, el Consejo Regional, conformado por el Presidente Regional, el Vicepresidente Regional y los Consejeros de la provincia de cada región; teniendo como misión, la evaluación y fiscalización de todas las decisiones y acciones por hacer del Gobierno Regional. En los órganos ejecutivos se encuentra el Presidente Regional, que es la máxima autoridad de la jurisdicción; el Vicepresidente Regional, encargado de reemplazar al Presidente Regional en

Tabla 48

## Matriz de Objetivos de Corto Plazo

OLP1 Al 2026 alcanzar un PBI per cápita de 35000 soles. Actualmente es de 20924. Para ello se tendrá en cuenta un incremento del PBI regional de 6% anual.	OCP1.1	Del 2006 al 2017, 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 Ilabaye, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población, a 100 000 mt <sup>3</sup> diarios.
	OCP1.2	Del 2016 al 2017, ampliar el marco legal de Zofratca, con la finalidad de ampliar los beneficios de dicha zona, a la provincia de Ilabaye, sólo para la actividad de industrialización de cobre y/o molibdeno.
	OCP1.3	Del 2017 al 2020, tener instaladas dos grandes empresas manufactureras, de alambre de cobre, en el distrito de Ilabaye, con la finalidad de incrementar la recaudación tributaria en el distrito de Ilabaye
	OCP1.4	Del 2020 al 2022, exportar 40,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 20%, hasta el 2026, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.
	OCP1.5	Del 2017 al 2019, conformar un conglomerado de productores de olivo, y reforzar los beneficios tributarios de la región Zofratca para empresas productoras de aceite de oliva, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.
	OCP1.6	Del 2016 al 2017, iniciar el proyecto de ampliación de hectáreas cultivables de olivo, de 7.5% anual, e incrementar la productividad por hectárea a 12,000kg/HA. Actualmente las hectáreas cultivadas de olivo son 16000 ha, y la productividad, 10 kg/ha. Con la finalidad de aumentar el VAB de Producción Agrícola
	OCP1.7	Del 2016 al 2017, realizar alianzas estratégicas con los principales países importadores de aceite de oliva, e iniciar, junto con Promperú, un plan de promoción del aceite de oliva de Tacna a nivel internacional y nacional, con la finalidad de incrementar el valor de las exportaciones.
	OCP1.8	Del 2020 al 2022, producir 20 mil toneladas de aceite de oliva, para su exportación a los principales mercados de consumo de aceite de oliva
	OCP1.9	Del 2022 al 2024, incrementar 15% la producción y exportación de aceite de oliva
	OCP1.10	Del 2024 al 2026, producir 24 mil toneladas de aceite de oliva, y ser reconocido internacionalmente por la calidad del mismo
	OCP1.11	Del 2016 al 2017, 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.
	OCP1.12	Del 2018 al 2019, crear alianzas estratégicas con entidades privadas hoteleras y agencias de turismo.
	OCP1.13	Del 2020 al 2022, recibir 850 mil turistas, con un gasto promedio de 300 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. Actualmente el gasto promedio de los turistas es de 251 dólares por persona.
	OCP1.14	Del 2022 al 2024, recibir 1 millón de turistas, con un gasto promedio de 375 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.
	OCP1.15	Del 2024 al 2026, recibir 1.2 millones de turistas, con un gasto promedio de 450 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.
OLP2 Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.	OCP2.1	Del 2016 al 2017, iniciar un programa de orientación vocacional en cuarto y quinto de secundaria, que incentive la continuidad del estudio superior universitario y no universitario.
	OCP2.2	Del 2017 al 2018, Tacna contará con empresas líderes en educación técnica especializada, vinculada a la minería, agricultura y turismo, ampliando la oferta según los sectores económicos de la región.
	OCP2.3	Del 2019 al 2020 haber desarrollado convenios con Universidades extranjeras y nacionales para los primeros puestos de colegio estatal (becas)
	OCP2.4	Del 2020 al 2022, alcanzar una tasa de 15% y 18% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente.
	OCP2.5	Del 2022 al 2024, alcanzar una tasa de 20 y 22% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente.
OLP3 Al 2026 obtener una productividad laboral de 50,000 soles (PBI a precios corrientes / población económicamente activa ocupada). Actualmente es de 41,186 soles.	OCP3.1	Del 2016 al 2018, iniciar un programa en coordinación con los gobiernos provinciales con la finalidad de simplificar los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas.
	OCP3.2	Del 2018 al 2020, obtener una productividad laboral de 45,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 10,730 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 212,211, equivalente al 58.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agro industria y turismo.
	OCP3.3	Del 2020 al 2022, obtener una productividad laboral de 47,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 9,550 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 228,294 equivalente al 61.6% de la población estimada. Fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo.
	OCP3.4	Del 2022 al 2024, obtener una productividad laboral de 48,500 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 12,056 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 248,578, equivalente al 65.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo
OLP4 Coberturar en un 98% el abastecimiento de agua por red pública, al 2011 fueron 90.6%; el 95% del servicio higiénico por red pública, que al 2011 fue el 85.3%, y coberturar el alumbrado por red pública al 99.5%, que al 2011 fue el 96.2.	OCP4.1	Del 2016 al 2017 desarrollar un plan de ejecución de obras públicas en conjunto con las empresas prestadoras de agua y luz, con el fin de establecer un plano de saneamiento y alumbrado público.
	OCP4.2	Del 2017 al 2018 desarrollar alianzas con empresas privadas que cooperen en las obras de saneamiento, a través de la modalidad de obras por impuestos, con la finalidad de acelerar la ejecución de los proyectos de ampliación de cobertura.
	OCP4.3	Del 2017 al 2019 construir dos mini reservorios en las cuencas de los ríos Locumba y Sama, y ampliar el reservorio del río Caplina, con la finalidad de almacenar recurso hídrico que pueda ser dirigido luego a través de la red de agua potable.
	OCP4.4	Del 2019 al 2021, construir 2 mini plantas de agua potable, en las provincias de Candarave y Tarata, y un pozo que acumule agua proveniente de la planta desalinizadora en la provincia de Jorge Basadre..
	OCP4.5	Del 2021 al 2022, ejecutar un tendido de tuberías en las zonas rurales de las provincias de Jorge Basadre, Candarave y Tarata, con una cobertura del 98% de abastecimiento de agua por red pública.
	OCP4.6	Del 2018 al 2020, alcanzar un tendido de red de alumbrado público, que brinde una cobertura de 99.5%
OLP5 Al 2026 alcanzar una tasa de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales, de 80% y 60% respectivamente. Actualmente son de 17% y 11% respectivamente.	OCP5.1	Del 2016 al 2018, realizar alianzas con empresas privadas, para que, a través de la modalidad de asociaciones público privadas, elaborar un plan para incrementar el asfaltado de redes viales departamentales y vecinales, y rehabilitar el ferrocarril Tacna-Arica, con la finalidad de agilizar la ejecución de los proyectos y optimizar los recursos de la región.
	OCP5.2	Del 2016 al 2018, asignar 5% del presupuesto regional, a la construcción y mantenimiento de redes viales, departamentales y vecinales, con la finalidad de establecer los recursos propios que se invertirán en la habilitación de redes viales.
	OCP5.3	Del 2016 al 2019, finalizar los proyectos pendientes: Rehabilitación de la Carretera Tacna-Tarata-Capazo-Mazocruz, mantenimiento Mazocruz-Capazo-Challapalca-Tarata, rehabilitación y mejoramiento de la carretera Tacna-La Paz y ampliación de la Calzada de la Carretera Tacna-La Concordia."
	OCP5.4	Del 2020 al 2022, haber alcanzado una tasa de 40% y 30% de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente
	OCP5.5	Del 2022 al 2024, haber alcanzado, 60% y 45%, de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente
OLP6 Aumentar los recursos totales per cápita a 9,000 soles, con una ejecución del gasto público del 97%. Actualmente los recursos totales per cápita son 4,377 y la ejecución del gasto es de 88%.	OCP6.1	Del 2016 al 2018 implementar un centro de capacitación y asesoría gratuita a Mypes, para incrementar sus ventas y rentabilidad, a través de la dirección regional de industria y Mypes, en conjunto con las principales universidades de la región. Se realizarán alianzas estratégicas con empresas financieras y entidades internacionales como el BID para que financien estas operaciones.
	OCP6.2	Del 2016 al 2018, elaborar un plan, que considere el incremento de contribuyentes y el OLP1, para incrementar la recaudación tributaria en 5% anual, logrando una recaudación al 2026 de 325 millones de soles.
	OCP6.3	Del 2016 al 2018, incluir en la estructura organizacional, un área de gestión y ejecución de portafolio de proyectos, que optimice los recursos en los proyectos ejecutados
OLP7: Al 2026 ampliar el acceso al seguro de salud, a 50% tanto en el Sistema Integral de Salud (SIS), así como en el Seguro Social Essalud. Actualmente es de 21.3% y de 21.8% respectivamente.	OCP7.1	Del 2016 al 2017, elaborar un empadronamiento a cargo de la dirección regional de salud y los gerentes de cada centro de salud MINSA y Gerentes Essalud para establecer e identificar al ciudadano que no esté afiliado.
	OCP7.2	Del 2017-2018, Desarrollar campañas de promoción salud in situ de afiliaciones sobre todo zona rural de la región Tacna.
	OCP7.3	Del 2018-2020, desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para modernizar y equipar los centros de salud y hospitales a través de obras por impuestos.
	OCP7.4	Del 2020 al 2024 alcanzar un acceso de 35% de asegurados.
	OCP7.5	Del 2024 al 2026 alcanzar un acceso de 50% de asegurados.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

Tabla 49

*Transferencias de Canon y Regalías a las Municipalidades entre los Años 2011 y 2014*

Transferencias de canon y regalías a las municipalidades entre los años 2011 y 2014 (en nuevos soles)

MUNICIPALIDAD	2011	2012	2013	2014
MP de Tacna	30'859,724.37	24'913,648.46	22'839,369.25	20'706,253
MP de Jorge Basadre - Locumba	37'560,837.05	32'688,302.05	25'395,643.48	20'577,874
MD de Ilabaya	87'626,105.91	67'905,236.32	51'153,867.24	72'049,900
Total	156'046,667.33	125'507,186.83	99'388,879.97	113'334,027

*Nota.* Tomado de "Datos de inversión y canon," por Mejorando la Inversión Municipal [MIM], 2016. Recuperado de <http://mim.org.pe/mim/mimTacna>

Tabla 50

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	PERSPECTIVA	INDICADOR	RECURSOS ASIGNADOS	
OLP1. Al 2026 alcanzar un PBI per cápita de 35000 soles. Actualmente es de 20924. Para ello se tendrá en cuenta un incremento del PBI regional de 6% anual.	OCP1.1	Del 2016 al 2017, 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 Ilayabe, con la finalidad de aumentar el recurso hídrico para la actividad minera y para la población, a 100 000 m <sup>3</sup> diarios.	PROCESO	Metros cúbicos de agua	150 millones de soles provenientes del canon minero.
	OCP1.2	Del 2016 al 2017, ampliar el marco legal de Zofratacna, con la finalidad de ampliar los beneficios de dicha zona, a la provincia de Ilayabe, sólo para la actividad de industrialización de cobre y/o molibdeno.	PROCESO	Número de empresas inscritas en Zofratacna que estén asentadas en Ilayabe	Asesoría legal.
	OCP1.3	Del 2017 al 2020, tener instaladas dos grandes empresas manufactureras, de alambre de cobre, en el distrito de Ilayabe, con la finalidad de incrementar la recaudación tributaria en el distrito de Ilayabe	FINANCIERO	Soles recaudados en Ilayabe	2 terrenos de una hectárea cada uno.
	OCP1.4	Del 2020 al 2022, exportar 40,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 20%, hasta el 2026, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	FINANCIERO	VAB manufactura (soles.)	
	OCP1.5	Del 2017 al 2019, conformar un conglomerado de productores de olivo, y reforzar los beneficios tributarios de la región Zofratacna para empresas productoras de aceite de oliva, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	FINANCIERO	VAB manufactura (soles)	
	OCP1.6	Del 2016 al 2017, iniciar el proyecto de ampliación de hectáreas cultivables de olivo, de 7.5% anual, e incrementar la productividad por hectárea a 12,000kg/HA. Actualmente las hectáreas cultivadas de olivo son 16000 ha, y la productividad, 10 kg/ha. Con la finalidad de aumentar el VAB de Producción Agrícola	FINANCIERO	VAB Producción agrícola (soles)	Gastos de investigación y desarrollo: 80,000 soles. Asesoría personal OCI: 4 profesionales agrícolas con especialización en cultivo de olivo.
	OCP1.7	Del 2016 al 2017, realizar alianzas estratégicas con los principales países importadores de aceite de oliva, e iniciar, junto con Promperú, un plan de promoción del aceite de oliva de Tacna a nivel internacional y nacional, con la finalidad de incrementar el valor de las exportaciones.	FINANCIERO	Exportaciones de aceite de oliva (soles)	Gastos de coordinación: 50,000 soles. Asesoría personal OCI: 3 profesionales con experiencia en exportaciones agroindustriales.
	OCP1.8	Del 2020 al 2022, producir 20 mil toneladas de aceite de oliva, para su exportación total a los principales mercados de consumo de aceite de oliva	FINANCIERO	Exportaciones de aceite de oliva (soles)	
	OCP1.9	Del 2022 al 2024, incrementar 15% la producción y exportación de aceite de oliva	FINANCIERO	Exportaciones de aceite de oliva (soles)	
	OCP1.10	Del 2024 al 2026, producir 24 mil toneladas de aceite de oliva, y ser reconocido internacionalmente por la calidad del mismo	FINANCIERO	Exportaciones de aceite de oliva (soles)	
	OCP1.11	Del 2016 al 2017, 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.	PROCESO	Nº de lugares turísticos habilitados.	50 000 soles para contratar consultora que realice el plan.
	OCP1.12	Del 2018 al 2019, crear alianzas estratégicas con entidades privadas hoteleras y agencias de turismo.	PROCESO	Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones (%)	30,000 soles para coordinación.
	OCP1.13	Del 2020 al 2022 recibir 850 mil turistas, con un gasto promedio de 300 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. Actualmente el gasto promedio de los turistas es de 251 dólares por persona.	FINANCIERO	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	
	OCP1.14	Del 2022 al 2024, recibir 1 millón de turistas, con un gasto promedio de 375 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	FINANCIERO	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	
	OCP1.15	Del 2024 al 2026, recibir 1.2 millones de turistas, con un gasto promedio de 450 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	FINANCIERO	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	
OLP2. Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 responderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.	OCP2.1	Del 2016 al 2017, iniciar un programa de orientación vocacional en cuarto y quinto de secundaria, que incentive la continuidad del estudio superior universitario y no universitario.	CLIENTE	Nº alumnos que inician estudios superiores/Nº alumnos que culmina educación escolar	Asesoría Personal OCI: 5 profesionales de las áreas de psicología y docencia.
	OCP2.2	Del 2017 al 2018, Tacna contará con empresas líderes en educación técnica especializada, vinculada a la minería, agricultura y turismo, ampliando la oferta según los sectores económicos de la región.	APRENDIZAJE	Cantidad de matrículas en educación técnica	Gastos de coordinación: 35000 soles. Asesoría personal OCI: 5 profesionales con experiencia en dirección de centros de educación técnica. 2 terrenos de una hectárea cada uno.
	OCP2.3	Del 2019 al 2020, haber desarrollado convenios con Universidades extranjeras y nacionales para los primeros puestos de colegio estatal (becas)	CLIENTE	Número de becas otorgadas	Inversión región Tacna - Canon. 3 millones de soles.
	OCP2.4	Del 2020 al 2022, alcanzar una tasa de 15% y 18% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente.	CLIENTE	Tasa de egresados de educación superior	
	OCP2.5	Del 2022 al 2024, alcanzar una tasa de 20 y 22% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente.	CLIENTE	Tasa de egresados de educación superior	
OLP3. Al 2026 obtener una productividad laboral de 50,000 soles (PBI a precios corrientes / población económicamente activa ocupada). Actualmente es de 41,186 soles.	OCP3.1	Del 2016 al 2018, iniciar un programa en coordinación con los gobiernos provinciales con la finalidad de simplificar los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas.	PROCESOS	Días que se necesita para la creación de empresas	Gastos de coordinación: 5000 soles Consultoría de simplificación administrativa (municipalidades provinciales): 40,000 Implementar sistemas de información para automatizar procesos administrativos: 1'200,000
	OCP3.2	Del 2018 al 2020, obtener una productividad laboral de 45,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 10,730 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 212,211, equivalente al 58.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agro industria y turismo.	APRENDIZAJE	PBI a precios corrientes/PEA activa	Acceso a información actualizada del INEI
	OCP3.3	Del 2020 al 2022, obtener una productividad laboral de 47,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 9,550 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 228,294 equivalente al 61.6% de la población estimada. Fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo.	APRENDIZAJE	PBI a precios corrientes/PEA activa	Acceso a información actualizada del INEI
	OCP3.4	Del 2022 al 2024, obtener una productividad laboral de 48,500 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 12,056 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 248,578, equivalente al 65.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo	APRENDIZAJE	PBI a precios corrientes/PEA activa	Acceso a información actualizada del INEI
	OCP4.1	Del 2016 al 2017, desarrollar un plan de ejecución de obras públicas en conjunto con las empresas prestadoras de agua y luz, con el fin de establecer un plano de saneamiento y alumbrado público.	APRENDIZAJE	Porcentaje de avance del plan	Consultoría en ingeniería de saneamiento: 100,000
	OCP4.2	Del 2017 al 2018, desarrollar alianzas con empresas privadas que cooperen en las obras de saneamiento, a través de la modalidad de obras por impuestos, con la finalidad de acelerar la ejecución de los proyectos de ampliación de cobertura.	PROCESOS	Soles invertidos a través de obras por impuestos	Gastos de coordinación: 5,000 soles
OLP4. Coberturar en un 98% el abastecimiento de agua por red pública, al 2011 fueron 90.6%; el 95% del servicio higiénico por red pública, que al 2011 fue el 85.3%, y coberturar el alumbrado por red pública al 99.5%, que al 2011 fue el 96.2.	OCP4.3	Del 2017 al 2019, construir dos mini reservorios en las cuencas de los ríos Locumba y Sama, y ampliar el reservorio del río Caplina, con la finalidad de almacenar recurso hídrico que pueda ser dirigido luego a través de la red de agua potable.	CLIENTE	Metros cúbicos de agua disponible para tratamiento potable	Asesoría Personal OCI: 5 profesionales con experiencia en gestión de proyectos hídricos. Terreno de 20 hectáreas por parte de la región. Nuevas metodologías de construcción. 1'200,000
	OCP4.4	Del 2019 al 2021, construir 2 mini plantas de agua potable, en las provincias de Candarave y Tarata, y un pozo que acumule agua proveniente de la planta desalinizadora en la provincia de Jorge Basadre.	CLIENTE	Metros cúbicos de agua potable disponible por habitante	Aporte de la región: 2,000,000 soles. Asesoría personal OCI: una persona del área de recursos hídricos y dos personas del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para evaluación y control de proyectos
	OCP4.5	Del 2021 al 2022, ejecutar un de tuberías en las zonas rurales de las provincias de Jorge Basadre, Candarave y Tarata al 2022, con una cobertura del 98% de abastecimiento de agua por red pública.	CLIENTE	Metros de tuberías instaladas	Aporte de la región: 500,000 soles. Asesoría personal OCI: 1 persona del área de infraestructura eléctrica, 1 persona del área del desarrollo social, 1 personal del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para la evaluación y control de proyecto
	OCP4.6	Del 2018 al 2020, alcanzar un tendido de red de alumbrado público, que brinde una cobertura de 99.5%	CLIENTE	Metros de tendido de alumbrado público	Aporte de la región: 500,000 soles. Asesoría personal OCI: 1 persona del área de infraestructura de saneamiento, 1 persona del área del desarrollo social, 1 personal del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para la evaluación y control de proyecto
OLP5. Al 2026 alcanzar una tasa de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales, de 80% y 60% respectivamente. Actualmente son de 17% y 11% respectivamente.	OCP5.1	Del 2016 al 2018, realizar alianzas con empresas privadas, para que, a través de la modalidad de asociaciones público privadas, elaborar un plan para incrementar el asfaltado de redes viales departamentales y vecinales, y rehabilitar el ferrocarril Tacna-Arica, con la finalidad de agilizar la ejecución de los proyectos y optimizar los recursos de la región.	PROCESOS	Soles invertidos a través de obras por impuestos	Gastos de coordinación: 5,000 soles. Asesoría OCI: 5 ingenieros civiles con conocimiento de gestión de proyectos. Sistema informativo para la evaluación y control de proyecto
	OCP5.2	Del 2016 al 2018, asignar 5% del presupuesto regional, a la construcción y mantenimiento de redes viales, departamentales y vecinales, con la finalidad de establecer los recursos propios que se invertirán en la habilitación de redes viales.	FINANCIERO	Soles presupuestados para redes viales	1 persona del área de planeamiento presupuestario
	OCP5.3	Del 2016 al 2019, finalizar los proyectos pendientes: Rehabilitación de la Carretera Tacna-Tarata-Capazo-Mazocruz, mantenimiento Mazocruz-Capazo-Challapalca-Tarata, rehabilitación y mejoramiento de la carretera Tacna-La Paz y ampliación de la Calzada de la Carretera Tacna-La Concordia."	PROCESOS	% avance de proyecto	800 millones de soles. Asesoría personal OCI: 4 personas del área de infraestructura vial y 8 personas del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para evaluación y control de proyectos
	OCP5.4	Del 2020 al 2022, haber alcanzado una tasa de 40% y 30% de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente	CLIENTE	km asfaltados/km totales	344.4 millones de dólares. Asesoría personal OCI: una persona del área de infraestructura vial y dos personas del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para evaluación y control de proyectos
	OCP5.5	Del 2022 al 2024, haber alcanzado, 60% y 45%, de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente	CLIENTE	km asfaltados/km totales	229.6 millones de dólares. Asesoría personal OCI: una persona del área de infraestructura vial y dos personas del área de gestión de proyectos. Sistema informativo para evaluación y control de proyectos
OLP6. Aumentar los recursos totales per cápita a 9,000 soles, con una ejecución del gasto público del 97%. Actualmente los recursos totales per cápita son 4,377 y la ejecución del gasto es de 88%.	OCP6.1	Del 2016 al 2018, implementar un centro de capacitación y asesoría gratuita a Mypes, para incrementar sus ventas y rentabilidad, a través de la dirección regional de industria y Mypes, en conjunto con las principales universidades de la región. Se realizará alianzas estratégicas con empresas financieras y entidades internacionales como el BID para que financien estas operaciones.	APRENDIZAJE	Total de facturación de Mypes	10 millones de soles. 10 Profesionales de la dirección regional de industria y Mypes. 4 asesores externos.
	OCP6.2	Del 2016 al 2018, elaborar un plan, que considere el incremento de contribuyentes y el OLP1, para incrementar la recaudación tributaria en 5% anual, logrando una recaudación al 2026 de 325 millones de soles.	PROCESOS	Total de recaudación de impuestos	30000 soles para contratar consultora que realice el plan.
	OCP6.3	Del 2016 al 2018, incluir en la estructura organizacional, un área de gestión y ejecución de portafolio de proyectos, que optimice los recursos en los proyectos ejecutados	PROCESO	Proyectos planificados/proyectos ejecutados	2.5 millones de soles.
	OCP6.4	Del 2018 al 2020, implementar y difundir una plataforma online para capacitación a Mypes	APRENDIZAJE	Personas que acceden a la plataforma	50000 dólares. Asesoría personal OCI: 5 personas del área de tecnologías de información, 5 docentes especialistas en temas de capacitación de Mypes.
OLP7. Al 2026 ampliar el acceso al seguro de salud, a 50% tanto en el Sistema Integral de Salud (SIS), así como en el Seguro Social Essalud. Actualmente es de 21.3% y de 21.8% respectivamente.	OCP7.1	Del 2016 al 2017, elaborar un empadronamiento a cargo de la dirección regional de salud y los gerentes de cada centro de salud MINSA y Gerentes Essalud para establecer e identificar al ciudadano que no esté afiliado.	PROCESO	Total Personas censadas	20 mil soles, 5 personas para encuestas, 1 persona informática para el procesamiento
	OCP7.2	Del 2017-2018, Desarrollar campañas de promoción salud in situ de afiliaciones sobre todo zona rural de la región Tacna.	CLIENTE	Nº de campañas realizadas	5 profesionales de la salud, 2 enfermeras, 2 técnicas, 1 Médico general, 10 mil soles
	OCP7.3	Del 2018-2020, desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para modernizar y equipar los centros de salud y hospitales a través de obras por impuestos.	PROCESO	Nº de centros modernizados	02 personas de la Gerencia de desarrollo social
	OCP7.4	Del 2020 al 2024 alcanzar un acceso de 35% de asegurados.	CLIENTE	Nº de asegurados	02 personas de la Gerencia de desarrollo social
	OCP7.5	Del 2020 al 2024 alcanzar un acceso de 50% de asegurados.	CLIENTE	Nº de asegurados	02 personas de la Gerencia de desarrollo social

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

Tabla 51

*Políticas Asignadas a las Estrategias Retenidas*

Estrategias	Políticas
E1. Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización	P01 Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales para el fomento de la industria del cobre y molibdeno P02: Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades P03: Ser Transparente en la información a comunicar a las comunidades. P04: Fortalecer el marco legal de ZOFRATACNA.
E2. Dotar valor a los productos agrícolas, a través de la industrialización	P01 Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales para el fomento del aceite de olivo P02: Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades P03: Ser Transparente en la información a comunicar a las comunidades P04: Fomentar la participación de los agricultores locales. P05: Fortalecer el marco legal de ZOFRATACNA.
E3. Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	P01: Capacitar a las empresas agrícolas en términos de calidad de exportación P02: Fomentar la industria de calidad P03: Ser responsable en el cuidado del medio ambiente
E4. Desarrollar la especialización técnica en la PEA	P01: Crear centros de orientación juveniles aportando valor en la orientación laboral de estos P02: Difundir los programas técnicos a desarrollar en la población abarcando todo el territorio P03: Incentivar a los mejores alumnos con becas nacionales o internacionales
E5. Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población	P01: Incluir a todos los pobladores en los servicios básicos P02: Fiscalizar a las empresas ganadoras de licitaciones de cobertura de servicios básicos P03: Buscar cooperaciones con empresas privadas
E6. Construcción de infraestructura pública	P01: Buscar la participación de empresas privadas P02: Transparencia en la ejecución de obra P03: Realización de trabajo bajos estándares de calidad P04: Mantenimiento preventivo
E7. Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	P01: Lograr alianzas con empresas turísticas P02: Mantenimiento de los principales centros turísticos P03: Cooperación con PromPeru

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” por F.A. D’Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

su ausencia; y la Gerencia Regional, encargada de dirigir las funciones administrativas a través de la coordinación de las acciones de los diferentes gerentes regionales; quienes, a la vez, centran sus esfuerzos en desarrollar las actividades más necesarias para la región. Las gerencias regionales y sus funciones son las siguientes:

- Gerencia Regional de Desarrollo Económico: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en los sectores industria, comercio, turismo, artesanía, pesquería, minería, energía e hidrocarburos y agricultura.” (Ley 27867).
- Gerencia de Desarrollo Social: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, recreación, deportes, salud, vivienda, trabajo, promoción de empleo, pequeña y microempresa, población, saneamiento, desarrollo social e igualdad de oportunidades.” (Ley 27867)
- Gerencia de Planeamiento, presupuesto y Acondicionamiento Territorial: “Le corresponde ejercer las funciones específicas sectoriales en materia de planificación estratégica prospectiva, inversiones, presupuesto, tributación y ordenamiento territorial, administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado.” (Ley 27867)
- Gerencia de Recursos Naturales y Gestión de Medio Ambiente: “Le corresponde atender las funciones específicas sectoriales en materia de áreas protegidas, medio ambiente y defensa civil.” (Ley 27867)
- Gerencia de Infraestructura: “Le corresponde ejercer las funciones específicas regionales en materia de vialidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones y construcción.” (Ley 27867)

Se propone en la estructura orgánica vigente la inclusión en el área de gobierno regional desarrollo económico en la dirección de manufactura dos órganos de sub dirección de promoción de la industria minera y agrícola, con el fin de reforzar estos dos sectores. Asimismo, en el área de Gestión de Recursos Naturales y gestión del medio Ambiente, específicamente en la Dirección de Recursos Naturales incluir una Sub Dirección de recursos hídricos, esto contribuirá al manejo eficiente del agua (ver Figura 62).

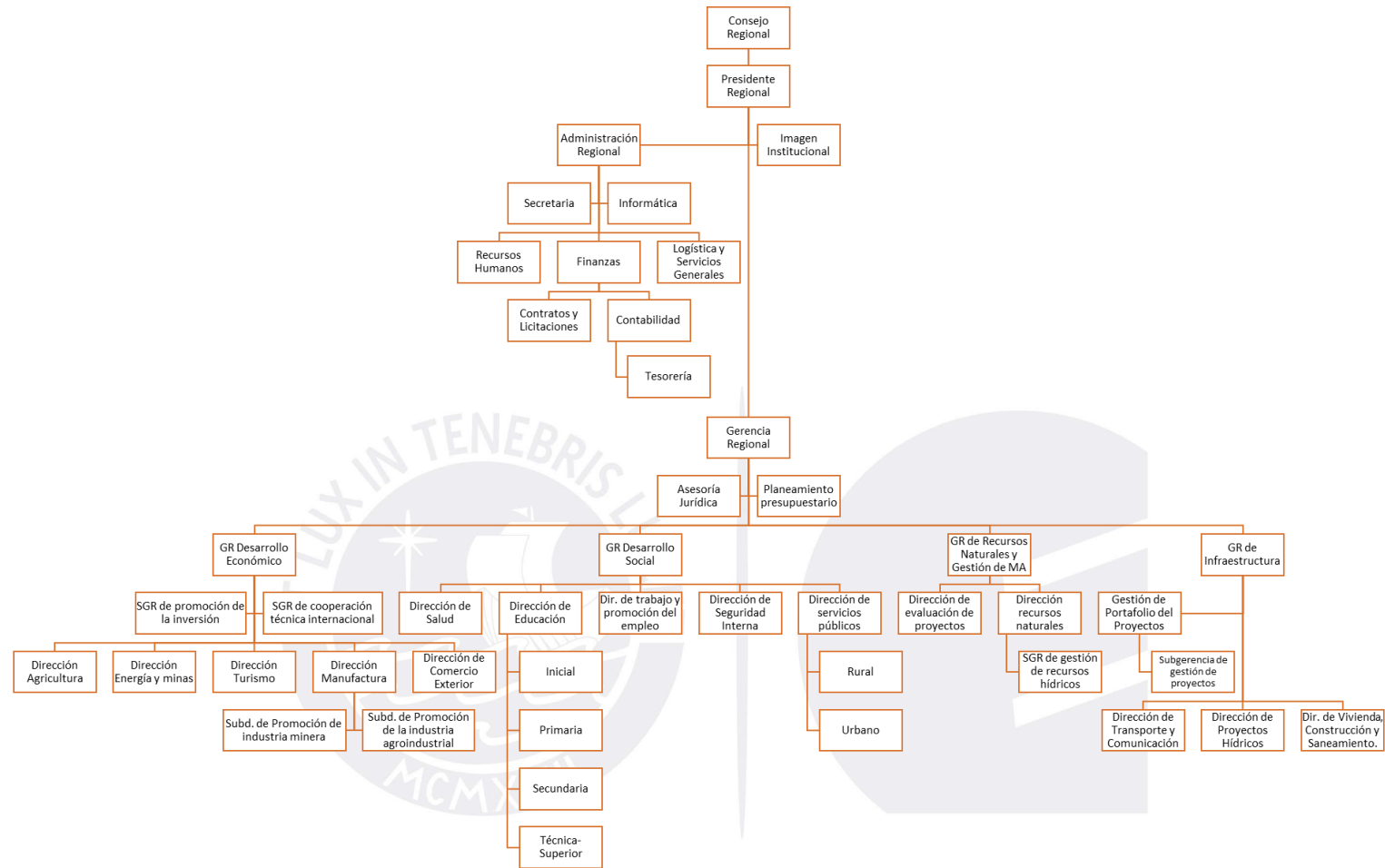


Figura 62. Estructura Organizacional  
 Adaptado de “Manual de Organización y Funciones (MOF),” por el Gobierno Regional de Tacna, 2011  
 (<http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/mof.pdf>).

## **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

En el plan estratégico de Tacna se ha considerado los aspectos del cuidado del medio ambiente, ecología y responsabilidad social, que se ve reflejado en la visión propuesta buscando ofrecer una calidad de vida a sus pobladores, reflejado en la satisfacción de necesidades básicas (luz, agua, desagüe) impulsado por el desarrollo de los sectores mineros, agricultura y turismo, pero de manera sostenible y responsable socialmente. Además, la Estrategia 01 que establece dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización su política P02 manifiesta expresamente el cuidado del medio ambiente. Otra de las estrategias como la E3 que señala industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional también hace referencia en su P03 el cuidado del medio ambiente, reflejando un compromiso. En la estructura orgánica se refleja el cuidado del medio ambiente se hace un esfuerzo especial en el área de recursos hídricos ya que este es un recurso escaso en la región.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

En la estructura orgánica propuesta el área de recursos humanos es un factor clave para la capacitación de sus empleados, si bien es cierto el cargo del alcalde es un puesto elegido por el pueblo de manera democrática no se debe dejar pasar de vista la importancia de la capacitación gerencial, además en la asignación de recursos humanos para la ejecución de los OCP se requiere de personal idóneo para la ejecución de las actividades requeridas, y de esta forma poder alcanzar los OCP y a la vez los OLP y a la visión de la región.

## **7.7 Gestión del Cambio**

Según O'Toole (1996), citado por D'Alessio (2014), los humanos se resisten 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.



Estas definiciones se deben tener en cuenta a lo largo de la implementación de los OCP y de las estrategias empleadas, debido a que involucra a cambios para los pobladores y como al personal del gobierno regional de Tacna, es necesario llevar a cabo lo siguiente:

1. Capacitación y entrenamientos a los recursos humanos para la ejecución de sus actividades, el área de recursos humanos deberá llevar un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades identificadas.
2. Audiencia pública mensual para rendir cuentas transparentemente ante toda la comunidad.
3. Se formará equipos de trabajo con empresas privadas en busca de consolidar relaciones para el desarrollo social de la región, que permitan alianzas estratégicas.

## **7.8 Conclusiones**

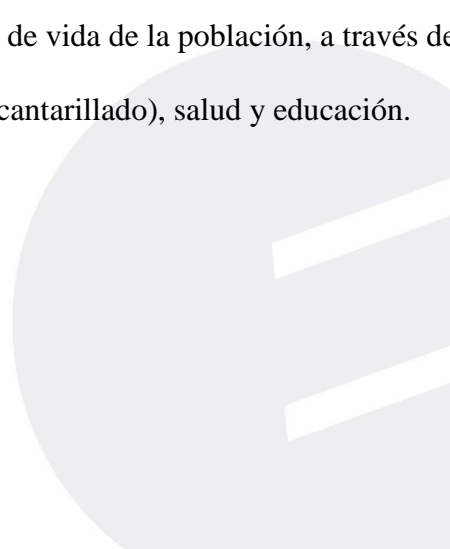
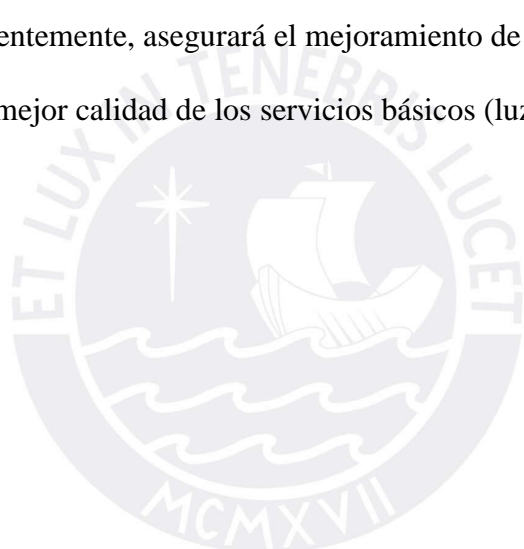
Para alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos en el capítulo 5, se ha considerado una serie de objetivos de corto plazo, cuyo logro consecutivo, facilitará alcanzar las metas propuestas.

Para alcanzar los objetivos de largo plazo se han analizado algunos puntos claves, entre los cuales destacan, construir una planta desalinizadora, aprovechando la ubicación costera del departamento. Esto resuelve algunos temas como el abastecimiento de agua para la industria de procesamiento de los minerales, y la cobertura de agua potable para la población, en la provincia de Jorge Basadre. Para el caso de las provincias de Tacna, Candarave y Tarata, se ha previsto implementar mini reservorios, que proveerán de agua para la agricultura y para la población. Una mayor cobertura hídrica permitirá incrementar las áreas cultivables, de las cuales destaca por su rentabilidad, el cultivo del olivo, el cual, además, tiene potencial para desarrollar la industria del aceite de oliva, un producto bien posicionado en mercados internacionales.

Al fomentar una mayor industrialización se requiere de capital humano preparado y capacitado, razón por la cual, se ha establecido también, objetivos relacionados a la implementación de centros tecnológicos y convenios de educación superior, universitaria y técnica, fomentados por alianzas entre el sector público y el privado.

La ubicación estratégica de Tacna, fomenta el turismo en la región, por lo cual se ha considerado potenciar los atractivos turísticos de la región, así como los servicios hoteleros, mediante campañas de promoción. Estas campañas también deben estar enfocadas en incrementar los productos de exportación no tradicionales de la región Tacna.

El desarrollo de las actividades de agricultura, minería y turismo, permitirán a la región Tacna beneficiará los flujos económicos de la región, los cuales, administrados eficientemente, asegurará el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de una mejor calidad de los servicios básicos (luz, agua, alcantarillado), salud y educación.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica constituye la tercera etapa del proceso estratégico, luego de las etapas de formulación e implementación. Esta etapa es importante porque monitorea cómo las estrategias planteadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, se debe considerar que el dinamismo actual del entorno hace que el proceso estratégico sea un proceso iterativo, y como parte de él, la evaluación y control debe realizarse durante todo el proceso estratégico. Considerando este proceso estratégico dinámico, se podrá dar una rápida respuesta ante los cambios en el mercado, dejando de lado una visión cortoplacista y visión no integral, que se deja de lado constantemente en las gestiones (D'Alessio, 2014).

### 8.1 Perspectivas de Control

El proceso de evaluación estratégico considera cuatro perspectivas de control: financiera, procesos, clientes y aprendizaje interno. En conjunto, estas cuatro perspectivas brindan una visión global de los indicadores estratégicos del negocio de la región Tacna.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Según Kaplan y Norton (2001), esta perspectiva debe considerar la satisfacción, retención y productividad de la fuerza operacional, así como la capacidad de los sistemas de información y la capacidad de los sistemas facilitadores. Para el caso de la región Tacna, se ha previsto que lo más importante es la retención del capital humano, a través del incremento de calidad de vida de la población; y el aumento de la productividad de la mano de obra a través de acciones de capacitación y la creación de instituciones de educación profesional y técnica en la región.

#### 8.1.2 Procesos

Esta perspectiva hace referencia a qué procesos debe incluir, o mejorar, la organización con la finalidad de agregar valor para sus clientes; responde a las preguntas

¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? ¿En qué procesos se debe mejorar para lograrlo? En el caso de la región Tacna, los clientes son todos los pobladores de la región, así, se busca satisfacerlos incrementando la su calidad de vida, y para ello se ha previsto como necesario y fundamental la industrialización de los principales sectores económicos, con la finalidad de agregar valor a productos como el cobre, el molibdeno y la aceituna. La industrialización requiere construcción de plantas, facilidades para la creación de nuevos negocios, apoyo del gobierno y entidades privadas para traer la mejor tecnología.

### **8.1.3 Clientes**

Considerando que se trata de un plan estratégico de una región, los clientes hacen referencia a todos los pobladores de la región Tacna, y esta perspectiva responde a la pregunta qué tan satisfecha está la población.

### **8.1.4 Financiera**

Según Kaplan y Norton esta perspectiva responde a la pregunta ¿cómo ven los accionistas? Para el caso específico de la región Tacna, se ha previsto considerar como perspectiva financiera aquellas estrategias relacionadas a obtener recursos económicos que luego se verán reflejados en incrementar la calidad de vida de la población.

## **8.2 El Tablero de Control Balanceado**

Kaplan y Norton (2001) plantearon el tablero de Control Balanceado (TCB) y las iniciativas estratégicas, dicha herramienta pretende cerrar el vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, a través del uso del tablero control balanceado y las iniciativas estratégicas planteadas. De acuerdo a la tabla siguiente se muestra el TCB de la región Tacna y se observa que la perspectiva procesos posee el mayor número de OCP siendo un total de ocho, y la perspectiva financiera es la que cuenta con un total de cuatro OCP siendo la más baja. Asimismo, la perspectiva cliente ya aprendizaje poseen cada uno seis OCP (ver Tabla 52).

Tabla 52

## Tablero de Control Integrado

	OCP	INDICADOR	MEDIDA
<b>Aprendizaje</b>			
OCP2.2	Del 2017 al 2018, Tacna contará con empresas líderes en educación técnica especializada, vinculada a la minería, agricultura y turismo, ampliando la oferta según los sectores económicos de la región.	Cantidad de matrículas en educación técnica	N° Matrículas
OCP3.2	Del 2018 al 2020, obtener una productividad laboral de 45,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 10,730 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 212,211, equivalente al 58.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agro industria y turismo.	PBI a precios corrientes/PEA activa	Ratio: soles/población
OCP3.3	Del 2020 al 2022, obtener una productividad laboral de 47,000 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 9,550 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 228, 294 equivalente al 61.6% de la población estimada. Fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo.	PBI a precios corrientes/PEA activa	Ratio: soles/población
OCP3.4	Del 2022 al 2024, obtener una productividad laboral de 48,500 soles, producto de un PBI (a precios corrientes) de 12,056 millones de soles (acorde al OLP1), y una PEA activa de 248,578, equivalente al 65.6% de la población estimada, fomentando la inversión pública y privada en los sectores minero, agroindustria y turismo	PBI a precios corrientes/PEA activa	Ratio: soles/población
OCP4.1	Del 2016 al 2017, desarrollar un plan de ejecución de obras públicas en conjunto con las empresas prestadoras de agua y luz, con el fin de establecer un plano de saneamiento y alumbrado público.	Porcentaje de avance del plan	Porcentaje
OCP6.1	Del 2016 al 2018, implementar un centro de capacitación y asesoría gratuita a Mypes, para incrementar sus ventas y rentabilidad, a través de la dirección regional de industria y Mypes, en conjunto con las principales universidades de la región. Se realizará alianzas estratégicas con empresas financieras y entidades internacionales como el BID para que financien estas operaciones.	Total de facturación de Mypes	Soles
OCP.6.4	Del 2018 al 2020, implementar y difundir una plataforma online para capacitación a Mypes	Personas que acceden a la plataforma	N° Personas
<b>Cliente</b>			
OCP2.1	Del 2016 al 2017, iniciar un programa de orientación vocacional en cuarto y quinto de secundaria, que incentive la continuidad del estudio superior universitario y no universitario.	N° alumnos que inician estudios superiores/N° alumnos que culmina educación escolar	Ratio (Alumnos/Alumnos)
OCP2.3	Del 2019 al 2020, haber desarrollado convenios con Universidades extranjeras y nacionales para los primeros puestos de colegio estatal (becas)	Número de becas otorgadas	N° becas
OCP2.4	Del 2020 al 2022, alcanzar una tasa de 15% y 18% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente.	Tasa de egresados de educación superior	Porcentaje
OCP2.5	Del 2022 al 2024, alcanzar una tasa de 20 y 22% en educación superior no universitaria y universitaria respectivamente	Tasa de egresados de educación superior	Porcentaje
OCP4.3	Del 2017 al 2019, construir dos mini reservorios en las cuencas de los ríos Locumba y Sama, y ampliar el reservorio del río Caplina, con la finalidad de almacenar recurso hídrico que pueda ser dirigido luego a través de la red de agua potable.	Metros cúbicos de agua disponible para tratamiento potable	Metros cúbicos
OCP4.6	Del 2018 al 2020, alcanzar un tendido de red de alumbrado público, al 2020, que cobertura 99.5%	Metros de tendido de alumbrado público	Metros
OCP4.4	Del 2019 al 2021, construir 2 mini plantas de agua potable, en las provincias de Candarave y Tarata, y un pozo que acumule agua proveniente de la planta desalinizadora en la provincia de Jorge Basadre	Metros cúbicos de agua potable disponible por habitante	Metros cúbicos
OCP4.5	Del 2021 al 2022, ejecutar un tendido de tuberías en las zonas rurales de la provincia de Jorge Basadre, Candarave y Tarata, con una cobertura del 98% de abastecimiento de agua por red pública.	Metros de tuberías instaladas	Metros
OCP5.5	Del 2020 al 2022, haber alcanzado una tasa de 40% y 30% de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente	km asfaltados/km totales	Porcentaje
OCP5.6	Del 2022 al 2024, haber alcanzado, 60% y 45%, de redes viales asfaltadas, departamentales y vecinales respectivamente	km asfaltados/km totales	Porcentaje
OCP7.2	Del 2017-2018, Desarrollar campañas de promoción salud in situ de afiliaciones sobre todo zona rural de la región Tacna.	N° de Campañas	N° de personas atendidas
OCP7.4	Del 2020 al 2024 alcanzar un acceso de 35% de asegurados.	N° de asegurados	N° de personas afiliadas
OCP7.5	Del 2020 al 2024 alcanzar un acceso de 50% de asegurados.	N° de asegurados	N° de personas afiliadas
<b>Financiera</b>			
OCP1.3	Del 2017 al 2020, tener instaladas dos grandes empresas manufactureras, de alambre de cobre, en el distrito de Ilabaya, con la finalidad de incrementar la recaudación tributaria en el distrito de Ilabaya	Soles recaudados en Ilabaya	Soles
OCP1.4	Del 2020 al 2022, exportar 40,000 toneladas de alambre de cobre y molibdeno. Incrementar anualmente 20%, hasta el 2026, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	VAB manufactura (soles.)	Soles
OCP1.5	Del 2017 al 2019, Al 2017, conformar un conglomerado de productores de olivo, y reforzar los beneficios tributarios de la región Zofratcna para empresas productoras de aceite de oliva, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.	VAB manufactura (soles)	Soles
OCP1.6	Del 2016 al 2017, iniciar el proyecto de ampliación de hectáreas cultivables de olivo, de 7.5% anual, e incrementar la productividad por hectárea a 12,000kg/HA. Actualmente las hectáreas cultivadas de olivo son 16000 ha, y la productividad, 10 kg/ha. Con la finalidad de aumentar el VAB de Producción Agrícola	VAB Producción agrícola (soles)	Soles
OCP1.7	Del 2016 al 2017, realizar alianzas estratégicas con los principales países importadores de aceite de oliva, e iniciar, junto con Promperú, un plan de promoción del aceite de oliva de Tacna a nivel internacional y nacional, con la finalidad de incrementar el valor de las exportaciones.	Exportaciones de aceite de oliva	Soles
OCP1.8	Del 2020 al 2022, producir 20 mil toneladas de aceite de oliva, para su exportación total a los principales mercados de consumo de aceite de oliva	Exportaciones de aceite de oliva	Soles
OCP1.9	Del 2022 al 2024, incrementar 15% la producción y exportación de aceite de oliva	Exportaciones de aceite de oliva	Soles
OCP1.10	Del 2024 al 2026, producir 24 mil toneladas de aceite de oliva, y ser reconocido internacionalmente por la calidad del mismo	Exportaciones de aceite de oliva	Soles
OCP1.13	Del 2020 al 2022, recibir 850 mil turistas, con un gasto promedio de 300 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. Actualmente el gasto promedio de los turistas es de 251 dólares por persona.	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	Dólares
OCP1.14	Del 2022 al 2024, recibir 1 millón de turistas, con un gasto promedio de 375 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	Dólares
OCP1.15	Del 2024 al 2026, recibir 1.2 millones de turistas, con un gasto promedio de 450 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.	Gasto total de visitantes nacionales y extranjeros	Dólares
OCP5.2	Del 2016 al 2018, asignar 5% del presupuesto regional, a la construcción y mantenimiento de redes viales, departamentales y vecinales, con la finalidad de establecer los recursos propios que se invertirán en la habilitación de redes viales.	Soles presupuestados para redes viales	Soles
<b>Procesos</b>			
OCP1.1	Del 20016 al 2017, firmar un convenio con la empresa Southern Perú, mediante el cual, a través de la modalidad de asociación publico 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, a 100 000 mt3 diarios.	Metros cúbicos de agua	Metros cúbicos
OCP1.2	Del 2016 al 2017, ampliar el marco legal de Zofratcna, con la finalidad de ampliar los beneficios de dicha zona, a la provincia de Ilabaya, sólo para la actividad de industrialización de cobre y/o molibdeno.	Número de empresas inscritas en Zofratcna que estén asentadas en Ilabaya	N° empresas
OCP1.11	Del 2016 al 2017, 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.	N° de lugares turísticos habilitados.	N° Lugares turísticos
OCP1.12	Del 2018 al 2019, crear alianzas estratégicas con entidades privadas hoteleras y agencias de turismo.	Tasa neta de ocupabilidad de habitaciones	Porcentaje
OCP6.3	Del 2016 al 2018, incluir en la estructura organizacional, un área de gestión y ejecución de portafolio de proyectos, que optimice los recursos en los proyectos ejecutados	Proyectos planificados/proyectos ejecutados	Porcentaje
OCP3.1	Del 2016 al 2018, iniciar un programa en coordinación con los gobiernos provinciales con la finalidad de simplificar los trámites administrativos para la creación de nuevas empresas.	Días que se necesita para la creación de empresas	N° días
OCP4.2	Del 2017 al 2018, desarrollar alianzas con empresas privadas que cooperen en las obras de saneamiento, a través de la modalidad de obras por impuestos, con la finalidad de acelerar la ejecución de los proyectos de ampliación de cobertura.	Soles invertidos a través de obras por impuestos	Soles
OCP5.1	Del 2016 al 2018, realizar alianzas con empresas privadas, para que, a través de la modalidad de asociaciones público privadas, elaborar un plan para incrementar el asfaltado de redes viales departamentales y vecinales, y rehabilitar el ferrocarril Tacna-Arica, con la finalidad de agilizar la ejecución de los proyectos y optimizar los recursos de la región.	Soles invertidos a través de obras por impuestos	Soles
OCP5.3	Del 2016 al 2019, finalizar los proyectos pendientes: Rehabilitación de la Carretera Tacna-Tarata-Capazo-Mazocruz, mantenimiento Mazocruz-Capazo-Challapalca-Tarata, rehabilitación y mejoramiento de la carretera Tacna-La Paz y ampliación de la Calzada de la Carretera Tacna-La Concordia."	Porcentaje de avance de proyecto	Porcentaje
OCP6.2	Del 2016 al 2018, elaborar un plan, que considere el incremento de contribuyentes y el OLP1, para incrementar la recaudación tributaria en 5% anual, logrando una recaudación al 2026 de 325 millones de soles.	Total de recaudación de impuestos	Soles
OCP7.1	Del 2016 al 2017, elaborar un empadronamiento a cargo de la dirección regional de salud y los gerentes de cada centro de salud MINSA y Gerentes Esssalud para establecer e identificar al ciudadano que no esté afiliado.	N° de afiliaciones	N° personas afiliadas
OCP7.3	Del 2018-2020, desarrollar alianzas estratégicas con empresas privadas para modernizar y equipar los centros de salud y hospitales a través de obras por impuestos.	N° de centros modernizados	N° de camas/equipos mderinizados

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson

### 8.3 Conclusiones

Luego que se establecieron los objetivos de largo plazo, es necesario generar las condiciones para que la región Tacna cuente con las herramientas necesarias para alcanzar dichos objetivos; para ello se requiere de un impulso y dinamismo dentro del proceso interno que generen valor agregado dentro de los recursos con los que cuenta la región; asimismo teniendo en cuenta una visión de largo plazo beneficiará financieramente a la región. De igual forma, el recurso humano es sumamente importante para que dicho impulso sea sostenible en el tiempo; con ello se mejorará la productividad y simultáneamente favorecerá la competitividad, todo ello se debe de reflejar en el beneficio del cliente, en este caso es mejorar la calidad de vida de la población. De acuerdo al tablero de control integrado, son las perspectivas financieras las que recobran una mayor importancia, considerando que se necesitan los recursos económicos para poder ejecutar los proyectos necesarios para mejorar la calidad de vida de la población, así mismo las perspectivas de proceso y aprendizaje también son claves por lo que se ha considerado alianzas estratégicas público-privadas que fomentan un desarrollo eficiente lo que favorece al bienestar de la región.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Tacna

En este capítulo, etapa final del planeamiento estratégico se indica si la región Tacna será o no será productiva y competitiva, y su probable incursión en algún clúster.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Tacna

El índice de competitividad regional del Perú (ICRP) evalúa cinco pilares que constituyen los componentes macro que explican los determinantes de la competitividad de las regiones. Estos pilares son: (a) Economía, (b) Gobierno, (c) Personas, (d) Infraestructura y (e) Empresas. A continuación, hemos realizado un análisis que nos permite evaluar cómo se encuentra la región Tacna respecto a otras regiones del país, y cómo se encuentra respecto al número uno del ranking. A partir de este análisis hemos detectado cuales son las variables que se deben mejorar para poder alcanzar los objetivos de largo plazo planteados.

En cuanto al pilar Economía, se mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de la oferta, así como su capacidad para generar empleo (ICRP, 2015). Según el ICRP (2015), Tacna ocupa en el 2015 el séptimo puesto en el pilar economía, con un índice de 29.87, en comparación con el primer puesto, Lima Metropolitana, con un índice de 78.24. El mejor desempeño de la región Tacna se encuentra en la variable de diversificación, explicado sobre todo por la diversidad de productos de exportación no tradicional, en total 190. Asimismo, la región Tacna ocupa el puesto cuatro respecto a la variable de PBI per cápita e ingreso promedio asalariado privado y el puesto cinco respecto a las variables de dinámica exportadora e ingreso promedio asalariado empleador.

La Tabla 53 y 54 muestra los factores de medición de los Pilares de Economía y Empresa respectivamente, y cada una de sus variables. Asimismo, se indica el puesto de la región Tacna, qué región ocupa el primer puesto en determinada variable y cómo se desempeña Tacna respecto a dicha región.

Tabla 53

*Factores de Medición del Pilar Economía*

Factor	Variable	Rank	Indicador Tacna	Primer puesto	Indicador N°1	Comparación %
Tamaño	PBI Real	13	2908.13	Lima Metropolitana	115854	2.51
	PBI per cápita	4	8725.88	Moquegua	15932.25	54.77
Crecimiento	Var. PBI	16	15.33	Cusco	39.8	38.52
	Var. PBI per cápita	17	10.74	Cusco	36.71	29.26
	Valor de las exportaciones definitivas	8	89.7	Lima Metropolitana	4553	1.97
	Inserción externa	7	4.1	Piura	20.56	19.94
Diversificación	Volumen de las exportaciones definitivas	7	73.45	Piura	4004.4	1.83
	Dinámica exportadora	5	13824	Lima Metropolitana	362262	3.82
	Países de destino	9	43	Lima Metropolitana	172	25.00
	Productos de exportación	1	190	Lima Metropolitana	446	42.60
Empleo	PEA ocupada	20	178	Lima Metropolitana	4408	4.04
	PEA ocupada activa	16	69.42	Huancavelica	83	83.64
	Ingreso promedio asalariado privado	4	1364.93	Moquegua	2550.39	53.52
	Ingreso promedio independiente	7	830.63	Madre de Dios	1370.01	60.63
	Ingreso promedio asalariado empleador	5	2480.71	Madre de Dios	4761.65	52.10

*Nota.* Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC



Tabla 54

*Factores de Competitividad del Pilar Empresa*

Factor	Variable	Rank	Indicador Tacna	Primer puesto	Indicador N°1	Comparación (%)
Productividad	Población Económicamente Activa Ocupada (>14 años)	22	172589	Lima Metropolitana	5350941	3.23
	Productividad Media del Trabajo	7	36017	Moquegua	90125	39.96
Ambiente de negocio	Número de empresas con más de 10 trabajadores	16	242	Lima Metropolitana	18900	1.28
	Penetración del sistema financiero	4	0.51	Lima Metropolitana	1.53	33.33
	Cobertura del sistema financiero	3	17.18	Moquegua	22.39	76.73
	Nacimiento de empresas	18	3.16	Huánuco	3.58	88.27
	Esfuerzo para desarrollar empresas	9	3.03	Puno	3.18	95.28
	Presencia de empresas exitosas	11	3.22	Lima Metropolitana	3.41	94.43
	Habilidades gerenciales	Capacidad gerencial	3	3.47	La Libertad	3.86
Visión de largo plazo		4	3.26	La Libertad	3.88	84.02
Capacidad de adaptación		8	3.39	Lima Metropolitana	3.52	96.31
Capacidad de internacionalización		7	3.31	Ica	3.47	95.39
Innovación	Existencia de productos/servicios innovadores	8	3.18	La Libertad	3.3	96.36
	Casos de empresas o personas innovadoras	18	3.13	El Callao	3.88	80.67
	Creación de nuevos productos o servicios	6	3.23	La Libertad	3.39	95.28
	Mejora de técnicas y procesos	1	3.37	Tana	3.37	100.00
Generación de empleo	Acceso a puestos bien remunerados	6	2.94	Cusco	3.14	93.63
	Oportunidades para independientes	9	3.19	Madre de Dios	3.53	90.37
	Empleo estable	5	2.62	Pasco	3.08	85.06
	Nivel Salarial	13	2.55	La Libertad	2.99	85.28
	Sobrecosto laboral	19	3.09	Lima Metropolitana	3.71	83.29

Nota. Adaptado de "Índice de competitividad regional del Perú". Por F.A.D'Alessio, 2015. Lima. Litho & Arte SAC

El pilar empresas mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión a través de la opinión de empresarios líderes de cada región. Según el ICRP, el puesto de Tacna es el tercero, con una puntuación de 59.75, por debajo de la región La Libertad (60.76) y Lima Metropolitana (74.28).

Este resultado procede de puntuaciones favorables en los factores de innovación sobre todo de la variable mejora de técnicas y procesos que tiene la primera ubicación y el factor de habilidades gerenciales en la variable capacidad gerencial que ocupa el puesto número tres.

El pilar gobierno mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. En este pilar según el IRCP la región Tacna obtiene una puntuación de 49.7 ubicándose en el tercer lugar, en comparación con el promedio nacional que es de 38.6, el primer puesto lo tiene Lima Metropolitana con un puntaje de 73.01, seguido de Moquegua 59.62. Los resultados de la región Tacna en el pilar gobierno es producto del factor Justicia sobre todo en la variable expedientes resueltos y el factor autonomía tanto en la variable autonomía fiscal y eficiencia recaudatoria (ver Tabla 55).

El pilar infraestructura se encarga de medir la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. En este pilar la ubicación de Tacna es el puesto número 10 con 22 puntos, versus el promedio nacional es de 20.7, además las regiones Lima Metropolitana tiene un puntaje de 62.32, Callao con 48.63, Arequipa 35.54, el resultado de Tacna es debido al factor de red vial en la variable densidad de red vial departamental asfaltada, que tiene una ubicación del segundo puesto pero a pesar de ello el puntaje general es bajo, además el factor comunicación presenta un mejor resultado que los demás variables pero a pesar de ellos el resultado es todo un desafío para la región (ver Tabla 56).

Tabla 55

*Factores de Competitividad el Pilar Gobierno*

Factor	Variable	Rank	Indicador Tacna	Primer puesto	Indicador N°1	Comparación (%)
Recursos	Recursos totales	22	1713.36	Lima Metropolitana	59200	2.89
	Recursos totales per cápita	9	5075	Moquegua	7919	64.09
Autonomía	Autonomía fiscal	1	14.75	Tacna	14.75	100.00
Gasto	Eficiencia recaudatoria	2	748	Lima Metropolitana	994	75.25
	Avance de ejecución	17	85	El Callao	93	91.40
Seguridad	Gasto ejecutado	22	1464	Lima Metropolitana	59793	2.45
	Delitos	5	0.09	Puno	0.81	10.83
Justicia	Faltas	3	0.078	Pasco	0.93	8.39
	Terrorismo					
	Tramitación de expedientes	13	102	Ayacucho	117	87.18
	Expedientes resueltos	2	64.6	Moquegua	64.84	99.63

*Nota.* Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC

Y, por último, el pilar personas mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (ver Tabla 57). La región Tacna ocupó el puesto número cuatro, con un índice de 59.8, Lima Metropolitana tiene el primer lugar con 75.45, seguido de Moquegua con 68.44, y Arequipa 62.05, el resultado de Tacna es debido al factor educación escolar, educación superior y logros educativos, respectivamente con los puestos, segundo, sexto y cuarto.

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Tacna

Las naciones en vías de desarrollo, como el Perú, tienen dificultades para transformar sus ventajas comparativas en ventajas competitivas, según Porter (1990); ello debido a la falta de valor agregado a los recursos con los que cuenta. La Región Tacna, cuenta con una gran cantidad de factores básicos que determinan las ventajas comparativas, para el desarrollo de diferentes actividades económicas y comerciales.

Tabla 56

## Factores de Competitividad del Pilar Infraestructura

Factor	Variable	Rank	Indicador Tacna	Primer puesto	Indicador N°1	Comparación (%)
Energía	Energía eléctrica	18	160	Lima Metropolitana	17159	0.93
	Facturación promedio de energía eléctrica a clientes libres	20	1367	Moquegua	65659	2.08
		21	1	Lima Metropolitana	109	0.92
	Facturación promedio de energía eléctrica a clientes regulados	9	0.31	Lima Metropolitana	0.67	46.27
Red vial	Cientes regulados	19	90.85	Lima Metropolitana	1860	4.88
	Densidad de red vial nacional asfaltada	5	151	Arequipa	393	38.42
	Red vial nacional asfaltada	17	470	Puno	1395	33.69
	Densidad de red vial departamental asfaltada	2	0.11	Lima Metropolitana	0.34	32.35
	Red vial departamental asfaltada	11	85	Arequipa	531	16.01
	Densidad de la red vial vecinal asfaltada	8	0.17	Callao	1	17.00
	Red vial vecinal asfaltada	10	0.74	Callao	1	74.00
Transporte	Densidad transporte terrestre	5	0.5	Callao	4.21	11.88
	Transporte terrestre	13	2401	Lima Metropolitana	23026	10.43
	Densidad transporte aéreo	2	7.11	Moquegua	8.13	87.45
	Transporte aéreo	10	169	Callao	4207	4.02
Turismo	Tráfico de carga internacional en aeropuertos	s/d				
	Tráfico de carga de exportación en puertos	no tiene				
	Hoteles de 1 estrella	15	219	Lima Metropolitana	1882	11.64
	Hoteles de 2 estrellas	9	2064	Lima Metropolitana	10137	20.36
	Hoteles de 3 estrellas	12	881	Lima Metropolitana	5602	15.73
	Hoteles 4 estrellas		0	Lima Metropolitana	4373	0.00
	Hoteles 5 estrellas			Lima Metropolitana	5436	0.00
	Albergues			Loreto	578	0.00
Otros establecimientos	14	7197	Lima Metropolitana	77009	9.35	
Comunicación	Densidad telefonía fija	8	8.17	Lima Metropolitana	19.55	41.79
	Telefonía fija	15	27.57	Lima Metropolitana	1711	1.61
	Densidad telefonía celular	8	90.4	Madre de Dios	118	76.61
	Telefonía celular	18	297.34	Lima Metropolitana	8043	3.70

Nota. Adaptado de "Índice de competitividad regional del Perú" por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC

Tabla 57

*Factores de Competitividad del Pilar Personas*

Factor	Variable	Rank	Indicador Tacna	Primer puesto	Indicador N°1	Comparación (%)
Educación escolar	Logro en comprensión de textos escritos	2	67.34	Moquegua	69.1	97.45
	Logro en pruebas de matemática	2	51.05	Moquegua	52.68	96.91
Educación superior	Densidad de graduados de universidad	5	3.99	La Libertad	6.49	61.48
	N° de graduados de universidad	14	1312	Lima Metropolitana	40136	3.27
	Densidad de títulos de universidad	5	2.92	La Libertad	4.31	67.75
	N° de titulados de universidad	13	961	Lima Metropolitana	26247	3.66
Formación laboral	Densidad de centros de formación tecnológica	7	3.26	Moquegua	5.6	58.21
	N° de centros de formación tecnológica	20	11	Lima Metropolitana	159	6.92
	Densidad de centros de formación ocupacional	7	8.59	Moquegua	17.36	49.48
	N° de centros de educación ocupacional	18	29	Lima Metropolitana	396	7.32
Logros educativos	Estudios alcanzados	6	10.5	Lima Metropolitana	11.59	90.60
	Analfabetismo	23	3.4	Callao	1.9	178.95
Salud	Expectativa de vida	8	74.49	Callao	77.9	95.62
	Afiliación a un seguro de salud	26	48	Huancavelica	91.8	52.29
	Desnutrición	1	2.01	Tacna	2.01	100.00

*Nota.* Adaptado de “Índice de competitividad regional del Perú” por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC

En primer lugar, el clima de la región es diverso por las diferentes regiones naturales presentes en la región, costa y sierra, comprendidas entre altitudes de 0 msnm y 5000 msnm, siendo así, fuente de diversos recursos naturales. Según el Plan de Desarrollo Regional Concertado, publicado por el Gobierno Regional de Tacna (2014), la región Tacna comprende cuatro zonas diferenciadas: costa baja, costa alta, la zona interandina y la zona de sierra alta; la costa, correspondiente al 49.3 por ciento del total del territorio se caracteriza por un clima desértico, y debido a la presencia de los ríos Caplina, Sama y Locumba, que generan tres valles que proveen unas hectáreas cultivables para la agricultura, además, el límite marítimo, brinda a Tacna recursos hidrobiológicos.

Por su parte, la sierra ocupa el 51.7 por ciento del territorio regional, y alberga grandes reservas minerales de cobre, molibdeno y plata, además del área de conservación regional Villacota Maure. Otra ventaja competitiva es su posición geográfica, al limitar con Chile y Bolivia y tener cercanía al mercado argentino le permite crear relaciones comerciales, conectando a los países del sur con el resto del país. Además, gracias a esta ventaja, desde 1989 opera en este territorio el sistema especial de Zona Franca, que “es un área perfectamente delimitada que forma parte del territorio nacional, donde las mercancías “internadas” gozan de extraterritorialidad aduanera y de un régimen especial en materia tributaria.

Tacna cuenta, además, con un buen posicionamiento nacional e internacional de diversos productos como la aceituna, el orégano, la cebolla entre otros que brindan una oportunidad para el desarrollo del sector industrial agrícola y su comercialización a los países cercanos. Además, esta ubicación estratégica fronteriza, le permite recibir un número importante de turistas, nacionales y extranjeros. En este aspecto, Tacna cuenta con gran potencial de desarrollo del sector turismo, como parte de la Macro región Sur, y por la variedad de actividades a realizar en la región: turismo de naturaleza, de cultura

(arqueológico-histórico), especializado (observación de especies), playa y deportes, de aventura, aguas termales, entre otros.

Otra ventaja competitiva de la región Tacna radica en su población. En este sentido, los siguientes factores: (a) el 87.3% de la población vive en el área urbana, (b) la población, en su mayoría (69%) está en edad de trabajar, es decir, tiene entre 15 y 64 años, (c) cuenta con la tasa de desnutrición más baja en el país; hacen factible el desarrollo de la fuerza laboral, a través de la educación, impactando en su economía. Cabe señalar que es de vital importancia generar un valor agregado que se pueda complementar con las ventajas comparativas, permitiendo el crecimiento de la región Tacna.

En la Tabla 58 se aprecian diversas variables que conforman el índice de competitividad regional al año 2015 del país; se observa que se aprovecha claramente la ubicación fronteriza con dos países por lo que Tacna es la región con mayor cantidad de productos de exportación, además, la región Tacna, destaca en la variable de mejoras en técnicas y procesos de innovación, autonomía fiscal y baja tasa de desnutrición. Asimismo, tiene buenos resultados en el pilar educación, cobertura del sector financiero y buenos resultados económicos ubicándose en el cuarto lugar de PBI per cápita nacional.

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

Según Porter (1997), los cúmulos o clústeres son concentraciones geográficas densas de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidos por rasgos comunes y complementarios entre sí, donde confluyen: (a) proveedores especializados, (b) proveedores de servicios, (c) instituciones financieras, (d) institutos de normalización, (e) universidades y (f) asociaciones comerciales; donde compiten, pero también cooperan. Para la Región Tacna e han identificado tres clústeres potenciales:

El clúster de aceituna y derivados, incluidas las aceitunas frescas, aceitunas en conservas, aceite de oliva, y delicatesses. Como fortalezas de la región a tener en cuenta para la creación de un clúster de este tipo se encuentran que la región Tacna es el principal productor de aceituna a nivel nacional, así mismo, este producto cuenta ya con denominación de origen debido a su calidad sobresaliente.

Tabla 58

*Ventajas Competitivas*

Ventajas competitivas	Ranking 2015	Valor 2015
1 Mejora de técnicas y procesos	1	3.37
2 Autonomía fiscal	1	14.75
3 Productos de exportación	1	190
4 Desnutrición	1	2.01
5 Eficiencia recaudatoria	2	S/.748
6 Expedientes resueltos	2	64.6
7 Densidad de red vial departamental asfaltada	2	0.11
8 Densidad transporte aéreo	2	7.11
9 Logro en comprensión de textos escritos	2	67.34
10 Logro en pruebas de matemática	2	51.05
11 Cobertura del sistema financiero	3	17.18
12 Capacidad gerencial	3	3.47
13 Faltas	3	0.078
14 Penetración del sistema financiero	4	0.51
15 Visión de largo plazo	4	3.26
16 PBI per cápita	4	S/ 8'725.88
17 Ingreso promedio asalariado privado	4	S/ 1'364.93
18 Empleo estable	5	2.62
19 Delitos	5	0.09
20 Dinámica exportadora	5	13824
21 Ingreso promedio asalariado empleador	5	S/ 2'480.71
22 Densidad de red vial nacional asfaltada	5	151
23 Densidad transporte terrestre	5	0.5
24 Densidad de graduados de universidad	5	3.99
25 Densidad de títulos de universidad	5	2.92
26 Creación de nuevos productos o servicios	6	3.23
27 Acceso a puestos bien remunerados	6	2.94
28 Estudios alcanzados	6	10.5

*Nota.* Adaptado de "Índice de competitividad regional del Perú" por F.A. D'Alessio, 2015. Lima, Litho & Arte SAC



Por otro lado, la demanda de productos naturales, incluida la aceituna y sus derivados como el aceite de oliva, viene creciendo en los últimos años debido a la tendencia por consumir alimentos saludables, así mismo, la demanda de Brasil en este sector ha crecido significativamente como se puede apreciar en el capítulo cuarto.

En este sentido Tacna cuenta con una ubicación estratégica para exportar estos productos, y llegar de manera más directa a países del continente americano, considerando que los principales productores de aceite de oliva son España y Grecia, los cuales se encuentran al otro lado del atlántico. La cercanía con Chile le permite a Tacna tener acceso a proveedores de insumos complementarios.

Respecto a un posible clúster minero, la región Tacna cuenta con una gran fortaleza, al ser considerada la región con mayores reservas de cobre y molibdeno. Así mismo, cuenta con la presencia de dos corporaciones multinacionales: Southern Perú y Minsur. Cabe destacar, además, que la empresa Southern tiene planificado la ampliación de Toquepala.

En este aspecto se pretende iniciar un parque industrial que elabore derivados de cobre y molibdeno, cuya demanda se encuentra centralizada en el sector automotriz. Si se considera la cercanía con el Brasil y que este cuenta con una importante industria automotriz dentro del sur de América, se tiene un gran mercado potencial. Otra fortaleza de la región Tacna para la conformación de un clúster minero es la buena calificación del riesgo país, lo cual genera atracción de la inversión extranjera.

Con respecto al clúster turístico, Tacna cuenta con diversos atractivos turísticos, entre los que destacan La Catedral, el arco parabólico, el complejo monumental Alto de la Alianza, el complejo arqueológico de Tocuya, entre otros. Sin embargo, todavía existe una brecha en infraestructura turística que se debe cubrir para poder ofrecer servicios de transporte, turísticos y hoteleros adecuados a los visitantes nacionales y extranjeros. En este sentido Tacna ya cuenta con una línea de ferrocarril Tacna Arica que debe ser restaurada para poner

en funcionamiento. Asimismo, su ubicación fronteriza le permite la entrada de visitantes extranjeros provenientes de Chile, quienes tienen un mayor poder adquisitivo. Otra de las razones que explican el crecimiento de afluencia de visitantes a la región Tacna radica en la zona comercial conocida como Zona Franca.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

El desarrollo de estos clúster, en los sectores clave, principales aportadores al PBI de la región, minería, turismo, agroindustria, se podrán llevar a cabo a través de alianzas entre instituciones públicas y empresas privadas, con la finalidad de cooperar en la inversión, tecnología, personas, conocimientos, con el propósito de exportar productos con un mayor valor agregado, que permitirá generar más recursos económicos para la implementación de mejor infraestructura y mejores servicios públicos, en beneficio de la población. Asimismo, el mundo globalizado de hoy y los cambios constantes del entorno, haciendo hincapié en la variación de los precios de las materias primas, exigen a las regiones una productividad de sus recursos, y, por ende, una mayor competitividad basada en generar productos con mayor valor agregado, según estándares de calidad internacionales.

#### **9.5 Conclusiones**

Según el ICRP (2015), la región Tacna ocupa la cuarta posición a nivel nacional, con 44.21, después de Lima metropolitana, Callao y Moquegua, siendo los pilares con mejor puntuación Empresas, Gobierno y Personas. Es importante el desarrollo de clúster en el sector minero y agroindustrial, así como el turismo, con la finalidad de aprovechar los recursos naturales de la región para generar productos de valor agregado generando así un mayor dinamismo de la economía de la región, que brinde mejores oportunidades laborales y que genere mayores ingresos a la región, para la realización de diversos proyectos de infraestructura, educación y salud, que beneficien directamente la calidad de vida de la población.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Es necesario, una vez que se ha desarrollado los pasos completos que forman parte de un plan estratégico, elaborar un cuadro resumen que ayude a estampar lo más importante del planeamiento realizado, además se refiere algunas conclusiones y recomendaciones finales, así como una visualización del futuro de la región (D'Alessio, 2014).

### 10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

En el PEI se exhibe las partes esenciales del plan estratégico de Tacna, el PEI va ayudar a contrastar las estrategias con los OLP y permitir dar un seguimiento de las iniciativas estratégicas a través del Tablero de Control. En la Tabla 59 se muestra el PEI para la región Tacna.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. La Región Tacna debe aprovechar su gran potencial de reservas como el cobre y el molibdeno, en 34.4% y 54.8% respectivamente del total nacional, de las tres plantas existentes mineras dedicadas a la extracción de los mismos de las empresas Southern y Minsur, este tipo de actividad tiene potencial para la industrialización para no depender de los precios de los metales internacionales.
2. Una de las industrias derivadas de la extracción del cobre y el molibdeno son los sectores automotrices, y el de construcción, sobre todo en países cercanos de Latinoamérica como Brasil y además en la India, que constituye una oportunidad que debe aprovechar la Región Tacna en la industrialización y comercialización de los mismos.
3. Se debe aprovechar la denominación de origen de la aceituna de Tacna valorada por su calidad, por lo tanto, al poseer las condiciones favorables para el cultivo de las aceitunas y su potencial de hectáreas cultivables, la industrialización surge

como una oportunidad para agregar valor a las exportaciones relacionadas como aceite de oliva, aceitunas en conservas y otros.

4. La industrialización de los sectores mineros y agrícolas necesitará inevitablemente de personal calificado, actualmente Tacna atraviesa una situación crítica en su Población Económicamente Activa ya que la cobertura del nivel de educación superior universitario y superior no universitario es aún un reto para la región, sin embargo una de las ventajas que tiene la población es que está concentrada en la ciudad de Tacna, generando para el gobierno regional una oportunidad para brindar educación al mayor número de sus habitantes.
5. La Región Tacna cuenta con una diversidad de ventajas competitivas entre las cuales resalta su ubicación estratégica para el comercio, la exportación de productos a través del Océano Pacífico y como parte de la macro región sur que cuenta con cinco regiones como son Moquegua, Arequipa, Cusco, y Puno, esto permitirá la integración hídrica y vial que beneficiará a Tacna y las otras regiones, además de potencializar el sector turismo.
6. Uno de los principales problemas de la región Tacna es la escasez de agua para la población en zonas rurales y agrícolas, a pesar de contar con recursos naturales como los ríos Locumba, Sama y Caplina estas no son aprovechadas por la falta de infraestructura hídrica impactando en el servicio de agua potable de la población rural, así como los sectores de minería y agricultura.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. El gobierno regional de Tacna debe implementar el presente PEA con el apoyo del Estado Peruano a través de la Ministerio de la Presidencia del Consejo de Ministros, que le permita posicionarse entre las tres primeras regiones del Perú

según en el Índice de Competitividad Regional de Centrum, para otorgar bienestar social y calidad de vida para su población.

2. El gobierno regional para mejorar la calidad de vida de los pobladores de Tacna es de vital importancia cubrir las necesidades básicas de la población, como el acceso al agua potable, red de alcantarillado y alumbrado, para ello tiene que implementar el desarrollo de un plan de cobertura con las empresas de luz y agua, asimismo las alianzas con empresas privadas para que sean partícipes de la ejecución de obras de saneamiento bajo la modalidad de obras por impuestos, la construcción de infraestructura hídrica como reservorios para la cuenca de Locumba y Sana y la ampliación del reservorio del río Caplina, y adicionalmente la construcción de tres mini plantas de agua potables en las provincias de Candarave, Tarata y Jorge Basadre, además de la implementación de la planta desalinizadora en el distrito de Ilabaya.
3. Para lograr un desarrollo sostenible en su economía el gobierno regional Tacna debe desarrollar la industrialización del sector minero y agrícola, por lo cual es necesario promover la inversión privada para la creación de plantas industriales de cobre y molibdeno, así como la producción de aceite de oliva, es necesario realizar proyectos de infraestructura pública como la construcción de redes viales que permitan la interconexión departamental.
4. El principal motor del desarrollo de una región es su capital humano, por lo que es obligatorio realizar inversiones para la formación y especialización, y de esta manera mejorar la empleabilidad de su población, por lo que es imperioso mejorar la calidad de la educación a través de convenios con instituciones privadas sobre todo en la capacitación técnica haciendo hincapié en los sectores

de minería, agricultura y turismo, como uno de los factores importantes a ejecutar por el gobierno regional de Tacna.

5. El Perú atraviesa un auge turístico, por lo que es fundamental recuperar los principales centros turísticos a través de un plan regional además de incentivar su promoción con la cooperación de Promperú, tarea que se requiere ejecutar por parte del gobierno regional de Tacna.
6. El gobierno regional de Tacna debe ser más eficiente en la ejecución de su gasto público, fomentando obras que beneficien el desarrollo de su población.

#### **10.4 Futuro de la Organización**

Para el 2026 Tacna será una población que ofrezca calidad de vida a sus pobladores, traducidos en satisfacer sus necesidades básicas, ubicándose entre las tres primeras regiones, según el índice de competitividad de Centrum, en los pilares de economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas, impulsado por el desarrollo industrial y comercial de manera sostenible y responsable socialmente.

1. Para el 2026 Tacna será una región cuya población gozará de una alta calidad de vida reflejada en el acceso de servicios públicos de calidad, educación, infraestructura impulsado por el desarrollo industrial, comercial y turístico.
2. La economía de la región se basará en tres grandes sectores como la minería, en este sector para el 2026 la industria minera relacionada a la producción de alambres de cobre y molibdeno contará con empresas instaladas que le otorguen valor agregado a estos recursos; en el sector agro industrial Tacna será uno de los principales exportadores de América de aceite de oliva reconocido por su calidad, para ello al 2026 Tacna contará con una infraestructura hídrica que abastezca de manera eficiente todas las áreas cultivables, el sector turismo al 2026 Tacna será reconocido como un destino turístico de la Macro Región Sur conservando sus

atractivos turísticos y un servicio hotelero desarrollados e integrados, atrayendo al turista nacional y extranjero.

3. Al 2026 Tacna será una región con pleno empleo para sus pobladores, por el dinamismo de la economía basados en los sectores, agrícolas, mineros, y turísticos, además dicha población será reconocida por su calificación técnica altamente competitiva.



Tabla 59

Plan Estratégico Integral

		VISION					
<p>Para el 2026, Tacna se posicionará entre los tres regiones más competitivas del país, según las variables que analiza el Índice de Competitividad Regional de CENTRUM, impulsado por el desarrollo industrial y comercial, de los sectores minería, agroindustria y turismo, de manera sostenible y responsable socialmente. Esto se verá reflejado en una mayor productividad y competitividad regional.</p> <p>RO1 Incrementar los ingresos económicos RO2 Incrementar la competitividad de la región a través de la industrialización y la exportación de productos con valor agregado RO3 Mejorar la calidad del sistema educativo, impulsando la educación técnica y profesional adecuada para la creación y desarrollo de empresas en la región. RO4 Promover la creación de empresas impulsando la inversión y la generación de empleo, buscando así mejorar la productividad laboral RO5 Extender la integración provincial y departamental a través de la construcción de redes viales RO6 Proveer a la población de mejores Estrategias</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>	<p>Al 2026, la educación superior no universitaria para poblaciones mayores de 15 corresponderá al 22%, y la educación superior universitaria llegará al 25%. Actualmente es de 13% y el 19.4%, respectivamente.</p>
E1. Dotar valor al recurso minero, a través de la industrialización	x		x			x	
E2. Dotar valor a los productos agrícolas a través de la industrialización	x	x	x				x
E3. Industrializar productos agrícolas con estándares de calidad internacional	x		x	x			x
E4. Desarrollar la especialización técnica en la PEA	x		x	x			
E5. Ampliar la cobertura de los servicios básicos a la población				x	x		x
E6. Construcción de infraestructura pública descentralizada	x				x	x	x
E7. Desarrollar el turismo de los principales atractivos de la ciudad	x	x	x			x	
Tablero de control							
	<p>OCP1.3. Del 2017 al 2020, tener instaladas dos grandes empresas manufactureras, de alambre de cobre, en el distrito de Ilabaye, con la finalidad de incrementar la recaudación tributaria en el distrito de Ilabaye</p> <p>OCP1.4. Del 2020 al 2022, exportar 40,000 toneladas de alambre de cobre y mobbleano. Incrementar anualmente 20%, hasta el 2026, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.</p> <p>OCP1.5. Del 2017 al 2019, conformar un conglomerado de productores de olivo, y reforzar los beneficios tributarios de la región Zofrancana para empresas productoras de aceite de oliva, con la finalidad de incrementar el valor agregado bruto proveniente de manufactura.</p> <p>OCP1.6. Del 2016 al 2017, iniciar el proyecto de ampliación de hectáreas cultivables de olivo, de 7.5% anual, e incrementar la productividad por hectárea a 12,000kg/HA. Actualmente las hectáreas cultivadas de olivo son 16000 ha, y la productividad, 10 kg/ha. Con la finalidad de aumentar el VAB de Producción Agrícola</p> <p>OCP1.7. Del 2016 al 2017, realizar alianzas estratégicas con los principales países importadores de aceite de oliva, e iniciar, junto con prompeter, un plan de promoción del aceite de oliva de Tacna a nivel internacional y nacional, con la finalidad de incrementar el valor de las exportaciones.</p> <p>OCP1.8. Del 2020 al 2022, producir 20 mil toneladas de aceite de oliva, para su exportación total a los principales mercados de consumo de aceite de oliva</p> <p>OCP1.9. Del 2022 al 2024, incrementar 15% la producción y exportación de aceite de oliva</p> <p>OCP1.10. Del 2024 al 2026, producir 24 mil toneladas de aceite de oliva, y ser reconocido internacionalmente por la calidad del mismo</p> <p>OCP1.13. Del 2020 al 2022, recibir 850 mil turistas, con un gasto promedio de 300 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos. Actualmente el gasto promedio de los turistas es de 251 dólares por persona.</p> <p>OCP1.14. Del 2022 al 2024, recibir 1 millón de turistas, con un gasto promedio de 375 dólares, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.</p> <p>OCP1.15. Del 2024 al 2026, recibir 1.2 millones de turistas, con un gasto promedio de 450 dólares por persona, con la finalidad de incrementar el VAB de turismo, y servicios conexos.</p>	<p>OCP5.2. Del 2016 al 2018, asignar 5% del presupuesto regional, a la construcción y mantenimiento de redes viales, departamentales y vecinales, con la finalidad de establecer los recursos propios que se invertirán en la habilitación de redes viales.</p>	<p>Políticas</p> <p>PO1 Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales para el fomento de la industria del cobre y mobbleano</p> <p>PO2 Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades</p> <p>PO3 Ser Transparente en la información a comunicar a las comunidades</p> <p>PO4 Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales para el fomento de la industria del cobre y mobbleano</p> <p>PO5 Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades</p> <p>PO6 Ser Transparente en la información a comunicar a las comunidades</p> <p>PO7 Fomentar la participación de los agricultores locales</p> <p>PO8 Capacitar a las empresas agrícolas en términos de calidad de exportación</p> <p>PO9 Fomentar la industria de calidad</p> <p>PO10 Ser responsable en el cuidado del medio ambiente</p> <p>PO11 Crear centros de orientación juveniles aportando valor en la orientación laboral de estos</p> <p>PO12 Difundir los programas técnicos a desarrollar en la población abarcando todo el territorio</p> <p>PO13 Incentivar a los mejores alumnos con becas nacionales o internacionales</p> <p>PO14 Incluir a todos los pobladores en los servicios básicos</p> <p>PO15 Fiscalizar a las empresas ganadoras de licitaciones de cobertura de servicios básicos</p> <p>PO16 Buscar cooperaciones con empresas privadas</p> <p>PO17 Buscar la participación de empresas privadas</p> <p>PO18 Transparencia en la ejecución de obra</p> <p>PO19 Realización de trabajo bajo estándares de calidad</p> <p>PO20 Mantenimiento preventivo</p> <p>PO21 Lograr alianzas con empresas turísticas</p> <p>PO22 Mantenimiento de los principales centros turísticos</p> <p>PO23 Cooperación con Prom Peru</p> <p>Tablero de control</p>				
Perspectiva financiera							
Perspectiva clientes							
Perspectiva Procesos							
Perspectiva Aprendizaje							
Recursos							

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia" por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F.; México Pearson



## Referencias

- Acuerdo Nacional (2012). Recuperado de [www.contexto.org/pdfs/AcuerdonNacional.pdf](http://www.contexto.org/pdfs/AcuerdonNacional.pdf)
- Aeropuerto de Tacna podría recibir vuelos internacionales. (15 de setiembre de 2014). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-09-2014/aeropuerto-de-tacna-podria-recibir-vuelos-internacionales>
- Agencia Peruana de Noticia (2013). *Gobierno peruano apuesta por un Estado eficiente para sostener el crecimiento económico*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/node/103430>
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio, el crecimiento social según los estilos de vida*. Perú: Editorial Planeta
- Aramburú, C. E., & Mendoza, W. (2015). El futuro de la población peruana: problemas y oportunidades. *Debates En Sociología*, (41), 5-24.
- Barrientos F. (2016). Macromarketing en el Perú: la estrategia de diversificación productiva. *Equidad & Desarrollo* (26), 145-169. doi: <http://dx.doi.org/10.19052/ed.3761>
- BBVA Continental (2014). *Sector minero en Chile, importancia actual y de mediano plazo, pero riesgos relevantes a la vista*. Recuperado de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/chile-sector-minero-importancia-actual-y-de-mediano-plazo/>
- 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*. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Arequipa. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/tacna-caracterizacion.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2016). *Síntesis de Actividad económica de la ciudad de Tacna - octubre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2015/sintesis-tacna-09-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú, [BCRP] (2016) *Folleto Institucional*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/papel-del-bcrp.html>
- Business, D. (2015). *Más allá de la eficiencia. Recurso electrónico*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>
- Carrión, J. F. (2015). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2014: gobernabilidad democrática a través de 10 años del Barómetro de las Américas*. Lima.
- Ceplan, P. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú
- Chacon, R. (2009). *El diferendo fronterizo Ecuador-Perú: en búsqueda de una pax sudamericana*. Recuperado de <http://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/viewFile/2591/1582>
- Condori, Y. (2015, 18 de agosto). Southern justificaría aporte como gastos ante la Sunat. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/a/economia/399388-southern-justificaria-aporte-como-gastos-ante-la-sunat>
- Consejo Oleícola Internacional. (2014). *Cifras del mercado mundial de aceituna de mesa*. Recuperado de [www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/](http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/4195-consommation3-ang/)
- Contreras, C., & Cueto, M. (1999). *Historia del Perú contemporáneo*. Libros de otras Editoriales.
- Consulado General del Perú en Sao Paulo (2008). *Ubicación geográfica estratégica*. Recuperado de <http://www.consuladoperusp.com.br/assets/oficina/UBICACION%20GEOGRAFICA%20ESTRATEGICA.pdf>

- Corpac (2016). *Aeropuerto Internacional Crnl. Fap. Carlos Ciriani Santa Rosa de Tacna*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4126>
- Coolidge, A. C. (1926). Tacna and Arica. *Journal of the Royal Institute of International Affairs*,(5). 245.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. 2da edición. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. 2da edición. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2014). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. 2da edición. México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015). *Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Litho & Arte SAC
- De la Puente, J. (2013). Perú: ¿país bisagra en el ámbito sudamericano? *Agenda Internacional*, 1(2), 15-20.
- Department of Arizona (2016). Arizona's specialty crops. Recuperado de <http://arizonaexperience.org/>
- Dirección Regional de Agricultura. (2016). *Producción y exportación de orégano de la región Tacna*. Recuperado de [http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion\\_exportacion\\_oregano.pdf](http://agroaldia.minag.gob.pe/biblioteca/download/pdf/manuales-boletines/oregano/produccion_exportacion_oregano.pdf)
- Dirección Regional de Salud (2014). *Análisis de situación de salud Tacna*. Recuperado de [www.tacna.minsa.gob.pe](http://www.tacna.minsa.gob.pe)
- Doing Business (2015). *Más allá de la eficiencia*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015>
- Dube, R. (2015). Perú Acelera de Nuevo. *Latin Trade (Spanish)*, 23(4), 50-54.

- EY (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Recuperado de <http://www.ey.com/PE/es/Issues/Guia-de-negocios-e-inversion-en-el-Peru>
- Escuela de Física y Astronomía de la Universidad de Manchester (2016). *Graphene: first 'wonder material' products hit the market*. Recuperado de <http://www.physics.manchester.ac.uk/our-research/research-impact/graphene/>
- Exportaciones de aceitunas crecieron 13% en el primer trimestre, según ADEX. (2014, 5 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-aceitunas-crecieron-13-primer-trimestre-segun-adex-2099463>
- Fallo de La Haya: Perú gana océano, pero Chile conserva zona rica en pesca (2016, 11 de marzo). *La Nación Mundo*. Recuperado de [http://www.nacion.com/mundo/latinoamerica/Peru-oceano-Chile-conserva-pesca\\_0\\_1393260709.html](http://www.nacion.com/mundo/latinoamerica/Peru-oceano-Chile-conserva-pesca_0_1393260709.html)
- Fernandois, J., Parodi, D., Zapata, A., & Gonzáles, S. (2011). *Generación De Diálogo Chile-Perú*. Recuperado de [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32465-1522-4-30.pdf?121019160604](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32465-1522-4-30.pdf?121019160604)
- Frenk, A. (2014). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Fondo Monetario Internacional (2015). *Las américas ajustando bajo presión*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2015/whd/pdf/wreo1015s.pdf>
- Geocities.ws (2016). *Economía*. Recuperado de <http://www.geocities.ws/>
- Gobernadores regionales declaran interés de formar la Macro región Sur. (2016, 23 de enero). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-gobernadores-regionales-declaran-interes-formar-macrorregion-sur-595505.aspx>

Gobierno Regional de Tacna. (2012). *Plan Integral de Desarrollo de Tacna 2005-2010 Plan Basadre*. Recuperado de

<http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/planbasadre/anexoplanbasadre.pdf>

Gobierno Regional de Tacna. (2013). *Plan Basadre: Plan de desarrollo regional concertado 2013-2023*. Recuperado de

[http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/PLAN\\_B2014.pdf](http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf)

Gobierno Regional de Tacna. (2015, 30 de marzo). *Programas, proyectos y actividades*.

Recuperado de

<http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/POLITICAS-REGIONALES-VIGENTES-IT2015.pdf>

González, C. R., & Kharissova, O. V. (2008). Propiedades y aplicaciones del grafeno. *Ingenierías*, 11(38), 2.

Hernández, M. (2014). *Doce Años del Acuerdo Nacional*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa

IMD world competitiveness yearbook 2016. (2016). Lausanne, Suiza: IMD, 2016.

Indecopi entregó denominación de origen de Aceituna de Tacna (2015, 29 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/indecopi-entrego-denominacion-origen-aceituna-tacna-2121929>

Infoandina (2016). *Acuerdo Nacional: Para trabajar de acuerdo*. Recuperado de

<http://infoandina.mtnforum.org/es/content/acuerdo-nacional-para-trabajar-de-acuerdo>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Sistema de información*

*Regional para la toma de decisiones*. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/>

La Haya: ¿Qué especies habría ganado el Perú tras fallo? (2014, 27 de enero). *Economía*

*Terra*. Recuperado de <http://economia.terra.com.pe/la-haya-que-especies-habria-ganado-el-peru-tras-fallo,131d3340ae5d3410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html>

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2003). Recuperado de

[http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/ley\\_organica\\_de\\_los\\_gobiernos\\_regionales\\_0.pdf](http://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/ley_organica_de_los_gobiernos_regionales_0.pdf)

Llegada de Turistas extranjeros al Perú creció 8.4% enero de julio (2015, 13 de setiembre).

*Rpp Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/llegada-de-turistas-extranjeros-a-peru-crecio-84-de-enero-a-julio-noticia-835299>

Macera D. (2015, 21 de junio). ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú? *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/cual-costo-corrupcion-peru-informe-noticia-1820300>

Mario Copa: Agricultura y minería no pueden convivir en Tacna. (2007, 14 de diciembre).

*Radio Uno*. Recuperado de <http://www.radiouno.pe/noticias/2961/mario-copa-agricultura>

Milet, P. V. (2004). Chile-Perú: las dos caras de un espejo. *Revista de ciencia política* 24(2), 228-235

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (2016). *Consulta amigable de ingresos*. Portal de transparencia económica Perú. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/>

Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, Ernst&Young, & Agencia de Promoción de la

Inversión Privada Perú (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017*.

Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Ministerio de Energía y Minas [MIMEM]. (2014). *Anuario Minero*. Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501)

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

Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=501)

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Plantas para la extracción Minera*.

Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=5943&idMenu=sub5942  
&idCateg=987](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=5943&idMenu=sub5942&idCateg=987)

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro Blanco*. Recuperado de

<https://www.mindef.gob.pe/>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2016). *Política de Estado para la Seguridad y Defensa Nacional*. Recuperado de

[https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_III.pdf](https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_III.pdf)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). *La MiPyme en cifras 2014*. Dirección de Estudios Económicos de Pyme e Industria. Lima 2015.

<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2014.pdf>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Tacna: Camino al Desarrollo*.

Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Tacna.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf)

Ministerio del Interior [MININTER]. (2015). *Observatorio Nacional de Seguridad*

*Ciudadana – Tacna*. Recuperado de <http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/tacna.html>

Minsur (2016). *Quienes Somos*. Recuperado <http://www.minsur.com/paginas/estructura-organizacional.aspx>

Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana [OBNASEC]. (2015). *Ficha Informativa sobre seguridad ciudadana del Departamento de Tacna*. Recuperado de

<http://conasec.mininter.gob.pe/obnasec/pdfs/nro.04-tacna.pdf>

Perú gana zona marítima a partir de las 80 millas. (2014, 27 de enero). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/corte-define-linea-equidistante-partir-80-millas-noticia-1705404>

Perú y Chile: Competidores y Socios en la Minería del Cobre (2008). Recuperado de

[http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/innovacion/Peru\\_Chile\\_Competidores\\_y\\_Socios.pdf](http://www.cochilco.cl/descargas/estudios/tematico/innovacion/Peru_Chile_Competidores_y_Socios.pdf)

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.

San Juan, M. B. (2014) *El grafeno como nuevo superconductor: ¿Será una real amenaza para el cobre chileno?* Recuperado de

[http://sfd.colegiosdiaconales.cl/Trabajos\\_de\\_investigacion\\_2014.pdf#page=7](http://sfd.colegiosdiaconales.cl/Trabajos_de_investigacion_2014.pdf#page=7)

Southern Cooper (2016). *Quiénes Somos*. Recuperado de

<http://www.southernperu.com/ESP/acerca/Pages/default.aspx>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2014) *Molibdeno*. Recuperado de

<http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/los-minerales/239-el-molibdeno.html>

Tacna: construcción de carretera Tarata-Puno ya tiene fecha de inicio. (2016, 24 de enero).

*Correo*. Recuperado <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-construccion-de-carretera-tarata-puno-ya-tiene-fecha-de-inicio-648851/>

Tacna lidera exportación de orégano y aceituna a Brasil (2015, 24 de junio). *La República*.

Recuperado de [larepublica.pe/impres/economia/10073-tacna-lidera-exportacion-de-oregano-y-aceituna-brasil](http://larepublica.pe/impres/economia/10073-tacna-lidera-exportacion-de-oregano-y-aceituna-brasil)

Tacna: construcción de carretera Tarata-Puno ya tiene fecha de inicio. (2016, 24 de enero).

*Correo*. Recuperado de [diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-construccion-de-carretera-tarata-puno-ya-tiene-fecha-de-inicio-648851/](http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-construccion-de-carretera-tarata-puno-ya-tiene-fecha-de-inicio-648851/)



Tacna: gobierno de Omar Jiménez rinde cuentas de primer semestre. (2015, 20 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/399840-gobierno-de-jimenez-rinde-cuentas-de-primer-semester>

Tacna lidera exportación de orégano y aceituna a Brasil. (2015, 24 de junio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/10073-tacna-lidera-exportacion-de-oregano-y-aceituna-brasil>.

Tacna y su heroico potencial para los negocios. (2014, 24 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/tacna-y-su-heroico-potencial-negocios-noticia-1711758>

Vega, L. (2014, 15 de setiembre). Aeropuerto de Tacna podría recibir vuelos internacionales. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-09-2014/aeropuerto-de-tacna-podria-recibir-vuelos-internacionales>

