

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tacna

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Alberto Leiva Torres

Juan Manuel Portal Calixto

Rubén Demetrio Rivas Medina

Richar Suni Llanos

Asesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Surco, octubre 2017

Agradecimientos

Ante todo, a Dios, por darnos la fortaleza y la gran oportunidad de seguir desarrollando nuestras habilidades, conocimientos, actitudes y valores en esta casa de estudios.

A nuestra familia, por orientar e impulsar diariamente nuestro crecimiento personal, espiritual y profesional.

A nuestro asesor de tesis Leopoldo Arias, quien además de ser un profesor destacado, nos brindó su gran apoyo en base a sus altos conocimientos y experiencia para poder continuar y concluir la tesis.

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional del CENTRUM y de EADA quienes de manera noble y dedicada nos transmitieron sus valiosos conocimientos.

A nuestros compañeros de la promoción MBAG 93, quienes nos brindaron su incondicional amistad y a través de su apoyo y crítica constructiva elevaron nuestro nivel de aprendizaje.

Al profesor Ricardo Alcázar, por compartir su conocimiento sobre la Provincia de Tacna, así mismo al Ingeniero Jorge Ortiz asesor especializado en la región de Tacna, Jesús Pilco quienes amablemente nos brindaron su confianza y compartieron su conocimiento sobre la situación actual de Tacna y colaboran así para enriquecer la presente tesis.

Dedicatorias

A mi madre, pues fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional sentando las bases de la responsabilidad y deseos de superación, también a mi esposa, hijos por su apoyo incondicional, comprensión y palabras de aliento para continuar con las metas propuestas.

Richar Suni

A mi esposa, hijos, hermanos y padres por su apoyo en este largo camino, a todos mis seres queridos que siempre me apoyaron y alentaron y que siempre han deseado lo mejor para mí, Gracias a todos.

Rubén Rivas

A mi esposa Jill y a mi hija Lupita mis mayores inspiraciones por su paciencia, apoyo y motivación constante de superación. A mi Madre Carmen y Padre Eginardo por sus enseñanzas de vida y a mis hermanos por sus consejos y apoyo.

Alberto Leiva

A mis padres, por la buena formación que me dieron, por el amor, apoyo y optimismo que me brindan y que me impulsa a seguir adelante, además por ser la inspiración de mi vida. A mis compañeros que me apoyaron y que complementaron mi aprendizaje.

Juan Manuel Portal

Resumen Ejecutivo

A fin de mejorar la calidad de vida de la población en la provincia de Tacna 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. La actual realidad en la provincia ha demostrado que se tiene que desarrollar una economía sostenible, logrando el desarrollo de nuevos mercados estructurados en base a un planeamiento estratégico a mediano y largo plazo.

La presente tesis tiene como finalidad la elaboración del plan estratégico de la provincia de Tacna. Este plan estratégico contempla el incremento de la competitividad de la provincia a través del desarrollo del comercio internacional, logística, turismo y servicios, fomentando -en estos cuatro sectores- la innovación, industrialización y la inversión. La ejecución de este plan estratégico permitirá que Tacna sea referente del comercio internacional y logística de la macro región sur. Si se logra lo planteado, Tacna contara con el recurso humano altamente preparado en todos los niveles, una infraestructura logística y de comunicación multi-modal competitiva -terrestre, aérea, marítima y digital- y utilizara su posición geográfica para brindar servicios a países limítrofes y acceso hacia países de la cuenca de Pacífico y viceversa, complementada con servicios turísticos y gastronómicos que la conviertan también en un centro de negocios acogedor.

Finalmente, la provincia Tacna, será reconocida por la calidad profesional de sus pobladores, por sus facilidades de hacer negocio, por la innovación y costos competitivos que permitirán atraer inversores que deseen entrar a mercados importantes como Brasil, Argentina, Bolivia y Chile. Buscando siempre una calidad de vida de los ciudadanos de la provincia y del medio ambiente.

Abstract

With the purpose to better people's quality of life to the residents of Tacna, it is indispensable to count on the necessary resources for everyone to be able to access the basic services, such as quality education and a worthy occupation which would allow them to be competitive with the population's opportunities. The actual reality in town has demonstrated that there must be a development of a self-sustaining economy, reaching the development of new structured markets in basis of a strategic plan at a medium and long range.

The purpose of this thesis is the elaboration of the strategic plan of the province of Tacna. This strategic plan contemplates the increase of the province's competitiveness through the development of international trade, logistics, tourism and services, promoting - in these four sectors - innovation, industrialization and investment. The execution of this strategic plan will allow Tacna to be a reference for the international trade and logistics of the southern macro region. If this is achieved, Tacna will have a highly-trained human resource at all levels, a logistics and competitive multi-modal communication infrastructure - terrestrial, air, maritime and digital - and will use its geographic position to provide services to bordering countries and access to countries of the Pacific basin and vice versa, complemented with tourism and gastronomic services that also turn it into a cozy business center.

Finally, Tacna province will be recognized for the professional quality of its inhabitants, for its facilities to do business, for the innovation and competitive costs that will attract investors who wish to enter important markets like Brazil, Argentina, Bolivia and Chile. Always seeking a quality of life of the citizens of the province and the environment.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo 1: Situación General de la Provincia de Tacna.....	1
1.1 Situación General	1
1.1.1 Límites	2
1.1.2 Extensión.....	2
1.1.3 Situación económica	3
1.1.4 Cultura y turismo	6
1.1.5 Educación.....	7
1.2 Conclusiones.....	8
Capítulo 2: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	10
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Visión.....	10
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética	11
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo 3: Evaluación Externa.....	12
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales	12
3.1.2 Potencial nacional	14
3.1.3 Principios Cardinales	19
3.1.4 Influencia del análisis en Tacna	21

3.2	Análisis Competitivo del País.....	22
3.2.1	Condiciones de los factores	22
3.2.2	Condiciones de la demanda	23
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	25
3.2.5	Influencia del análisis en Tacna	25
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	25
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	26
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	27
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	32
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	34
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	39
3.5	Tacna y sus Competidores.....	39
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	40
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	41
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	42
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	42
3.5.5	Rivalidad de los competidores	43
3.6	Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	45
3.7	Conclusiones.....	46
	Capítulo 4: Evaluación Interna.....	48
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	48
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	48
4.1.2	Marketing y ventas (M)	50

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	53
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	54
4.1.5 Recursos humanos (H).....	55
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	56
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	58
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	59
4.3 Conclusiones.....	59
Capítulo 5: Intereses de Tacna y Objetivos de Largo Plazo.....	61
5.1 Intereses de Tacna	61
5.2 Potencial de Tacna.....	61
5.3 Principios Cardinales de Tacna	66
5.4 Matriz de Intereses de Tacna (MIO).....	67
5.5 Objetivos de Largo Plazo	68
5.6 Conclusiones.....	69
Capítulo 6: El Proceso Estratégico	70
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	70
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	70
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	74
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	74
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	76
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	77
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	77
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	81
6.9 Matriz de Ética (ME).....	81
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	82

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo	87
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	88
6.13 Conclusiones.....	88
Capítulo 7: Implementación Estratégica.....	89
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	89
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	99
7.3 Políticas de cada Estrategia	101
7.4 Estructura de Tacna	103
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	103
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	104
7.7 Gestión del Cambio	105
7.8 Conclusiones.....	105
Capítulo 8: Evaluación Estratégica	106
8.1 Perspectivas de Control	106
8.1.1 Aprendizaje interno.....	107
8.1.2 Procesos	107
8.1.3 Clientes	108
8.1.4 Financiera.....	108
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	108
8.3 Conclusiones.....	108
Capítulo 9: Competitividad de Tacna	111
9.1 Análisis Competitivo de Tacna.....	111
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Tacna.....	114
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tacna.....	114
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	115

9.5 Conclusiones.....	116
Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones.....	117
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	117
10.2 Conclusiones Finales	117
10.3 Recomendaciones Finales.....	120
10.4 Futuro de Tacna	122
Referencias.....	124



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Provincias de la Región Tacna: Superficies y Distritos Componentes</i>	2
Tabla 2. <i>Perú: PBI por Años, Según Departamentos, Valores Constantes de 2007</i>	5
Tabla 3. <i>Tacna: VAB porcentual por Año, según Actividad Económica, Valores Constantes de 2007</i>	6
Tabla 4. <i>Matriz del Interés Nacional del Perú</i>	13
Tabla 5. <i>Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú y Chile</i>	23
Tabla 6. <i>Acuerdos Comerciales del Perú</i>	26
Tabla 7. <i>Porcentaje de Crecimiento de la Demanda Interna, Exportaciones, Importaciones y Producto Bruto Interno (PBI) del Perú</i>	30
Tabla 8. <i>Producto Bruto Interno (PBI) por Sectores (Variación Porcentual Real)</i>	32
Tabla 9. <i>Conflictos Sociales Activos y Latentes en el Perú por Regiones, Ordenados de Mayor a Menor, en Número de Conflictos Activos, a Agosto del 2017</i>	33
Tabla 10. <i>Conflictos Sociales en el Perú por Industria a Agosto del 2017</i>	34
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	40
Tabla 12. <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	45
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	46
Tabla 14. <i>PBI de Tacna Versus PBI Nacional (Miles de Soles)</i>	50
Tabla 15. <i>Exportaciones de Principales Productos Agrícolas de Tacna Periodo: Enero-2016</i>	51
Tabla 16. <i>Productos de Exportación de Tacna</i>	52
Tabla 17. <i>Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado, Provincia Tacna</i>	56
Tabla 18. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Tacna (MEFI)</i>	59
Tabla 19. <i>Matriz de Intereses de Tacna</i>	68
Tabla 20. <i>Objetivos de Largo Plazo</i>	69

Tabla 21. <i>Matriz FODA de Tacna</i>	71
Tabla 22. <i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i>	72
Tabla 23. <i>Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB, 2015) para Tacna</i>	76
Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	78
Tabla 25. <i>Resultados Obtenidos en la MCPE para la Provincia Tacna</i>	79
Tabla 26. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	80
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt</i>	83
Tabla 28. <i>Matriz de Ética</i>	84
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	85
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	86
Tabla 31. <i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo</i>	100
Tabla 32. <i>Recursos Asignados a los OCP de Tacna</i>	997
Tabla 33. <i>Matriz de Políticas por Estrategia de Tacna</i>	102
Tabla 34. <i>Tablero de Control Balanceado de Tacna</i>	109
Tabla 35. <i>Niveles de Competitividad de la Región Tacna</i>	113
Tabla 36. <i>Factores de la Región Tacna con Índices Superiores a 50</i>	115

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa físico-político de Tacna.....	1
<i>Figura 2.</i> Reporte global de tecnología de información del 2016.....	18
<i>Figura 3.</i> Intermediación financiera región Tacna (en millones).	29
<i>Figura 4.</i> Rutas marítimas de exportación/importación desde Bolivia.....	42
<i>Figura 5.</i> Zonas de producción de soya en Brasil.....	45
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la municipalidad provincial de Tacna.	49
<i>Figura 7.</i> Distribución de los lugares de cultivo de Tacna.	53
<i>Figura 8.</i> Distribución de los lugares de cultivo de Tacna.	53
<i>Figura 9.</i> PEA en edad de trabajar según condición de actividad, 2012.	57
<i>Figura 10.</i> Resultado vectorial de la matriz PEYEA para Tacna.	73
<i>Figura 11.</i> Matriz Boston Consulting (BCG) de Tacna.....	75
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna-Externa (IE) para Tacna.....	77
<i>Figura 13.</i> Matriz de la Gran Estrategia para Tacna.....	81
<i>Figura 14.</i> Estructura de Tacna.....	103

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 provincia 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 provincia de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

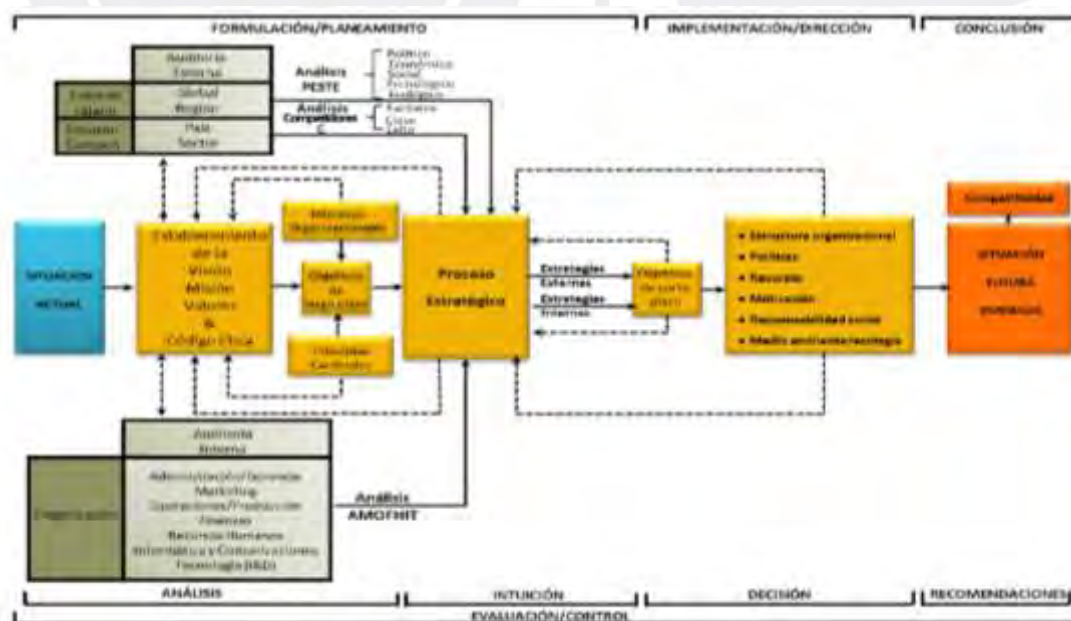


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la provincia. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la provincia 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 provincia y las amenazas que deben evitarse, y cómo la provincia está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la provincia 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 provincia, 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 Provincia, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la provincia 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 provincia 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 provincia. 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 provincia, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la provincia, 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 provincia y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la provincia. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

Capítulo 1: Situación General de la Provincia de Tacna

1.1 Situación General

La provincia de Tacna, que en adelante se ha denominado Tacna, se ubica en el extremo sur occidental de la Región Tacna y del territorio peruano, es una de las cuatro provincias que conforman la Región: Jorge Basadre, Tarata, Candarave y Tacna. Tacna se divide en 11 distritos como se muestra en el mapa físico-político en la Figura 1: Pachia, Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, Sama, Ciudad Nueva, Alto de la Alianza, Calana, Tacna, Inclán, Palca, Pocollay, y Yarada los Palos. Recientemente el distrito de Yarada los Palos fue creado mediante Ley 30358 del 07 de noviembre de 2015 y su capital es el Pueblo de los Palos (Ley 30358, 2015).

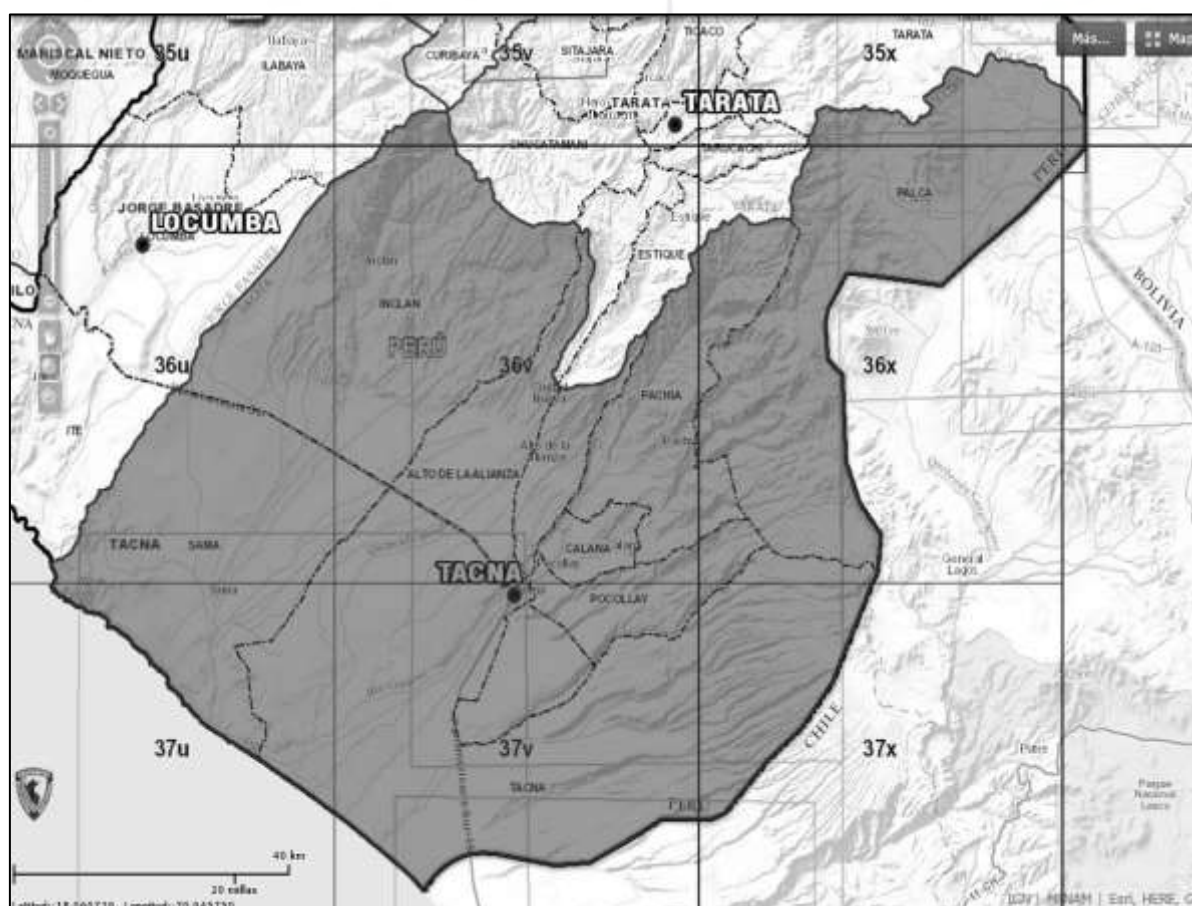


Figura 1. Mapa físico-político de Tacna.

Tomado del “Portal de Información de Datos Espaciales del Perú y el Nodo Central de la Infraestructura de Datos Espaciales del Perú IDEP,” s. f (http://www.idep.gob.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html).

1.1.1 Límites

Tacna limita al noroeste con la provincia de Jorge Basadre, al norte y noreste con las provincias de Candarave y Tarata, al este con la República de Bolivia, al sudeste y sur con la República de Chile, y al sudoeste y oeste limita con el Océano Pacífico (Congreso de la República del Perú, 2008). La provincia expande su altitud desde el nivel del mar hasta la línea de las cumbres de la Cordillera Occidental de los Andes, siendo la altura máxima alcanzada en la cumbre del nevado Barroso ubicado a 5,730 m.s.n.m. (Congreso de la República del Perú, 2008).

1.1.2 Extensión

La superficie de Tacna es de 8,066 Km², lo que representa el 50.2% de la región (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014a). La Tabla 1 muestra las cuatro provincias que conforman la región, sus capitales, extensiones y distritos. Según proyecciones del INEI al 2015, en base a los resultados del XI Censo Nacional de Población 2007, Tacna alcanzó los 316,964 habitantes que representa el 1.02% de la población del país.

Tabla 1

Provincias de la Región Tacna: Superficies y Distritos Componentes

Provincias	Capital	Superficie (Km ²)	Distritos
Tacna	Tacna	8,066.11	Tacna, Alto de la Alianza, Calana, Ciudad Nueva, Inclán, Pachia, Palca, Pocollay, Sama, Gregorio Albarracín
Jorge Basadre	Locumba	2,928.56	Locumba, Ilabaya, Ite
Tarata	Tarata	2,819.96	Tarata, Héroes Albarracín, Estique, Estique Pampa, Sitajara, Susapaya, Tarucachi, Ticaco
Candarave	Candarave	2,261.10	Candarave, Cairani, Camilaca, Curibaya, Huanuara, Quilahuani

Nota. Tomado de “Tacna: Compendio Estadístico 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap01/ind01.htm).

Así también desde el 2007 al 2015 la población de la provincia ha crecido anualmente a una tasa de 1.6%. Por otro lado, el 26% de la población total estimada de Tacna está entre los cero y 14 años y el 69% de la población está entre los 15 a 64 años (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b).

De la población total estimada al 2015 de Tacna, el 51% representa población masculina y el 94% representa población urbana, dando una densidad poblacional de 39.3 habitantes por km², representando la más alta de la región Tacna (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). De otro lado, Tacna representa el 93% de la población total de la región como se aprecia en las proyecciones a mayo del año 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

1.1.3 Situación económica

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017f) la región Tacna en el año 2015 aportó al PBI nacional 1.4% del VAB, ocupando la posición número 14 por debajo de Puno, Loreto y Moquegua quienes participaron con un 1.8% (ver Tabla 2). Por otro lado, se observa en la Tabla 3 que las actividades económicas más sobresalientes a nivel regional son: La extracción de minerales 42%; otros servicios 14.6% y comercio 11.0%.

Pero debido a que los principales centros mineros que se ubican en la provincia de Jorge Basadre, se deduce que las cuatro principales actividades de la provincial de Tacna son: otros servicios, comercio, construcción y transporte, donde otros servicios incluye servicios turísticos y servicios médicos brindados a visitantes de Chile y del norte de Argentina (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017e).

El 48% de las actividades de la región que puede representar un muy cercano 90% de la provincia de Tacna están asociadas a actividades de comercio, servicios logísticos y servicios turísticos, por tanto se deduce que estas actividades generan una ventaja competitiva

por la experiencia, sumado a ello la ubicación estratégica y la gran potencialidad de crecimiento de su PBI si se compara con Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017e).



Tabla 2

Perú: PBI por Años, Según Departamentos, Valores Constantes de 2007

Departamentos	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
	%	%	%	%	%
Lima	44.0	44.0	43.9	44.5	44.4
Arequipa	5.2	5.1	5.0	4.9	4.9
Cusco	4.3	4.1	4.5	4.4	4.4
La Libertad	4.3	4.3	4.3	4.2	4.2
Piura	4.0	4.0	3.9	4.0	3.9
Ancash	4.0	4.1	4.0	3.4	3.6
Ica	3.2	3.0	3.2	3.2	3.2
Junín	2.5	2.5	2.4	2.7	3.0
Cajamarca	2.6	2.6	2.4	2.3	2.2
Lambayeque	2.2	2.3	2.2	2.2	2.2
Moquegua	1.9	1.8	1.9	1.8	1.8
Puno	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
Loreto	1.9	1.9	1.9	1.9	1.8
Tacna	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4
San Martín	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1
Ayacucho	1.0	1.0	1.1	1.0	1.1
Pasco	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Huánuco	1.0	1.0	1.0	1.0	1.1
Ucayali	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9
Huancavelica	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7
Amazonas	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
Apurímac	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Tumbes	0.5	0.6	0.5	0.6	0.5
Madre de Dios	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5
Valor Agregado Bruto	91.1	90.8	90.6	90.6	90.8

Impuestos a los Productos	8.0	8.2	8.4	8.5	8.3
Derechos de Importación	1.0	1.1	1.0	0.9	0.9
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Total País 2007 - 2016,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, 2017 (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1363/).

Tabla 3

Tacna: VAB porcentual por Año, según Actividad Económica, Valores Constantes de 2007

Actividades	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
	%	%	%	%	%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	39.4	35.9	35.0	35.9	42.3
Otros servicios	15.3	15.8	15.7	15.3	14.6
Comercio	10.8	11.8	12.0	11.6	11.0
Construcción	7.5	8.3	9.0	7.7	6.6
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	7.0	7.3	7.4	7.3	6.8
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	5.1	5.3	5.1	7.0	4.3
Manufactura	5.1	4.9	5.0	4.7	4.3
Administración Pública y Defensa	4.4	4.7	4.7	4.6	4.4
Telecom. y otros Servicios de Información	2.3	2.7	2.7	2.8	2.9
Alojamiento y Restaurantes	1.6	1.7	1.8	1.8	1.7
Electricidad, Gas y Agua	1.0	1.1	1.1	1.1	0.9
Pesca y Acuicultura	0.4	0.5	0.5	0.4	0.3
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Tacna 2007 - 2016,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, Año (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

1.1.4 Cultura y turismo

De acuerdo con los estudios del Gobierno Regional de Tacna (2014) se concluyó que el modelo de identidad regional de Tacna, asocia a la región y provincia como la abanderada de la peruanidad, esto unido al valor que se le da a la actitud emprendedora, la vocación

productiva, el uso sostenible de sus recursos y potencialidades, permiten alinear las estrategias geopolíticas y geoeconómicas para incentivar la integración, la competencia, la complementación, diversificación productiva e internacionalización con la economía regional fronteriza. Esto se encuentra plasmado en la visión de la provincia (Gobierno Regional de Tacna, 2014). De acuerdo con el informe sobre el desarrollo humano elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2016) señaló que el Perú en el año 2015 alcanzó un Índice de Desarrollo Humano (IDH) de 0,740 ubicándose en el puesto 87 de 188 países. El Informe sobre desarrollo humano PNUD (2013) indicó que la región de Tacna alcanzó un IDH de 0.555 y se ubicó en el puesto cinco de un total de 25 regiones; por otro lado, Tacna alcanzó un IDH de 0.572 y se ubicó en el puesto 12 de un total de 195 provincias.

De acuerdo con el Gobierno Regional de Tacna (2012) en la región se han identificado 101 recursos turísticos asentados en el Inventario del Patrimonio Turístico donde 41 son sitios culturales y 60 son manifestaciones culturales; por otro lado, en Tacna se ha identificado tres zonas llamadas Pacífico Litoral, Andina y Alto Andina y se han establecido 17 rutas que permiten acceder a los diferentes atractivos turísticos (Banco Central de Reserva del Perú, sede Arequipa, 2017). En la zona litoral se extiende un conjunto de balnearios y playas con atractivos singulares para la pesca y el veraneo. Asimismo, cuenta con recursos arqueológicos y valles, mientras que en la zona Andina y Alto Andina hay un gran potencial para desarrollar el ecoturismo y el turismo de naturaleza, principalmente por la presencia de fuentes de aguas térmico-mineromedicinales, volcanes, restos arqueológicos y valles interandinos en los que se ofrecen circuitos de ascensiones y caminata (Gobierno Regional de Tacna, 2014). Por tanto, la provincia de Tacna cuenta con un gran potencial turístico, por sus características naturales y por su patrimonio cultural, todo ello asociado a su identidad que hacen de la provincia un lugar que genera afecto y empatía positivos especialmente al turista nacional.

1.1.5 Educación

El último Censo Nacional [INEI] (2007a) reveló que el nivel educativo superior de la población mayor a 15 años ha mejorado respecto al nivel alcanzado en el Censo de 1993, donde se registró un incremento de 133,1%; pues, en el año 2007, 83 mil 822 personas llegaron estudiar algún año de educación superior, en comparación a los 35 mil 960 personas registradas en el Censo de 1993. Se resalta también que en el año 2007 las personas con nivel de educación superior universitaria representaban el 22,1% y las personas con nivel superior no universitaria representaban el 17,5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a). En el nivel de educación secundaria, 84 mil 995 personas, es decir el 40,1% de la población alcanzó este grado, comparado con 59 mil 966 personas que es el 41,6%, registrado en el Censo de 1993, y que representa un incremento del 41,7% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a). En el aspecto geográfico, los pobladores de la zona urbana muestran mayor nivel educativo respecto a la zona rural, es así que el 23,3% de la población urbana estudió algún grado de educación superior en relación al 9,9% de la población rural. Con respecto a la población urbana, el nivel de educación secundaria (40,2%) es mayor que la población rural (39,7%). En el aspecto del analfabetismo, de acuerdo con los resultados del Censo del 2007, Tacna registraba 7,642 pobladores mayor a 15 años que no sabían leer ni escribir, que representa el 3,4% de la población de este grupo de edad (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a). De acuerdo con las proyecciones del INEI (2017e) al 2015 la tasa de analfabetismo de Tacna es del 3,9%, es decir de 9,937 habitantes; por otro lado, la población masculina presenta una tasa de analfabetismo de 1.6% (2,119 habitantes) y la femenina presenta una tasa de 6.4% (7,829 habitantes).

1.2 Conclusiones

Aunque la región de Tacna presenta gran potencial minero y agrícola, la provincia de Tacna presenta un mayor potencial en el área comercial y de servicios, ubicándose en una posición geopolítica y geoeconómica estratégica ya que limita por el oeste con el océano

Pacífico y por el sur con Chile y Bolivia, potenciado con la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA), hace de Tacna una provincia estratégica, candidata a ser un polo de desarrollo y competir con los puertos de Ilo y Arica, teniendo gran potencial para brindar servicios portuarios y logísticos a Bolivia e inclusive a Chile y permitir ser un corredor de productos de origen o destino Brasil o el Norte de Argentina a regiones que deseen realizar operaciones de comercio internacional en la cuenca del Pacífico: también se puede mencionar que cuenta con un potencial turístico y que los niveles educativos alcanzados últimamente potencian al recurso humano, el cual requiere también de un entorno competitivo para desarrollarse.



Capítulo 2: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Basado en los seis objetivos planteados en el plan Bicentenario elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) y luego de identificar los factores críticos de éxito potenciales características de Tacna, se ha planteado la visión, misión, valores y código de ética que va ser el sustento del PEA.

2.2 Visión

Para el 2030, la provincia de Tacna será el primer centro logístico y de negocios en la cuenca del Pacífico de Sudamérica, así como principal acceso al eje de integración y desarrollo Perú, Bolivia, Brasil y Chile.

2.3 Misión

Elevar la calidad de vida de la población a través de servicios que tengan una gestión moderna, eficiente y transparente, con el fin de entregar a los pobladores una ciudad segura y ordenada, preservando la identidad patriótica de la provincia de Tacna. Todo ello a través de desarrollo de la industria logística y de negocios comerciales de Tacna, aprovechando su posición geopolítica y geoeconómica con provincias o regiones transfronterizas.

2.4 Valores

Los valores definidos para esta investigación son los siguientes:

1. Respeto: por los derechos de las personas, naturaleza, y marco legal, buscando el desarrollo y bienestar sostenido y equilibrado de la población y el medio ambiente.
2. Honestidad: en la presentación la información de la forma más fidedigna posible, en el planteamiento de soluciones técnicamente y en el cumplimiento de las normas y reglas de conducta acordados en la investigación.
3. Responsabilidad: buscando el cumplimiento de las tareas identificadas en la investigación, en las condiciones y tiempos pactados.

4. Integridad: Buscando dar lo mejor de cada uno de modo que se permita encontrar soluciones que permitan mejorar el valor de la organización.

2.5 Código de Ética

El código de ética que se ha formulado para Tacna se basa en los siguientes puntos:

1. Búsqueda del bien común y el bienestar de la población.
2. Respeto y cumplimiento estricto de la ley.
3. Comunicación abierta, honesta, y transparente entre la población y el gobierno.
4. Rechazar la corrupción en cualquiera de sus formas.
5. Fomentar la responsabilidad social y actuar proactivamente ante posibles conflictos sociales.
6. Fomentar el trabajo en equipo de las autoridades, empresas, y organizaciones sociales.
7. Respeto al medio ambiente, tradiciones y costumbres de los pobladores de la provincia de Tacna.

2.6 Conclusiones

Al establecer la visión para Tacna se ha considerado como fin supremo elevar la calidad de vida de la población, su posición geográfica es la herramienta para el logro de este fin, buscando el desarrollo de la infraestructura estratégica y fomentando la económico en la búsqueda de potenciar el desarrollo logístico y de negocios que estratégicamente es su mayor potencial. Finalmente, los valores y el código de ética establecidos buscan soportar no solo la misión de la provincia sino también el desarrollo de las instituciones estatales, empresas privadas y la conducta de la población en general.

Capítulo 3: Evaluación Externa

La evaluación del entorno externo a la provincia de Tacna analiza las amenazas y oportunidades significativas además del entorno competitivo. Para ello se ha considerado información clave actualizada en favor o perjuicio de la provincia de Tacna sobre los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional basado en el modelo de Hartmann (1978), el cual analiza la interacción entre países; (b) análisis de competitividad nacional (Porter, 2009); y (c) análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE). Estos análisis han servido de base para el desarrollo de: (a) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y (c) la Matriz del Perfil Referencia (MPR) de la provincia, las que han permitido identificar los factores claves externos de éxito.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2016) remarcó la importancia de adecuar los intereses nacionales al de otros Estados similares, es así que se debe identificar los intereses comunes que es la base de las relaciones internacionales, principio de las interacciones entre países y del flujo económico de bienes, servicios y personas; este análisis evalúa tres dimensiones: los intereses nacionales que son influenciados por muchos factores dentro de un país que es soberano y pueden ser opuestos o comunes a los intereses de otras naciones; los factores de potencial nacional que definen la capacidad que tiene un Estado de lograr exitosamente sus intereses y por tanto delimitan su alcance; y finalmente los principios cardinales que son las bases por las cuales se definen las políticas internacionales que permiten interactuar y lograr relaciones exitosas entre las naciones.

3.1.1 Intereses nacionales

Según el Plan Bicentenario elaborado por el CEPLAN (2011), la nación, debe priorizar seis objetivos nacionales: (a) la actualidad de los derechos fundamentales y de honra de las personas, siendo esto la esencia del artículo primero de la Constitución Política del Perú

y eje central de cualquier propuesta; (b) la Igualdad de oportunidades, (c) un aprovechamiento sostenido de los recursos, (d) una economía que fomente la competitividad y productividad buscando fomentar el empleo; estos objetivos deben ser soportados por dos objetivos que apoyan los objetivo antes mencionados: (e) un Estado eficiente y orientado a servir al ciudadano, y (f) el desarrollo regional equilibrado con infraestructura adecuada que permita ese desarrollo. Basado en estos seis objetivos es que se puede definir las relaciones con otros países CEPLAN (2011) (ver Tabla 4).

Tabla 4

Matriz del Interés Nacional del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (critico)	Intensidad de interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
La vigencia de los derechos fundamentales y de dignidad de las personas		Países miembros del OCDE	Países	
Igualdad de oportunidades		Países miembros del OCDE	Países Limítrofes	
Aprovechamiento sostenido de los recursos		Países miembros del OCDE	Países Limítrofes	
Economía que fomente la competitividad, productividad y empleo.		Países miembros del OCDE	Países Limítrofes	
Estado eficiente y orientado a servir al ciudadano		Países miembros del OCDE	Países Limítrofes	

Desarrollo regional equilibrado con infraestructura adecuada	Países de la cuenca del Pacífico	Países Limítrofes
--	----------------------------------	-------------------

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2016), seis son los factores que deben analizarse: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico, y (f) organizacional administrativo. El objetivo de este análisis es identificar las fortalezas y debilidades que el país cuenta para el logro de los intereses nacionales. El análisis de este potencial ha permitido determinar qué tan realista es el Estado actual del país para el logro de los intereses nacionales.

Demográfico. La población del Perú según la última estimación anual del INEI del 30 de junio del 2015 ha sido de 31'151,643 pobladores estando dividido en similar proporción tanto en hombres 15'605,814 (50.10%), como en mujeres 15'545,829 (49.90%), los cuales se proyectan para el 2017 a una población de 32'928.304, distribuida en un 79% en zonas urbanas y 21% en zonas rurales,

Según la ONU (2015) la tasa de crecimiento del Perú para el quinquenio 2015-2020 es del 1.19% el cual está por encima del promedio anual de Latinoamérica y Caribe que se estima en 0.98% y que a nivel mundial se estima en 1.04%; siendo África el de mayor promedio de crecimiento con un 2.36% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017a).

La población del Perú representa el 0.43% de la población del mundo que proyectado para el año 2017 se estima en 7,454'562,000 pobladores, ocupando la posición 43 de 235 países, con una población muy similar a la población a Venezuela, Malaysia, Afganistán y Arabia Saudita, pero con una densidad poblacional de 24.5, similar a Brasil 24.9; Chile 24.1 y un tanto por encima del promedio de Sudamérica 24.0; hay que considerar que la región de

Lima constituye el 30.81% de la población total del país, siendo la segunda región Piura que representa el 6.12% y la región menos poblada es Madre de Dios con un 0.4%; la región Tacna representa el 1.10% de la población total del país.

Según City Population (2017), Lima está ubicada en la posición 33 de 548 ciudades más pobladas del mundo, por debajo de Chennai en la posición 32. Basado en proyecciones del censo del 2007 del INEI la densidad poblacional de Lima para el 2017 es de 262.8, solo superado por Callao con 6,290.8. Esto muestra una distribución poblacional muy desequilibrada concentrando gran parte de la población en la región Lima. Otro aspecto importante en relación a la demografía es el hecho de pertenecer a la cuenca de pacífico; y basado en proyecciones de la ONU al 2017 se concentra más del 30% de la población mundial, siendo China y los países del Asia los que representan el 21.8%; Norte América el 4.8%; Sudamérica con 5.6% considerando todos los países sudamericanos. Lo cual representa una ventaja que permite al Perú tener relaciones a través de la cuenca con más del 50% de la población del mundo (United Nations, 2015).

Geográfico. El Perú se encuentra en la parte meridional y occidental de América del Sur, entre los meridianos 68 grados 39'7" y 81 grados 20'13" longitud oeste y entre los paralelos 0 grados 01'48" en el río Putumayo y 18 grados 21'34" (ProInversión, 2016). El área que ocupa es de 128.5 hectáreas que incluyen el territorio de islas del mar Pacífico del Perú y la parte peruana del lago Titicaca. De los cuales 49 millones para actividades forestales, 18 millones potencial de pasto, ocho millones tienen potencial agrícola, y 54 millones de tierras protegidas.

Además, se cuenta con un litoral de 2500 Km de extensión, se cuentan con bosques tropicales que representan el 56% del territorio y en la región natural de la selva se cuenta con solo el 11% de la población del país (ProInversión, 2016). El país cuenta con 84 de los 117

tipos de clima que hay en el mundo, que han permitido la existencia de una gran diversidad de especies agrícolas, 4,4000 de especies nativas de uso conocidos (ProInversión, 2016).

Económico. La economía del Perú ha sido una de las economías de mayor crecimiento a nivel mundial, con tasas de 5.9 en la última década; esto ha permitido reducir la pobreza cayendo de 45.5% en el 2005, a 19.3% en el 2015 (Banco Mundial, 2017). Aunque el crecimiento ha seguido alto en el 2016 con 3.9 se proyecta un crecimiento del 3.5 para el 2017 ubicándolo en el segundo lugar de crecimiento a nivel latinoamericano y 4.2 para el 2018 ubicándolo en el primer puesto de acuerdo con lo sustentado por el Banco Central de Reserva del Perú, sede Arequipa (2017), ligeramente por encima a la proyección mundial de 3.4 para el 2017 y muy por encima para la proyección de 3.5 para el 2018. Una de las fortalezas de la economía es su manejo fiscal prudente que permite un control medido de la tasa de interés, tasa de cambio e inflación, aunque aumentó el déficit por la disminución de ingresos debido a la desaceleración de la economía en 2015 a 4.9% y en 2016 a 2.8%; se proyecta un menor déficit en el 2017 a 2.6 y en 2018 a 2.4% (Banco Central de Reserva del Perú, sede Arequipa, 2017). La economía del Perú basa principalmente su crecimiento por el dinamismo de sus exportaciones tradicionales que la hacen vulnerable a los impactos externos relacionados con la disminución o aumento de los precios de los productos (commodities). La balanza comercial que en el 2015 tuvo un déficit de 3.2 mil millones de dólares debido a los vaivenes de los precios internacionales de los metales, pero se recuperó en el 2016 con un superávit de 1.7 mil millones de dólares y que se proyectan niveles alrededor de los cuatro mil millones de dólares en los próximos dos años por mejores precios de los metales (Banco Central de Reserva del Perú, sede Arequipa, 2017).

Tecnológico - científico. Según el Banco Mundial (2017), aunque Perú ha hecho muchos esfuerzos a lo largo del milenio – desde el 2000 hasta el 2016 - por mejorar sus capacidades Tecnológicas y Científicas, éstas aún se encuentran muy rezagadas en

comparación con los esfuerzos realizados por países vecinos como Chile y Colombia, solo superando muy cercano a Ecuador y Bolivia; es así por ejemplo que la producción de artículos científicos y técnicos fue de 5,157 en Chile y 4,455 en Colombia en el año 2013, produciendo en Perú solo 647 mientras que Ecuador llegó a 256 y Bolivia a 89.

Esto también se vio reflejado en la producción anual de patentes por residentes en los respectivos países, mientras que Chile se llegó a solicitar 443 y Colombia 321, el Perú solo llegó a solicitar 67 al 2015. La atracción de patentes solicitadas por no residentes es muy similar; Chile tiene 2,831 solicitudes y Colombia 1,921; el Perú tiene 1182; así también la regalías por derechos de propiedad intelectual obtenidos son los siguientes, mientras que Chile logró 1,545 millones de dólares para el 2015 y Colombia 467 millones, Perú logró un ingreso por regalías de 292 millones de dólares (Banco Mundial, 2017).

La situación es aún más crítica si es comparada con los países y regiones de más alto desempeño, es así como EEUU en el mismo periodo tiene una producción de artículos científicos y técnicos de 412,541 y Asia Pacífico 434,227, la solicitud de patentes en el 2015 llegó a ser en China, actual líder con 968,252; y EEUU con 288,335 (Banco Mundial, 2017). De otro lado The World Economic Forum en su reporte global de Tecnología de información del 2016, ubicó a Perú en el puesto 90 de 139 países del ranking con un puntaje de 3.8, de un total de siete como máximo; este reporte refleja similar situación respecto a los reportes del Banco Mundial, Chile se encuentra en el puesto 38 con un puntaje de 4.6; Colombia en el puesto 68 con un puntaje de 4.1; Ecuador en el puesto 82 con 3.9 y Bolivia en el puesto 111 con 3.3.

Como se muestra en la Figura 2, Perú tiene tres pilares que están por debajo de la mitad del valor máximo posible: El pilar de Políticas y Regulación Ambiental con 3.1 de puntaje, Impacto Económico con 3.0 y Uso Personal con 3.2, esto se debe principalmente a un marco legislativo inadecuado y un deficiente sistema de disputas judiciales, bajo el impacto de

la tecnología y los sistemas de información (ICT) en los negocios y a niveles aún bajos de suscripciones de bandas anchas (World Economic Forum, 2016).

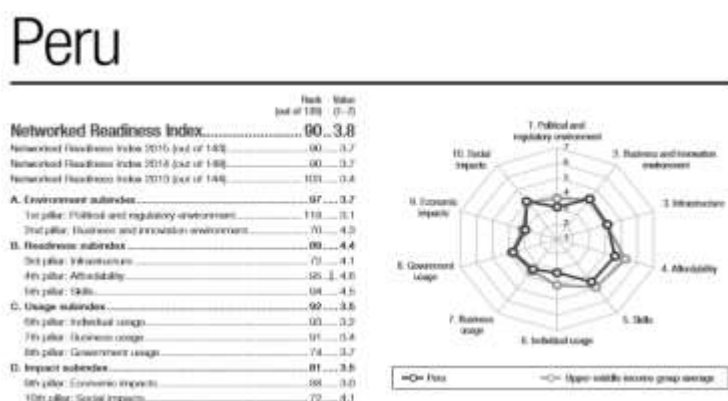


Figura 2. Reporte global de tecnología de información del 2016.

Tomado de “The Global Information Technology Report 2016,” por World Economic Forum [WEF], 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf).

Histórico-Sociológico. El Perú tiene un legado histórico extenso, se remonta con las culturas más antiguas de América, la civilización Caral con una antigüedad de 5000 años; se cuenta entre las principales culturas pre hispánicas a: la Cultura, Chavín 1200 AC, Paracas 700 AC, Tiahuanaco 200 AC, Mochica 100 DC, Nazca 100 DC, Wari 600 DC, Chimú 1100 DC y final, a la cultura Inca 1200 DC, posteriormente la etapa de Virreinato con el periodo de Conquista que se inició el 16 de Noviembre de 1532 con el ingreso a la ciudad de Cajamarca y finalizó en 1542 con la creación del virreinato del Perú, el periodo de virreinato duró más de 300 años hasta el siglo XIX con los procesos de independencia, y la declaración de independencia del Perú el 28 de Julio de 1821, culminando este periodo con la rendición en 1824 en la batalla de Ayacucho y en 1826 caen todos los reductos españoles.

El Periodo de Independencia hasta la actualidad se ha caracterizado por una fluctuación continua de gobiernos elegidos democráticamente y periodos dictatoriales siendo el mayor periodo democrático continuo este último periodo con 16 años de democracia continua. Un aspecto clave e importante a tomar en cuenta es que el desarrollo económico y político del Perú es centralista, siendo Lima el centro de las principales oficinas

gubernamentales y la mitad de las industrias del país; en búsqueda de potenciar el desarrollo equitativo en el Perú.

Desde la década de los 80 se ha estado fomentando continuamente la descentralización con la aprobación de la primera ley base de la Descentralización en 1988 e iniciándose el proceso en 1990 con la transferencia de funciones, personal y bienes; en 1998 se creó la ley marco de descentralización y los consejos transitorios de administración regional CTAR; y en el año 2002 se inició la descentralización la reforma constitucional, diversas leyes que definieron entre las características: la demarcación territorial, la ley base, las elecciones regionales y el marco de modernización del Estado y que culminó en ese año con la primera elección de presidentes regionales.

El proceso de descentralización importante por su búsqueda de un desarrollo equilibrado en el Perú ha conllevado a varios retos que aún deben ir ajustándose y que hacen que el proceso sea aún más complejo, viéndose reflejado en un uso ineficiente de los recursos asignados.

Organizacional administrativo. La Republica del Perú es un Estado indivisible, soberana, independiente, social y democrática, su gobierno es organizado según el principio de separación de poderes, es unitario, descentralizado y representativo (Art 43 Constitución del Perú). Está estructurado de la siguiente forma: (a) el Poder Legislativo, (b) el Poder Judicial, (c) el Poder Ejecutivo, (d) los Gobiernos regionales, (e) los Gobiernos locales, y (d) los Organismos constitucionalmente autónomos (Constitución Política del Perú, 1993).

3.1.3 Principios Cardinales

En esta sección del capítulo se define la estrategia de un país para el manejo de relación con otros países, en otros términos y como mencionó Hartmann (1978) son los principios de la política exterior, es a través de estos principios que se logra los objetivos de un país. De acuerdo con D'Alessio (2016) existen cuatro principios cardinales estos son: (a)

influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (p. 32).

Influencia de terceras partes. Las relaciones comerciales que Perú cuenta con diversos países, sea el caso del TLC firmado con EEUU, China o la UE, como otros TLC genera una influencia importante en terceros, es así por ejemplo que las relaciones entre Perú y China generan intereses e influencias económicos y geopolíticos con países como EEUU y Chile; de otro lado cualquier relación externa o tratado bilateral o multinacional influye positivamente o negativamente en las inversiones realizadas por países como Chile, España, México, EEUU, China, Brasil o Colombia.

Lazos pasados y presentes. Las olas migratorias e inmigratorias han permitido generar lazos entre países desde el virreinato, es el caso de España que ha permitido compartir al país su cultura y el idioma que a la vez ha generado una relación cercana con países de habla hispana en países de Latinoamérica como España. Los movimientos migratorios importantes luego de la migración española es la migración China y Japón, estas se originaron a partir del siglo XIX, siendo la comunidad japonesa en el Perú una de las más grandes del mundo. En caso de la comunidad Afroperuana, y de países europeos como Italia, Francia, y Alemania se originaron desde épocas del virreinato, y en caso como la alemana continúa hasta la fecha.

En sentido contrario, los peruanos suelen elegir como destino de emigración los siguientes países: Ecuador, Colombia, Brasil, Argentina, Bolivia, Chile, Canadá, Estados Unidos, México, Japón, Australia y otros, generado lazos que se conservan. En ambos sentidos las culturas y costumbres han influenciado en el Perú, así como la cultura peruana ha brindado aportes a los países huéspedes (Family Search, 2016).

De otro lado sea cerrado definitivamente en los Tribunales Internacionales los límites marítimos con Chile con los que se mantiene lazos comerciales y de amistad, tal es así que actualmente hay un flujo importante de turismo e inversión Chilena en Tacna. Se definió la

limitación marítima con la resolución de la Haya del año 2014. Similar conflicto se tuvo con Ecuador, pero quedó definitivamente cerrada con la declaración de Paz de Itamaraty el 17 de febrero de 1995 se logró eliminar este conflicto y fortalecer los lazos económicos y de amistad entre ambos países (BBC, 2014).

Contra-balance de los intereses. Se trata de las relaciones con países o comunidades que valoran las alianzas que fortalecen las ventajas competitivas de ambos países, es el caso de las relaciones comerciales generadas inicialmente con EE. UU., China y UE los cuales son principales consumidores de productos tradicionales como los minerales, pesqueros y agrícolas; y en el caso del Perú, como países consumidores de tecnología y productos manufacturados. El objetivo es buscar nuevas relaciones comerciales, geográficas y geopolíticas a través de ferias, misiones comerciales, contactos diplomáticos, y Tratados de Libre comercio; estas nuevas relaciones permiten potenciar el comercio de nuevos bienes y servicios sea el caso de quinua, espárragos, como el turismo.

Conservación de los enemigos. Los países limítrofes son potenciales enemigos tanto por los intereses territoriales o de recursos que pueden ambicionar, así como por las características similares de los productos que comercializan y que no pueden hacer perder cuotas de mercado en determinados productos globales; es el caso de Chile con el cual se compete en el mercado del cobre, pesquería y minerales o el caso de Bolivia con el cual se compete en los mercados de la quinua y productos andinos como los tejidos auquénidos; de otro lado en la cuota de turismo se tiene como competidores a Brasil, Argentina, Bolivia y Colombia, pero esto se puede extender a países como India o China con los cuales se compete con productos agrícolas como el azúcar u algodón.

3.1.4 Influencia del análisis en Tacna

Tacna cuenta con un potencial importante para ser el Clúster de servicios logísticos del sur de país y centro del continente, siendo la puerta de acceso a los países a lo largo de la

cuenca del pacífico, que comprende a más del 50% de la población Mundial y puerta de salida a productos de la macro región sur y de países limítrofes como Bolivia, Brasil, Paraguay, el norte de Argentina e inclusive el norte de Chile.

El lograr esta visión está totalmente alineada con los intereses de país, con el fin de explotar el potencial costero con que se cuenta. Por otra parte, el país debe buscar relaciones fomentando los principios cardinales de contra-balance, lazos pasados-presentes con países de Sudamérica como Paraguay, Brasil, Bolivia y Argentina así como países como China, Australia, EEUU, Japón entre otros.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo de acuerdo con D'Alessio (2016) se desarrolla a través del diamante de la competitividad de las naciones presentado por Porter, como mencionó D'Alessio (2016) el objetivo no es realizar un análisis profundo sino focalizado al negocio que en este caso es Tacna, analizando las cuatro fortalezas del poder nacional.

3.2.1 Condiciones de los factores

En el análisis de los factores, un indicador importante es el análisis de competitividad realizado por The World Economic Forum. De acuerdo con el reporte de Competitividad 2016-2017, el Perú se encuentra en el puesto 67 subiendo dos puestos respecto al anterior reporte. Las condiciones de competitividad comparada con Chile, considerado competidor logístico más cercano se muestran en la Tabla 5. Se observa principalmente cinco a seis factores que están en una posición por encima del puntaje general de competitividad del Perú (67), estando por debajo en Instituciones e Infraestructura, Educación superior y Preparación tecnológica y muy por debajo en innovación. Esto se agudiza más considerando los efectos del niño costero en la infraestructura y el nivel educativo donde según la última evaluación Pisa realizada en el 2015, mostró al país con un promedio por alumno de 1.3 muy por debajo del promedio en los países participantes que es del 6.4 (PISA, n. d.). Las universidades del

Perú se encuentran muy relegadas en los rankings más prestigiosos como son en el caso del Times Higher Education [THE], el The Center for World University Rankings [CWUR] y el QS World University Ranking 2016 donde solo tres universidades peruanas fueron mencionadas: la Universidad Cayetano Heredia, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y la Pontificia Universidad Católica del Perú (QS, 2017).

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con el BCRP (2017) se ha proyectado para el 2017 y 2018 un mayor dinamismo en la demanda interna respecto a la variación real del 2016 que fue de 0.9%, con un índice de 3.3% el 2017 y de 3.7 para el 2018; se espera un crecimiento del PBI, del 3.5 el 2017 y 4.1 para el 2018, menor a lo proyectado en diciembre del 2016. Basado en los últimos 10 años la demanda interna ha registrado una tasa de crecimiento de aproximadamente el 165.9%, considerando al año 2007 con un valor de 100%, y se proyecta la misma tendencia creciente para los próximos 10 a 20 años.

Tabla 5

Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú y Chile (Puntuación del 1-7)

	Perú		Chile	
	Posición	Puntuación	Posición	Puntuación
Requerimientos básicos	77	4.4	37	5.1
Instituciones	106	3.4	35	4.5
Infraestructura	89	3.6	44	4.7
Ambiente macro económico	33	5.4	32	5.4
Salud y educación primaria	98	5.3	71	5.7
Factores de Eficiencia	57	4.3	31	4.8
Educación superior y capacitación	80	4.1	28	5.2
Eficiencia en el mercado de bienes	65	4.4	44	4.6
Eficiencia en el mercado laboral	61	4.3	52	4.4
Desarrollo del mercado financiero	26	4.7	23	4.8

Preparación tecnológica	88	3.6	39	5.1
Tamaño del mercado	48	4.4	44	4.5
Innovación y Factores sofisticados	108	3.3	56	3.7
Sofisticación de los negocios	78	3.8	56	4.1
Innovación	119	2.8	63	3.4

Nota. Tomado de “Global Competitiveness Report 2016-2017,” por The World Economic Forum [WEF], 2016. (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

En el ámbito internacional China, India y EE.UU. tres de las más importantes economías donde el Perú tiene acceso por medio de la cuenca del Pacífico, proyectaron crecimientos significativos para el 2017; en el caso de China se estimó un crecimiento del 6.2% menor al promedio de los años anteriores y en caso de India del 7.6%, crecimiento similar al de años anteriores; y en el caso de EE.UU. un crecimiento del 2.2% superior al 1.6% del 2016; incluso Brasil proyectó un crecimiento positivo del 0.5% muy superior los decrecimientos sufridos en los dos últimos años, aunque en general la economía mundial muestra síntomas de una depresión de la demanda, por lo cual estas economías muestran condiciones favorables respecto al resto de economías de mundo (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2016). De acuerdo con el tratado de Libre Comercio entre el Perú y China suscrito en el año 2011 ha permitido al Perú acceder a un mercado de 1,370 millones de habitantes con 7,758 posibles productos de exportación/importación, Actualmente Perú e India están en proceso de aprobar un tratado de Libre Comercio; el mes de Junio se proyectó una de las primeras rondas de negociación iniciando el proceso del acuerdo, la firma de este tratado permite a Perú acceder a un mercado de 1,300 millones muy similar a la población de China y acceder de este modo a tres de las economías más grandes del mundo.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

López (2010) señaló que los principales grupos empresariales conforman, según INEI (2014b), el 84% de las ventas netas y se encuentran divididas en 12 grupos económicos, de los cuales ocho de ellos fueron creados a fines de los 80's y principios de los 90's a partir del

esfuerzo de empresarios emergentes, caracterizándose todos ellos por ser empresas familiares, empresas que miran al exterior y buscan la globalización. Esto contrarresta con la pequeña empresa que representa en número de empresas el 81.6% y solo el 12.7% de ventas netas. Es por ello, que el poco desarrollo del ámbito empresarial donde hay pocas empresas grandes y medianas, pero que dominan entre el 87.3% de las ventas y 89.9% de las compras, mientras que las empresas pequeñas solo dominan el 12.7% de ventas y el 10.1% de las compras, genera una estructura que no facilita la competitividad interna y por tanto esto se proyecta a la competitividad global. Basados en la distribución geográfica la región del sur, Tacna, Moquegua, Cusco, Arequipa, Puno e inclusive Madre de Dios, representan el 6% de las ventas netas nacionales muy por debajo de las ventas en Lima que representa el 78.1%.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En la provincia de Tacna son sectores específicos relacionados y de apoyo, siendo los de mayor impacto los de vivienda, salud y de educación.

3.2.5 Influencia del análisis en Tacna

La ubicación de Tacna, que comparte similares indicadores de sus factores de competitividad del país, tiene factores de la industria que se encuentran en desventaja con las del más cercano competidor, Chile, pero hay elementos como la demanda interna y la conexión de Tacna a través de Pacífico con los grandes mercados como el de EE. UU, China y próximamente India, y en el futuro con Brasil que la ponen en una posición expectante; un factor importante a resaltar es que los altos niveles de informalidad y gran número de empresas pequeñas, son elementos que reducen la competitividad de la región.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El desarrollo de este análisis ha servido para describir la posición en el que se desarrolla el entorno de la provincia de Tacna, el ambiente a nivel nacional y mundial, se ha buscado evaluar e identificar los eventos que están más allá del dominio de las fronteras de

Tacna. Este análisis junto al análisis Tridimensional y el análisis de competitividad han permitido identificar las amenazas y oportunidades en la matriz MEFE.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

La estructura del Estado del Perú está conformada por: tres poderes que son: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Judicial, y (c) el Poder Legislativo, además de entidades reguladores, organismos constitucionalmente autónomos y a ello se agrega los gobiernos locales y regionales. Todas las entidades actúan conforme a lo estipulado en la constitución y en el caso particular de las regiones adicionalmente por la ley orgánica de las regiones y la ley de bases de descentralización. En el caso de las provincias, estas son dirigidas por el alcalde que es el representante legal de la municipalidad y cuentan con los mismos niveles de autonomía que los gobiernos regionales (Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDEA], 2008).

Un dato importante referente a las relaciones internacionales, que es un elemento legal útil, es que Perú cuenta hasta la fecha con 21 acuerdos comerciales; cuatro nuevos por entrar en vigor y seis en proceso de negociación. En la Tabla 6, se muestran los acuerdos comerciales del Perú actualmente vigentes y los que se encuentran en proceso de negociación y en otros ámbitos.

Tabla 6

Acuerdos Comerciales del Perú

Ámbito	Grupo/Bloque económico/País	Tipo de Acuerdo	Situación
Multilateral	OMC	Grupo de Trabajo	Negociación Ronda Doha
	Alianza del Pacífico	TLC	Vigente (desde junio 2012)
	EFTA	ALC	Vigente (desde julio 2012)
Regional	APEC	Grupo de Trabajo	Participación permanente (desde 1998)
	CAN	Grupo de Trabajo	Participación permanente (desde 1969)
Bilateral	Chile	TLC / ACE N° 38	Vigente (desde 1998)

	MERCOSUR	ACE N° 58	Vigente (desde enero 2012)
	México	ACE N° 8	Vigente (desde enero 2006)
	Estados Unidos	APC	Vigente (desde febrero 2009)
	Singapur	TLC	Vigente (desde febrero 2009)
	Canadá	TLC	Vigente (desde agosto 2009)
	Cuba	ACE N° 50	Vigente (desde marzo 2001)
	China	TLC	Vigente (desde setiembre 2011)
	Corea del Sur	TLC	Vigente (desde agosto 2011)
	Tailandia	Protocolo	Vigente (desde diciembre 2011)
	Japón	AAC	Vigente (desde marzo 2012)
	Panamá	TLC	Vigente (desde abril 2012)
	Unión Europea	TLC	Vigente (desde marzo 2013)
	Costa Rica	TLC	Vigente (desde marzo 2012)
	Honduras	TLC	Vigente (desde diciembre 2016)
	Venezuela	AAPNC	Vigente (desde agosto 2013)
	Guatemala	TLC	Por entrar en vigor
Por entrar en	Transpacífico	TLC	Por entrar en vigor
vigor	Brasil	ACE	Por entrar en vigor
	Programa Doha para el	ACE, TLC	En Proceso de negociación
	Desarrollo, Acuerdo de		
En negociación	Comercio de Servicios		
	(TISA), El Salvador,		
	Turquía, India,		
	Australia		

Nota. Adaptado de “Acuerdos Comerciales del Perú.”
 (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas financieras y económicas según D’Alessio (2016) son definidas del siguiente modo: Las condiciones de financiamiento, las tendencias macroeconómicas y las

decisiones de inversión. Son de particular importancia para las actividades vinculadas con el comercio internacional (importación/exportación) y tienen un efecto directo en el poder adquisitivo de los pobladores. Estas fuerzas han sido factores determinantes para el desarrollo del Perú y por ende de las Regiones que la componen.

El Perú durante los años 2012 al 2016, ha registrado una tasa de crecimiento del PBI promedio de 4.3%, siendo uno de los mejores países en América Latina y el Caribe que registró un promedio de 1.14% el mismo periodo (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c). El MEF (2017a) ha estimado un crecimiento en la economía peruana en el 2018 en 4.0%, debido principalmente a: (a) la reactivación de la inversión privada en infraestructura que se espera un crecimiento de 0.5% en el 2017 a un 5% en el 2018, (b) el inicio de la ejecución de los proyectos que Pro Inversión tiene en cartera, (c) el reinicio de los proyectos envueltos en temas de corrupción, (d) el aumento del 15% en la inversión pública, entre otros, por la reconstrucción, obras para los Juegos Panamericanos 2019 en Lima y grandes proyectos de infraestructura como la tercera etapa de Chavimochic, segunda etapa de Majes Siguan y la línea dos del metro de Lima.

El MEF (2017a) ha indicado que la inversión en exploración minera creció 27.7% entre enero y junio de 2017, considerando que el desarrollo de exploraciones generalmente adelanta en tres trimestres a la inversión minera total, por tanto se espera una recuperación hacia inicios del 2018, además es importante señalar que otros indicadores como el aumento de los estudios ambientales, así como el hecho de que actualmente 45 empresas mineras en Junio de 2017 recibieron la aprobación del SENACE y MEM con compromisos de inversión de US\$ 7 153 millones, y los petitorios mineros, que entre enero y mayo de 2017 crecieron 0.3%, hacen que se proyecte una reactivación de la inversión minera, impulsados además por: (a) los mejores precios de los metales, (b) las medidas tomadas para simplificar los procesos y permisos en las etapas de exploración y operación, y (c) proyección de una anticipada

resolución de los conflictos sociales sustentada por la creación del Viceministerio de Gobernanza Territorial y por la creación de un fondo de adelanto social. La intermediación o crédito financiero en la Región Tacna ha mantenido un crecimiento sostenido los últimos 15 años como se muestra en la Figura 3, es así que entre el 2012 y 2016 se ha incrementado el crédito en 27% y 6.6% anual; cabe señalar que el 2016 en la Región el crédito decreció en -2.6% básicamente por la caída de los créditos directos de la Banca múltiple de -9%, en un contexto de elecciones presidenciales. Por otro lado, el crédito financiero en promedio ha representado anualmente el 0.33% del PBI entre los años 2012 y 2016.

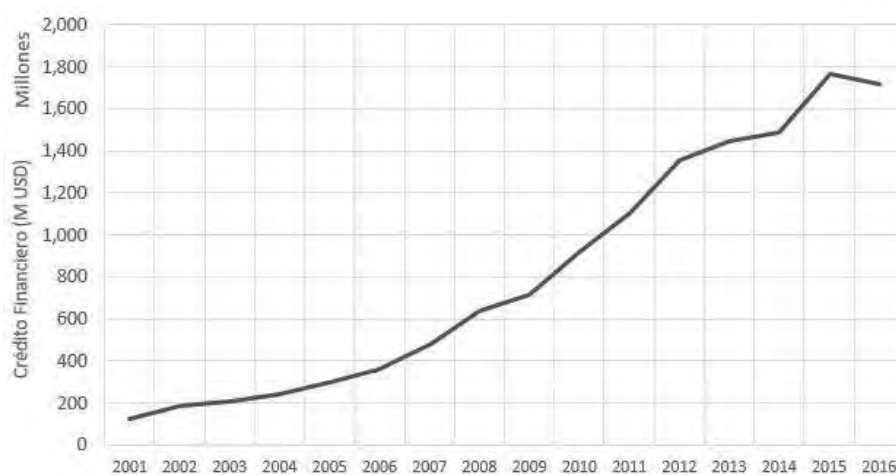


Figura 3. Intermediación financiera región Tacna (en millones).

Adaptado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>).

En los últimos 10 años según el MEF (2017a) la inversión privada (pública) lleva 13 (2) trimestres de contracción y la inversión pública (privada) se ha multiplicado por 2,1 veces (1,7 veces), en este contexto se espera un crecimiento significativo de la inversión pública en los próximos trimestres que representa el 17.1% del PBI, es así que el crecimiento de la inversión en general inyecta mayor dinamismo al país a través de un mayor consumo y de una mayor generación de empleo formal.

Por otro lado, el desarrollo económico se ve impulsado por el crecimiento demográfico, puesto que se estima la inserción de jóvenes trabajadores al mercado laboral

hacia el 2020. Es así que entre el 2010 y el 2020, se estima que el Perú alcance una tasa de crecimiento anual de 1.5% de las personas en edad de trabajar. Esto ubica al Perú por encima de sus pares de la región (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a). La Tabla 7, muestra el crecimiento histórico y la proyección hasta el 2016 del consumo y la inversión, público y privada respecto al PBI. Para sostener un crecimiento potencial en torno al 4,0%, que permita al Perú posicionarse entre los principales países de la región, es clave la agenda que impliquen dos medidas: (a) incrementar la competitividad y productividad del país, y (b) promover y materializar importantes proyectos de inversión pública y privada (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017a).

Tabla 7

Porcentaje de Crecimiento de la Demanda Interna, Exportaciones, Importaciones y Producto Bruto Interno (PBI) del Perú

	Estructura % del PBI 2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
I. Demanda interna	100,0	1,0	0,9	3,6	4,2	4,0	3,9	3,9
1. Gasto privado	82,3	1,3	1,3	3,0	4,0	4,2	4,2	3,9
a. Consumo privado	65,2	3,4	2,3	2,8	3,7	4,0	4,0	3,6
b. Inversión privada	17,8	-5,9	-2,3	3,5	5,0	5,0	5,0	4,6
2. Gasto público	16,9	-0,2	2,5	8,7	2,6	2,7	2,5	4,1
a. Consumo público	12,1	-0,5	0,5	5,0	2,0	2,0	2,0	2,7
b. Inversión pública	4,8	0,6	7,5	17,5	4,0	4,0	3,5	7,2
II. Demanda externa neta								
1. Exportaciones ²	22,2	9,5	8,8	4,8	3,0	4,3	4,6	4,2
a. Tradicionales	13,4	16,6	9,1	4,6	1,2	2,7	3,2	2,9
b. No tradicionales	5,5	0,9	3,0	4,1	5,3	6,1	6,3	5,5
2. Importaciones ²	22,2	-2,2	1,9	3,5	3,8	4,1	4,3	3,9
III. PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Nota. Tomado de “Informe Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021,” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

Para el 2016-2021, como se muestra en la Tabla 8, se estima un crecimiento para el sector primario en promedio del 3.0%, básicamente por el incremento alrededor de 2,4% de la industria minera. Para los sectores no primarios se estima un crecimiento en promedio del 4.0%, debido al mayor dinamismo de los sectores comercio, servicio y construcción. En cuanto a la industria de la construcción se estima un crecimiento del 6,2%, impulsada por la inversión privada y pública. En inversión pública, se destacan la infraestructura vial, hospitales y construcción de carreteras. En cuanto a la inversión privada, se espera se expanda la construcción de viviendas y nuevos centros comerciales. Del mismo modo, los rubros vinculados con el mercado externo, como textil-confecciones y agroindustriales, se estima ser afectados por la débil demanda mundial. Los seguros y servicios financieros son impulsados por la entrada de nuevos Bancos y empresas aseguradoras y el dinamismo del consumo privado. Por otro lado, los acuerdos de libre comercio vigentes proporcionan oportunidades de expansión de mercados aun incipientes como los productos nacionales metalmecánicos, químicos y agroindustriales.

Según el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2017b) las condiciones internacionales se mantienen ligeramente favorables para la economía peruana para los próximos años, esto debido principalmente a la recuperación de la demanda mundial, la estabilización de los precios de las materias primas a los niveles actuales y las condiciones financieras globales, que otorgan aún soporte crediticio a los mercados emergentes. En este contexto internacional en global brindará 0,3 puntos porcentuales (p.p.) sobre el crecimiento de la economía peruana registrada en promedio entre el 2017 y el 2018. La demanda externa será consolidado por: (a) la aceleración de la actividad económica de los países emergentes, (b) el afianzamiento del crecimiento de los Estados Unidos que crecerá 2.3% al 2018 y 2.0% al 2021 y la Zona Euro, y (c) la salida de la recesión de América Latina que crecerá 1.0% en el 2017, 1.8% en el 2018 y

2.4% al 2021, básicamente por la estabilización de la economía de Brasil y Argentina luego de varios años de inestabilidad macroeconómica, así mismo, se registraran para los próximos años una leve recuperación de los países de la Alianza del Pacífico (AP) en un contexto de estabilización de los precios de las materias primas.

Tabla 8

Producto Bruto Interno (PBI) por Sectores (Variación Porcentual Real)

	Peso Año Base 2007	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Prom 2018-2021
Agropecuario	6,0	2,3	0,9	4,6	4,0	4,0	4,0	4,1
Agrícola	3,8	1,4	-0,5	4,9	4,0	3,9	3,9	4,2
Pecuario	2,2	3,7	3,0	4,2	4,2	4,2	4,1	4,2
Pesca	0,7	-10,1	34,7	5,4	3,5	3,4	3,5	4,0
Minería e hidrocarburos	14,4	16,3	4,9	4,7	1,2	1,5	2,4	2,4
Minería metálica	12,1	21,1	5,5	4,1	1,4	2,1	2,9	2,6
Hidrocarburos	2,2	-5,1	2,4	7,2	0,0	0,0	0,0	1,8
Manufactura	16,5	-1,4	1,4	3,4	3,6	3,6	3,6	3,6
Primaria	4,1	-0,6	9,7	3,6	3,3	3,2	3,2	3,3
No primaria	12,4	-1,7	-0,6	3,3	3,7	3,7	3,7	3,6
Electricidad y agua	1,7	7,3	3,2	5,0	5,5	5,5	5,5	5,4
Construcción	5,1	-3,1	-0,1	8,8	5,4	5,4	5,0	6,2
Comercio	10,2	1,8	1,6	2,5	3,8	4,0	4,0	3,6
Servicios	37,1	4,3	3,1	3,7	4,7	4,9	4,9	4,6
PBI	100,0	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
PBI primario	25,2	9,9	5,0	4,6	2,2	2,3	2,9	3,0
PBI no primario	66,5	2,4	2,1	4,0	4,5	4,7	4,6	4,4

Nota. Tomado de “Informe Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021,” por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Es necesario precisar este criterio. Es así que, D'Alessio (2016) indicó lo siguiente:

“Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes” (p. 109). Partiendo de esta definición, se ha examinado este aspecto de forma más detallada.

De la población total estimada al 2015 de Tacna, el 51% representó población masculina y el 94% a la población urbana, dando una densidad poblacional de 39.3 habitantes por km², representando la más alta de la región Tacna, (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). Asimismo, la provincia de Tacna representa el 93% de la población total de la región como se aprecia en las proyecciones a mayo del 2017 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c).

Se puede apreciar en la Tabla 9 la región de Tacna ocupa uno de los últimos lugares con respecto a conflictos sociales, registrando solo uno como latente, esto indicaría que relativamente con respecto a las otras regiones se tiene una población calmada. Los datos indican que existe una oferta competente dentro de la provincia siendo el 29% de la población con estudios superiores de un total de 288,781 pobladores según el censo del 2007.

Tabla 9

Conflictos Sociales Activos y Latentes en el Perú por Regiones, Ordenados de Mayor a Menor, en Número de Conflictos Activos, a Agosto del 2017

Región	Total	%	Activo	latente
Ancash	25	15.0%	15	10
Puno	15	9.0	10	5
Apurímac	14	8.4	9	5
Piura	14	8.4	8	6
Cusco	12	7.2	8	4
Loreto	12	7.2	9	3
Cajamarca	11	6.6	11	-
Ayacucho	10	6.0	2	8
Junín	8	4.8	8	-
Multirregión	5	3.0	4	1
Amazonas	4	2.4	2	2
Arequipa	4	2.4	3	1
Lima Provincias	4	2.4	1	3
Moquegua	4	2.4	3	1
Huánuco	3	1.8	2	1
Lambayeque	3	1.8	2	1
Nacional	3	1.8	2	1
Pasco	3	1.8	2	1
Huancavelica	2	1.2	1	1
Ica	2	1.2	-	2
Madre de Dios	2	1.2	1	1
San Martín	2	1.2	2	-
Ucayali	2	1.2	2	-
La Libertad	1	0.6	1	-
Lima Metropolitana	1	0.6	1	-
Tacna	1	0.6	-	1

Callao	-	0.0	-	-
Tumbes	-	0.0	-	-
Total	167	100.0	109	58

Nota. Tomado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 162,” por la Defensoría del Pueblo, 2017 (http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_162_-_ago.pdf).

En la Tabla 10 se muestran los conflictos sociales en el Perú por industria a agosto del 2017, en donde se detalla el número de casos presentados en cada uno de ellos; en esta parte se observa que el mayor número de casos de conflictos sociales se presenta en el sector minería. Otro punto importante es el total de la población que ejerce algún tipo de trabajo, lo que es la PEA, en Tacna existe una mano de obra calificada en donde el número de personas desocupadas en toda la provincia representan el 31% incluyendo a las personas inactivas.

Tabla 10

Conflictos Sociales en el Perú por Industria a Agosto del 2017

Actividad	N° de casos
Minería	77
Hidrocarburos	17
Energía	10
Otros	7
Residuos y Saneamiento	5
Agroindustrial	3
Forestales	2
Total	121

Nota. Tomado de “Reporte Mensual de Conflictos Sociales N° 162,” por la Defensoría del Pueblo, 2013 (http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte_mensual_de_conflictos_sociales_n_162_-_ago.pdf).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente el mundo está experimentando un cambio sustancial en los avances tecnológicos, en vez de ir decreciendo la tecnología aún sigue la tendencia exponencial predicha por la ley de Moore (Diamandis, 2017). La automatización a través de la robótica, la inteligencia artificial y el aprendizaje de las máquinas (machine learning) están generando una

redefinición de la economía según McKinsey&Company (2017) es así como manifestó Putin, quien lidere la inteligencia artificial será quien domine el mundo (Fox News, 2017). El efecto de estos cambios y tendencias tecnológicas en especial el E-Commerce, Big Data, robótica, despacho usando drones, Internet de las cosas, camiones auto manejados entre otras nuevas tecnologías emergentes (Robinson, 2015); está influenciando en la reorganización de la logística y el comercio; el efecto en la reducción de costos, tiempo y en el aumento de uso de mano de obra calificada son efectos que debía evaluarse al momento de implementarse un centro logístico y de comercio.

La distribución del trabajo esta cambiado debido a esta tendencia, las maquinas ya no solo tienen la capacidad de reemplazar en actividades mecánicas y de cálculo numérico, sino que cada vez están en capacidad de participar en actividades cognitivas más sofisticadas, campos que usualmente eran solo de dominio del hombre (McKinsey&Company, 2017). Según McKinsey&Company (2017) aunque la automatización tiene efectos alrededor de todo el mundo, cuatro economías como China, India, Japón y EEUU, están adoptando ampliamente procesos de automatización, teniendo más de la mitad de los ingresos y dos tercios de los empleados asociados con actividades de automatización. McKinsey&Company (2017) mencionó que países como Perú, Colombia, México, Japón, Vietnam, Paquistán, Bangladesh e Irán, tienen más del 51% de sus actividades con empleo que puede ser automatizado, adaptando su actual tecnología.

De acuerdo con el World Economic Forum (2016) el Perú se encontró en el puesto 90 a nivel global. Según Andina (2012) el Perú ha invertido en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$ 380 millones que con respecto al PBI del mismo año, correspondiente a 192.6 miles de millones llega a corresponder el 0.20%, mientras que países latinoamericanos como Brasil, invierte el 1.09% del PBI; Costa Rica invierte el 0.4% del PBI; Chile invierte el 0.39% y México invierte el 0.37% todos ellos como se observa, muy por encima de lo

invertido por el Perú. Además, la inversión de I+D en el país se encuentra muy debajo de los niveles de otros países emergentes como China con el 1.7%, o economías de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] con el 2.33%.

Según World Economic Forum (2016) algunos de los factores que lo mantienen rezagado son: (a) los bajos índices en la calidad educativa, calidad de la enseñanza de matemática y educación científica; (b) los bajos niveles de promoción de la investigación, ciencia y tecnología; (c) la baja inversión en tecnología avanzada, (d) la poca importancia de ICT en la visión de gobierno, y (e) otros factores.

Esto muy cercano a los tópicos encontrados en la problemática de CTI encontrados por CONCYTEC (2016) en su política nacional: (a) los resultados de investigación y desarrollo de tecnología no acordes con las necesidades del Perú, (b) la falta de financiamiento, promoción e incentivos para los esfuerzos de CTI; (c) la insuficiente masa crítica, recursos humanos calificados y estímulos para la retención del talento; (d) la baja calidad en los centros de investigación y laboratorios, y (e) un SINACYT con deficiencias de institucionales y de gestión. De otro lado como política nacional según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2016) se tiene seis objetivos estratégicos relacionados a CTI:

1. Promover la generación y transferencia de conocimiento científico – tecnológico alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, para definir las con los sectores involucrados.
2. Promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI por parte de los actores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica.
3. Promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI.

4. Mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico.
5. Generar información de calidad sobre el desempeño de los actores que conforman el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica.
6. Fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país.

Es importante tomar en cuenta que aunque existan esfuerzos e intenciones de mejorar las condiciones de tecnología y ciencia en el país, las cifras muestran que ese esfuerzo es insuficiente, Perú tiene niveles de inversión en CIT muy bajos, las tendencias mundiales definen a la ciencia, tecnología e investigación como factores críticos de éxito, considerando también que la tecnología aún sigue creciendo en índices exponenciales; si el país y en especial la provincia de Tacna no invierte más en tecnología y en esfuerzos por mejorar la calidad profesional del factor humano será muy difícil competir con aquellos países dentro del continente sudamericano que comienzan invertir en tecnología, inteligencia artificial, automatización y nuevas tecnologías.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

D'Alessio (2016) señaló en este punto lo siguiente: Las fuerzas ecológicas y ambientales, están promovidas por instituciones que trabajan por preservar el ecosistema del planeta, previendo sobre los efectos peligrosos de la industrialización, el almacenaje de desperdicios radioactivos, la emisión de gases tóxicos, la depredación de especies en peligro de extinción y la tala de bosques tropicales. (p. 111)

Acorde a ello en mayo de 2008 se creó el Ministerio del Ambiente [MINAM], y marcó en el país un hito en la institucionalidad ambiental y esbozó una respuesta a los desafíos internacionales y nacionales, en favor del desarrollo sostenible. Es así que el MINAM ha guiado el planteamiento y formulación de las políticas nacionales ambientales, aprobada en

mayo de 2009 para conducir la gestión ambiental bajo un entorno de estricto cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental [SNGA].

Por otro lado, dentro del planteamiento de la política nacional del ambiente, se tiene el Plan Nacional de Acción Ambiental [PLANAA] Perú 2011-2021, que es un mecanismo de planificación ambiental nacional de largo plazo y se desarrolla a partir de la gestión de los recursos naturales, de un diagnóstico situacional ambiental y de evaluar las potencialidades del país para el uso sostenible y aprovechamiento de los recursos. Esta se basa en el marco legal e institucional del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, que se crea a partir de varios dispositivos, según el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2011), los mismos que se detallan a continuación. Es así como un problema que enfrenta la región y provincia de Tacna es la falta de agua potable y de riego, que cumpla los estándares de calidad, esto es causado por tres factores que son:

Calentamiento global. Según el blog de Laura (2015), la escasez de agua que vive la región Tacna se ha convertido en un caso emblemático para ilustrar los efectos que está dejando el cambio climático en el Perú. Así se desprende de un estudio elaborado por el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) y el Banco Interamericano de Desarrollo, difundido por el Ministerio del Ambiente. El informe revela que las provincias de Candarave, Tarata y Palca presentan la mayor vulnerabilidad ante posibles impactos del cambio climático en relación a la disponibilidad de agua. En los últimos siete años el país ha perdido el 30% de la cobertura glaciar, hecho que está provocando actualmente escasez de agua en zonas altoandinas del sur del país.

Cercanía al Desierto de atacama. La Región de Tacna geográficamente se encuentra ubicada en la cabecera del desierto de Atacama, uno de los más áridos del planeta (Diario Correo, 2015). Por ello se hace imperativa la necesidad de buscar una solución sostenible a la

falta de agua en la región, que permita a su población contar con suficiente cantidad de agua para sus diversos usos.

Contaminación de aguas dulces. En la región de Tacna se hicieron análisis en los fisicoquímicos (Diario Correo, 2015) realizados al agua para consumo humano en las comunidades y poblaciones urbanas de las cuatro provincias de Tacna, presentan altos niveles de contaminación por arsénico de origen volcánico, por encima de 0.010 miligramos de arsénico por litro, permisibles por el Ministerio de Salud.

En localidades de Tarata y Candarave, las concentraciones de arsénico en el agua, llega a 1.91 miligramos por litro, En la actualidad, el recurso que consume la región presenta altas concentraciones de arsénico, lo cual pone en riesgo la salud de la población. Esto ocurre porque el agua procede de fuentes termales y volcánicas alto andinas. Además de abastecerse de agua de mala calidad, la ciudad de Tacna, con 324.498 habitantes, sufre por la escasez de agua potable. En promedio, las familias reciben este servicio 18 horas al día. Las zonas del cono norte son las más afectadas; muchas familias allí se abastecen con camiones-cisterna.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos resultante de este análisis está conformada por 14 factores, seis de los cuales se han identificado como oportunidades y ocho como posibles amenazas. El total final de esta matriz no dio un puntaje de 1.64, está debajo del promedio esperado y muestra una provincia que no está aprovechando las oportunidades y que sus acciones por neutralizar las amenazas son bastante escasas (ver Tabla 11).

3.5 Tacna y sus Competidores

Basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se ha procedido a evaluar la estructura y atractividad de la industria en la cual la provincia piensa competir, y que ha permitido posteriormente identificar las estrategias que se deben aplicar según D'Alessio (2016), para lo cual se ha procedido a evaluar los cinco factores del modelo; tres de

ellos asociados con los actuales y posibles competidores y los otros dos asociados con eslabones dentro de la cadena de suministro.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Tacna requiere para el desarrollo de la industria logística y de comercio como principal recurso, de personal capacitado; los proveedores principales de profesionales capacitados en ese ámbito pueden provenir principalmente de la región Arequipa y la región Cusco, pudiendo asimilar profesionales del Norte de Chile o de Lima; el nivel competitivo entre profesionales es alto por tanto los niveles de negociación de los proveedores de servicios es bastante bajo; de otro lado por su ubicación y por su bajo nivel de movimientos, el ingreso de empresas operadoras logísticas de gran experiencia está supeditada al desarrollo de un mercado logístico importante que le permita a ello y a las mejoras tecnológicas y de infraestructura, por lo que su poder de negociación es alto en las actuales circunstancias (ver Figura 4).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Ítem	Oportunidades	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	Tratado de Libre Comercio con países de la cuenca del Pacífico como China, India, EE. UU, y en negociación con Brasil y Australia	0.07	4	0.28
2	Crecimiento de países como China, India, EE. UU, Brasil en los próximos años con un promedio superior al promedio mundial	0.06	3	0.18
3	Acceso a un mercado mundial de más de 4,000 millones de habitantes y con índices de crecimiento ligeramente por encima del promedio mundial	0.06	3	0.18
4	Esfuerzo del gobierno manifiestos en el plan Bicentenario para formar parte de la OECD que involucran mejoras en la calidad educativa, infraestructura y Tecnología	0.03	2	0.06
5	Estabilidad económica del Perú	0.06	3	0.18
6	Acceso a países de la cuenca del atlántico como Brasil, Argentina, Paraguay y Bolivia para aprovechar el acceso a la cuenca del Pacífico	0.04	2	0.08
7	Flujo positivo de turistas por la frontera con Chile	0.05	3	0.15
8	Construcción en un futuro próximo un Mega-Puerto en el actual puerto artesanal Grau en el distrito de Sama	0.05	3	0.15
	Subtotal	0.42		1.26

Ítem	Amenazas	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
1	Mantener o reducir los niveles de competitividad actual	0.1	3	0.30
2	Agenda política nacional no clara y nuevos escándalos de corrupción	0.06	1	0.06
3	Deficiencias Burocráticas, Legislación deficiente del Gobierno Central	0.08	3	0.24
4	Incremento del centralismo, Lima representa más del 30% de la población	0.08	2	0.16
5	Incremento del nivel de corrupción y delincuencia a nivel nacional	0.08	3	0.24
6	Incremento de los niveles de Informalidad	0.08	2	0.16
7	Nuevas rutas de salida al Pacífico para países con Brasil, Norte de Argentina, Paraguay y Bolivia	0.1	3	0.30
Total		1.00		2.72

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de servicios logísticos se pueden clasificar en compradores de origen nacional y compradores extranjeros, principalmente de Bolivia y el norte de Chile, en caso de los compradores logísticos nacionales, los compradores provenientes principalmente de la macro región sur tienen un nivel de negociación alto principalmente los de Arequipa y Cusco que tiene alternativas en Arequipa a través del puerto de Mollendo o rutas hacia un mercado más grande como Lima. De otro lado los compradores de extranjeros también tienen



actualmente un poder negociador amplio ya que pueden salir al Pacífico por medio de los puertos al Norte de Chile, tiene actualmente un nivel alto de negociación con los puertos de Iquique y Arica.

Figura 4. Rutas marítimas de exportación/importación desde Bolivia.

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

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El comercio tradicional que se desarrolla en la provincia de Tacna por medio de los mercadillos tiene como principales sustitutos el contrabando y el E-commerce; en caso del contrabando esta amenaza es bastante alta. según La República (2017) por todas las fronteras del país ingresa un promedio de 2,000 millones de dólares; de otro lado el E-commerce también una amenaza fuerte, el Comercio electrónico ha crecido en el año 2015 un 250%, todo ello se debe a mayor acceso a internet (El Comercio, 2015). En el ámbito logístico, aunque existen tecnologías que se van acoplando, no se ve un sustituto para el transporte y en caso del almacenamiento de productos, el uso de software especializado en logística podría generar reducción de tiempos de almacenaje serían una fuerte amenaza en el futuro. De otro lado no se observa sustitutos importantes, actualmente a los servicios médicos, aunque existan servicios básicos médicos que usan inteligencia artificial ellos no pueden sustituir todavía tratamientos dentales y oftalmológicos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

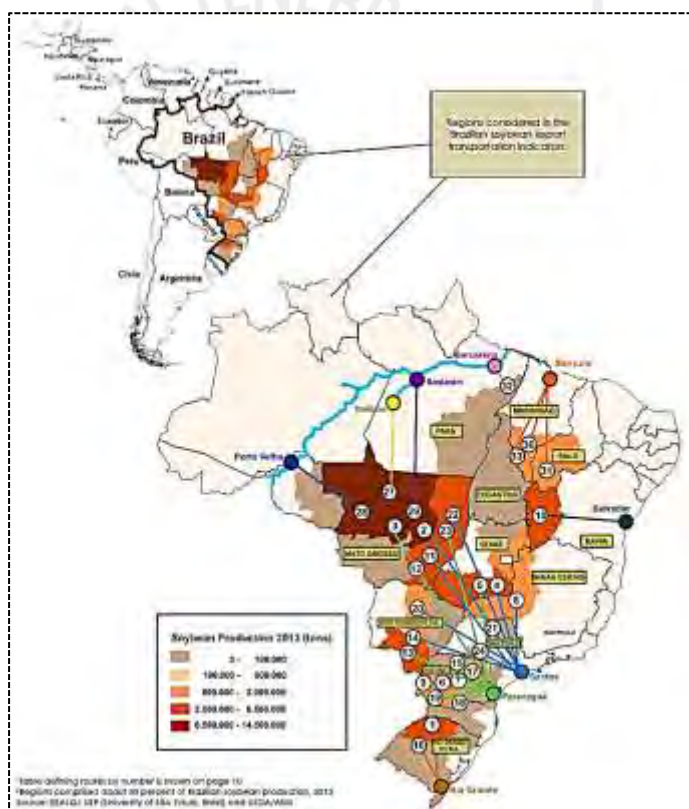
El Puerto de Ilo se presenta como una amenaza entrante alta, ya que hay una gran oportunidad ante las relaciones tensas entre Bolivia y Chile, debido a que Bolivia busca salidas a través de puertos cercanos y limítrofes (Los Tiempos, 2017), este escenario puede significar para Tacna la posibilidad de que Moquegua pueda ofrecer servicios logísticos y de comercio muy similares a los ofrecidos por Tacna; pero se requiere de infraestructura

adicional para considerarlo como un centro logístico importante, por ejemplo, no se cuenta con un aeropuerto internacional y una zona franca similar a la que cuenta Tacna.

3.5.5 Rivalidad de los competidores



Existe una alta rivalidad con los competidores, siendo los 5 más cercanos a Tacna: En Perú: la ciudad de Ilo en la Región de Moquegua, la ciudad de Matarani en la Región de Arequipa; En Chile: la ciudad de Arica, la ciudad de Iquique, y la ciudad de Antofagasta; en el caso de Chile la ventaja de estas ciudades es que tienen una infraestructura de comunicación directa con los centros de producción en Bolivia; de otro lado Brasil tiene interés de exportar soya al Pacífico, teniendo a Mato Grosso como el principal centro de producción, siendo Bolivia un posible canal de salida y por ende utilizar las mismas rutas de salida al Pacífico que los productores bolivianos (ver Figura 5). De otro lado la salida natural de productos de las provincias al Norte de Argentina como Salta y Jujuy, son los puertos de Chile de Antofagasta e Iquique, este puede extenderse y genera una posibilidad de ampliar la ruta comercial y fomentar el comercio con el norte de Argentina; de otro lado la provincia de Salta tiene la



ciudad de Tartagal principalmente productora de petróleo y derivados con acceso mucho más cercano a Bolivia y conexión directa hacia Santa Cruz, puede generar una ruta adicional alterna de comercio muy cercana al Perú.

Figura 5. Zonas de producción de soya en Brasil.

Tomado de “Brazil Soybean Transportation,” por United States Department of Agriculture [USDA], 2015, (<https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/BrazilSoybeanTransportationReport05272015.pdf>).

3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

La matriz de perfil competitivo de Tacna, incluye ocho factores clave de éxito, identificados de los análisis realizados en este capítulo, lo que se puede deducir es que tanto factores tecnológicos, incluida la infraestructura, así como recursos humanos son los más característicos y a la vez muestran valores ponderados bajos, por lo que se requiere reforzarlos y lograr niveles similares a los de los competidores, en especial a la provincia del Callao y la provincia de Iquique principales competidores en la cuenca del Pacífico Sur y el eje de integración y desarrollado Perú, Bolivia, Brasil y Chile (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Tacna		Ilo		Callao		Iquique	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura portuaria, Almacenamiento y transporte terrestre Aéreo y de Hospedaje.	0.15	2	0.30	2	0.30	3.00	0.45	3	0.45
2 Mano de obra calificada y reclutamiento de profesionales	0.15	1	0.15	2	0.30	4.00	0.60	3	0.45
3 Tratados comerciales con países de la cuenca del Pacífico	0.06	3	0.18	3	0.18	4.00	0.24	4	0.24
4 Tratados comerciales con Bolivia, Brasil, Argentina y Chile	0.06	2	0.12	2	0.12	4.00	0.24	3	0.18
5 Apoyo del Estado	0.15	3	0.45	3	0.45	4.00	0.60	3	0.45
6 Desarrollo Tecnológico	0.12	1	0.12	1	0.12	3.00	0.36	2	0.24
7 Captación de Empresas Logísticas especializadas	0.11	3	0.33	2	0.22	3.00	0.33	3	0.33
8 Costos competitivos	0.20	2	0.40	3	0.60	3.00	0.60	3	0.60
Total	1.00		2.05		2.29		3.42		2.94

Nota. Donde, 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor.

La Tabla 13 muestra la matriz de perfil referencial de la ciudad de Tacna, comparándolo con centros logísticos y de negocios importantes en el Pacífico como Los Ángeles y Singapur y Dubái, ubicado en el medio oriente; como se observa, todos ellos tienen grandes ventajas competitivas que se espera desarrollar. Todos estos centros logísticos tienen una visión amplia; en el caso de Los Ángeles, es la puerta de entrada al Pacífico, al gran mercado de EE.UU por tanto tiene a favor la cercanía a los consumidores y el entendimiento de sus necesidades logísticas; de otro lado Singapur y Dubái tiene una característica importante, son punto de encuentro de procesos logísticos de su región, el éxito de estas ciudades es tener un acceso fácil y de acceso global; se piensa que esas características se pueden desarrollar en Tacna, aunque su ubicación geográfica es más alejada a los grandes mercados, es una puerta de entrada muy cercana a diversos países de Sudamérica, tanto de forma aérea, marítima como terrestre.

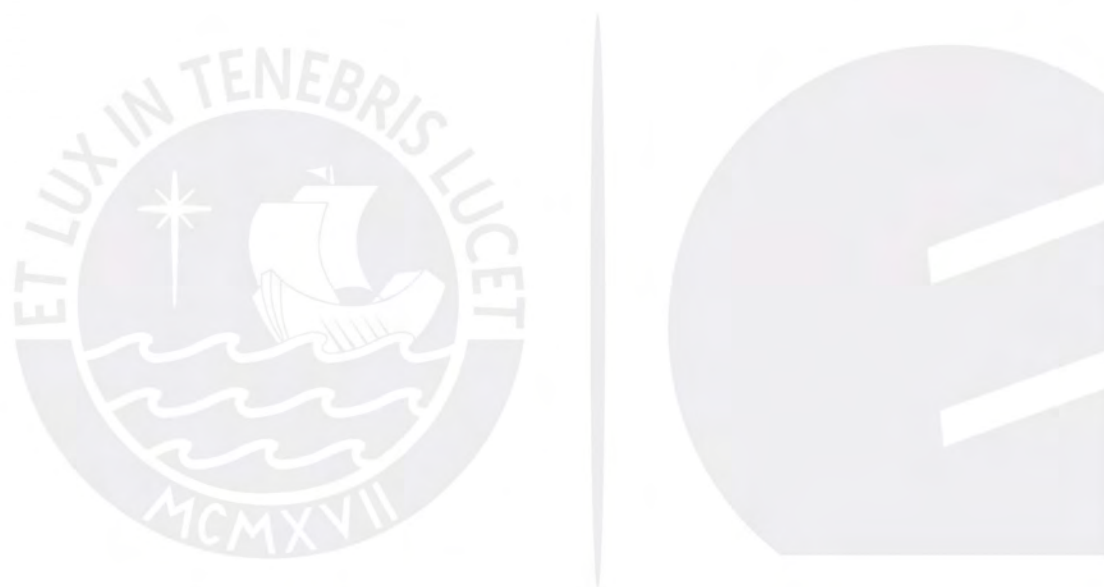
Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	Provincia de Tacna, Perú		Ciudad Estado de Singapur, Singapur	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Desarrollo de Infraestructura portuaria, Almacenamiento y transporte terrestre	0.15	2	0.30	4	0.60
2	Capacitación y reclutamiento de profesionales	0.15	1	0.15	3.5	0.53
3	Tratados comerciales con países de la cuenca del Pacífico	0.06	3	0.18	4	0.24
4	Tratados comerciales con Bolivia, Brasil, Argentina y Chile	0.06	2	0.12	4	0.24
5	Apoyo del Estado	0.15	3	0.45	4	0.60
6	Desarrollo Tecnológico	0.12	1	0.12	4	0.48
7	Captación de Empresas Logísticas especializadas	0.11	3	0.33	4	0.44
8	Bajos costos	0.20	2	0.40	3	0.60
	Total	1.00		2.05		3.73

3.7 Conclusiones

Las condiciones actuales de Tacna que se evidencian en la baja participación en el PBI del Perú y en la macro región del sur, ha obligado a explorar los mercados limítrofes en Chile, Bolivia e indirectamente Brasil y Argentina. Se ha encontrado que Tacna cuenta con una ventaja comparativa con respecto a ciudades cercanas, su posición geográfica le permite servir de acceso a países del eje de integración y desarrollo Perú, Bolivia, Brasil y Chile, así como también a países de la cuenca del Pacífico. Se puede convertir en una ventaja competitiva si se desarrolla tanto los recursos humanos, la logística y el comercio, así como la tecnológica complementándolo por medio de nuevos Tratados de libre comercio y legislaciones que faciliten que operadores y empresas se establezcan en esta región.



Capítulo 4: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para este análisis se ha utilizado el modelo secuencial del proceso estratégico según D'Alessio (2016), este es un análisis interno que se ha realizado sobre la provincia Tacna, esto permite mostrar la situación de la provincia basándose en el estudio y el análisis interno de AMOFHIT que toma como base siete áreas funcionales las cuales son: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F); (e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) . Estos análisis han sido útiles para identificar y potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades (D'Alessio, 2016, pp. 164-165).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia se encarga de manejar las estrategias y los temas operacionales, asimismo de definir el rumbo de la provincia (D'Alessio, 2016, p. 167). El objetivo que siempre mantiene la administración es el incremento de la productividad como medio para aumentar las posibilidades de competir con éxito (D'Alessio, 2016, p. 167). La provincia de Tacna cuenta con el sector público y el sector privado, es así que dentro del sector privado se tiene empresas que son de origen nacional como empresas que son extranjeras pero que residen dentro de Tacna; también se encuentran diversas franquicias, dentro de estas diversas empresas se tienen empresas de todos los tamaños, principalmente son las empresas mineras, de agro exportación, construcción, y comerciales, las cuales tienen una administración independiente ya que no dependen una de la otra; dentro de la administración de las empresas privadas se tiene un gerente general que es el representante Legal de la Sociedad y que tiene a su cargo la dirección y administración de las empresas, tiene como responsabilidad llevar a cabo todo lo planificado en la empresa (D'Alessio, 2016, p. 167).

Asimismo, se encuentra el sector público donde están las municipalidades, las cuales tienen su propia autonomía según la Ley, siendo la Municipalidad provincial de Tacna la más representativa. La municipalidad está representada por una persona natural, que en este caso es el alcalde. Tacna maneja sus propios instrumentos de gestión, está conformada por 11 distritos, cada cual representado por sus respectivos municipios distritales. La provincia de Tacna cuenta con un organigrama la cual tiene en su estructura gerencias, y subgerencias (ver Figura 6).

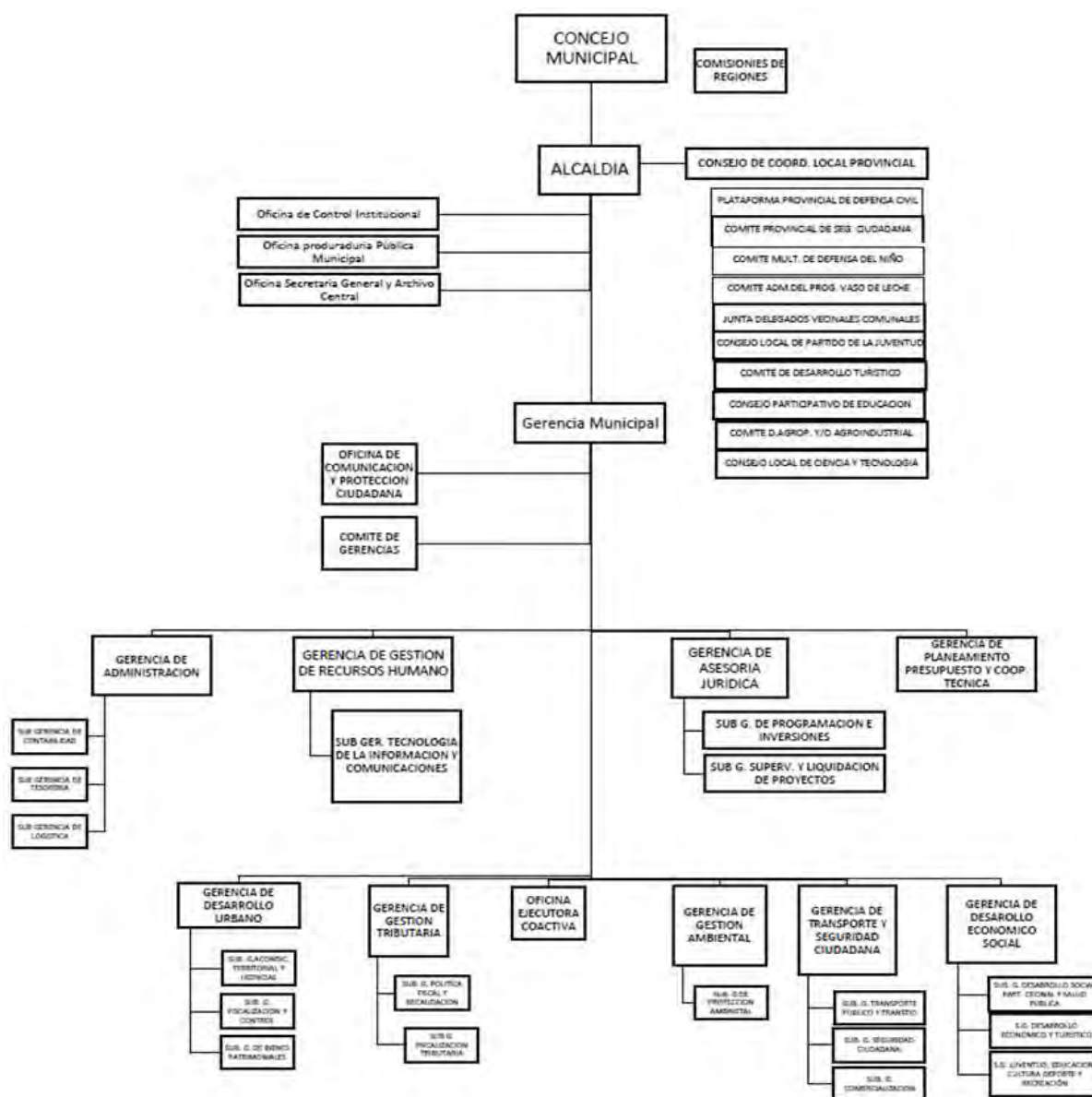


Figura 6. Organigrama de la municipalidad provincial de Tacna. Tomado del “Plan Estratégico Institucional de Tacna,” por Municipalidad de Tacna, 2015

La estructura orgánica de cada municipalidad está conformada por el concejo municipal y la alcaldía. Cada concejo municipal de centro poblado está integrado por un alcalde, representante legal de la municipalidad, cinco regidores y su máxima autoridad administrativa (Ley 27972, 2003). Las facultades y las obligaciones que tiene el alcalde de la municipalidad de provincia de Tacna y cada regidor se encuentran listados en la ley, y por ley cada municipalidad tiene soberanía en la realización de sus acciones para el mejoramiento y progreso de las municipalidades.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En estos últimos años se ha tenido una mejora económica del país, esto se ve reflejado en las cifras del BCR y del INEI; las expectativas y proyecciones extraídas del INEI en el desarrollo de la economía de Tacna para los próximos años valida un crecimiento económico. El PBI de Tacna creció en los últimos años, manteniendo su participación en el PBI nacional hasta con 1.4% como se observa en la Tabla 14. Ubicándose en la posición 15 de las 25 regiones del país.

Tabla 14

PBI de Tacna Versus PBI Nacional (Miles de Soles)

Departamento	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Tacna	4,823,192	5,338,879	5,466,509	5,526,840	5,781,849	6,094,188	6,614,676
Nacional	352,693,089	382,081,458	406,256,016	431,199,017	456,434,784	467,180,690	482,369,629
%	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3	1.4

Nota. Tomado de "título del documento," por Instituto Nacional de Estadística e Informática, Año. Con información disponible al 15 de agosto de 2016

En los indicadores de Salud, es relativamente óptimo en Tacna, adicionalmente estos servicios se concentran principalmente en Tacna. Para el año 2016 el ICRP en salud de Tacna fue de 52.5 calificado de bajo pero situado en el puesto 11; con respecto a las demás provincias esto basado en su expectativa de vida de 74.49 años; su afiliación a un seguro de salud 55.1%, y con el factor de desnutrición más bajo, con 1.93% medido en niños menores de cinco años (CENTRUM, 2017).

Posicionamiento y mercado objetivo. Debido al auge del comercio de la década del 90 impulsado por ZOFRATACNA - llamada inicialmente ZOTAC-, se ha identificado a la provincia de Tacna como un centro de comercio de bienes importados a bajo costo, manteniéndose en la actualidad este posicionamiento pero que fue debilitado por la derogación de la ley de importación de vehículos usados, así mismo como el ingreso de otros competidores en la venta de bienes importados. Actualmente adapto su comercio a servicios médicos y en el caso del comercio de ropa y equipos electrónicos se ha orientado a consumidores de niveles socioeconómicos B y C principalmente del Norte de Chile.

Productos y servicios ofertados. La producción agrícola para exportación de la región de Tacna no es significativa (ver Tabla 15, Figura 7 y Figura 8), que muestran las principales áreas de cultivo en Tacna), representa el 9.6% del PBI de su producción total agrícola pecuaria, y el 0.01% del PBI total de la región, la estadística del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017e) muestra un comportamiento similar del componente agrícola-pecuario total en la provincia de Tacna, ocurre de forma similar en el caso de la minería. De otro lado los rubros más importantes del PBI son Manufactura con un 14% y Comercio con un 11% observándose una estabilidad en los tres años (INEI, 2015).

Tabla 15

Exportaciones de Principales Productos Agrícolas de Tacna Periodo: Enero-2016

Producto	Valor US\$	País Destino
Aceitunas Preparadas	545,698.50	Varios
Aceitunas Conservadas	484,780.00	Varios
Orégano	512,727.00	Varios
Sandias	54,250.00	Chile
Cebollas	2,934.00	Chile
Zapallos	4,135.00	Chile
Paprika	16,000.00	Brasil-Chile-Argentina
Pimiento	46,417.35	España
Pimiento	4,020.00	Chile
Quinua	36,150.00	Uruguay
Ajos	31,659.00	Chile
Esteras Carrizo	678.00	Chile
Otros	327,477.15	
Total	2'066,926.00	

Nota. Tomado de "Exportaciones de principales productos agrícolas de Tacna" por Dirección Regional Agricultura, 2016 (http://www.agritacna.gob.pe/gestores/estadistica/of_ol_estadidet_e/archivos/3016938012_8764444473.pdf).

Tabla 16

Productos de Exportación de Tacna

	Partida A.	Descripción	P. Neto Ton.	Valor FOB US\$ - Tacna	% Valor FOB Tacna	Valor FOB Nacional (US\$)	% Valor FOB Nacional
1	2005700000	Aceitunas Preparadas O Conservadas.	6,810.71	10'544,356.70	32.52	22'763,347.00	46.32
2	1211903000	Orégano (Origanum Vulgare)	306,529.00	7'490,196.69	23.10	11'406,863.00	65.66
3	711200000	Aceitunas Conservadas	6,792.19	4'588,734.35	14.15	5'023,347.00	91.35
4	307490000	Provisionalmente Jibias (Sepia Officinalis, Rossia, Pota)	2,252.94	3'650,213.65	11.26	230.647,892.00	1.58
5	303800000	Higados, Huevas Y Lechas. Congelados.	208.90	1'710,447.00	5.27	11'857,071.00	14.43
6	305630000	Anchoas (Engraulis Spp). Salado Sin Secar	110.17	696,673.63	2.15	6'712,640.00	10.38
7	6108210000	Bragas. De Punto, De Algodón, Para Mujer.	-	687,895.89	2.12	4'260,714.00	16.15
8	307590000	Pulpos (Octopus Spp) Congelados	79.20	432,238.00	1.33	8'752,267.00	4.94
9	807110000	Sandías Frescas	2,329.42	221,542.95	0.68	2'254,840.00	9.83
10	6217100000	Demas Complementos De Vestir	-	202,438.05	0.62	790,584.00	25.61
11	712310000	Hongos Del Genero Agaricus Secos	20.80	193,660.00	0.60	247,260.00	78.32
12	1509100000	Aceite De Oliva Virgen	47.96	166,083.00	0.51	329,466.00	50.41
13	2603000000	Minerales De Cobre Y Sus Concentrados	5,013.18	128,246.25	0.40	7,796'655,140.00	27.00
14	302110000	Truchas (Salmo Trutt & Oncorhynchus)	10.90	58,371.73	0.18	120,471.00	10.00
15	307911000	Erizos De Mar, Vivos, Frescos O Refrig.	8.78	51,885.98	0.16	109,141.00	10.00
16	305690000	Demas Pescaco Salado Sin Secar Ni Ahu	23.20	115,663.60	0.36	186,476.00	62.03
17	904201030	Paprika (Capsicum Annuum, L.), Triturada	58.60	107,982.86	0.33	24'025,360.00	0.45
18	1902190000	Demás Pastas Alimenticias Sin Cocer	154.63	98,355.92	0.30	48'465,866.00	0.20
19	1008901900	Quinua (Cfenopooram Quinda),	33.64	89,273.50	0.28	23'913,663.00	0.37
20	1605901000	Preparaciones Y Conservas De Almejas	6.00	82,200.00	0.25	4'681,918.00	1.76
21	708200000	Frijoles (Frejoles, Porotos, Alubias)	875.27	79,928.00	0.25	1'308,192.00	6.11
22	703100000	Cebollas Y Chalotes, Frescos o Refrig.	555.26	8,025.90	0.21	42'886,317.00	0.16
		Otros		963,133.57	2.97		
	Total			32'427,547.22	100.00		

Nota. Adaptado de "Exportaciones de Tacna por Partida Arancelaria," por Región Tacna, 2011 (http://dirctetur.regiontacna.gob.pe/grtDirctetur/grt1/comex_exportaciones.php).



Figura 7. Distribución de los lugares de cultivo de Tacna.

Nota. De color verde se ha pintado las zonas de cultivo de Tacna. Tomado de “Información Geográfica,” por MINAGRI, 2017

(http://www.idep.gob.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html).



Figura 8. Distribución de los lugares de cultivo de Tacna.

Nota. De color verde se ha pintado las zonas de cultivo de Tacna. Tomado de “Información Geográfica,” por MINAGRI, 2017

(http://www.idep.gob.pe/flexviewers/idesig_v2/index.html).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (0)

La provincia de Tacna cuenta con el aeropuerto internacional “Coronal FAP Carlos Ciriani Santa Rosa” con una capacidad anual 399,471 pasajeros al año, teniendo como operador el holding “Aeropuertos Andinos del Perú” conformado por capital argentino y peruano. Respecto al operador de servicio de agua y desagüe es manejado por la empresa EPS-Tacna, en caso del servicio de electricidad este es manejado por la empresa Electro Sur. Tacna

cuenta con acceso vía Terrestres a través de las siguientes carreteras: Panamericana Sur, la carretera Quilca-La Concordia, la carretera Tacna-Arica, y los proyectos: Tarata-Ticaco-Candarave-Hualcuta-Santa Rosa, la carretera Tacna-Collpa-La Paz y la carretera Tacna-Capaso-masacruz-Desaguadero y el tren Tacna-Arica.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Este rubro cubre la exploración del manejo de las finanzas y de la contabilidad. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos para que la provincia pueda operar con sus actividades (D'Alessio, 2016, p. 173). La municipalidad debe obtener recursos para poder invertir en obras que beneficien a la población y hacer que la provincia se pueda desarrollar.

Cada uno de los ingresos tienen un marco legal dentro de la Constitución Política del Perú (1993), donde se ha indicado que los gobiernos locales pueden crear, modificar o suprimir las contribuciones, y modificar o suprimir las tasas, dentro de sus límites que señala la ley. A favor de las municipalidades, la ley constituye las rentas a las municipalidades, los tributos, arbitrios, según la Constitución Política del Perú (1993), licencias y derechos creados por la Ordenanza Municipal. Mediante el Decreto Legislativo 776°, se registran los ingresos por concepto de: (a) los impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal [FONCOMUN], (b) la participación de la recaudación de tributos, (c) los impuestos municipales, (d) las contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas, y (e) otros tributos.

En la Municipalidad Provincial de Tacna, el área responsable de las finanzas y contabilidad es la Gerencia de Administración Financiera, y dentro de esta gerencia se encuentran las subgerencias: (a) la Subgerencia de Logística, (b) la Subgerencia de Tesorería, y (c) la Subgerencia de Contabilidad; en conjunto, todas las subgerencias y la gerencia

provincial se rigen bajo diferentes normas, los cuales con una gestión ordenada, dentro de ellos se encuentran los siguientes: (a) el Manual de la Provincia y Funciones [MOF], (b) los Manuales de Procedimientos [MAPRO], y (c) el Reglamento de la Provincia y Funciones [ROF]; además la corrupción en estas entidades, minimiza cualquier tipo de desarrollo u optimización de sus procesos; esta condición es muy común.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según lo indicó D'Alessio (2016, p. 175) el recurso humano constituye el activo más valioso de toda provincia, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la provincia obtener sus objetivos (D'Alessio, 2016, p. 175). Dentro del gobierno municipal, existen diversos cargos, los gerentes y el equipo directivo lo conforman un total de 60 personas, las cuales tienen a cargo el desarrollo de la provincia.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. Al igual que en el país, en esta provincia hay una constante búsqueda de oportunidades por parte de los bachilleres o titulados de las diferentes carreras profesionales y técnicas. También se conoce que la oferta laboral está más competitiva en sus procesos de selección, así como la oferta laboral, lo que hace que los ofertantes de empleo sean más selectivos al momento de tomar una decisión para optar por un empleo, es así que se tiene una clara preferencia por el sector privado sobre el sector público; esto se ve influenciado por la mala percepción que se tiene del Estado.

Disponibilidad y calidad de la mano de obra. Según La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972 (2003) ésta indica que el cargo de alcalde provincial o distrital es remunerado mensualmente y debe ser establecido por el Consejo Municipal durante los primeros meses del primer año de gestión, esto será en proporción a la población electoral y hasta un máximo de cuatro y un cuarto de unidades de ingreso del sector público conforme lo establece la Ley 28212 (2004) y el Decreto Supremo 025-2007-PCM (2007). Es así que el

actual el Consejo Municipal aprobó la remuneración mensual para el alcalde. En el caso de los servidores contratados, la remuneración establecida en su contrato no contempla bonificaciones de ningún tipo. La rotación de trabajadores en la Municipalidad Provincial de Tacna se debe principalmente a los términos de contratos laborales, debido a que se identificó que las municipalidades distritales y provinciales presentaron el mayor movimiento de personas con niveles de secundaria y superior, según la Contraloría General de la República (2016), lo cual proyecta en un futuro una mano de obra calificada.

Los datos indican que existe una oferta competente dentro de la provincia siendo el 29% de la población con estudios superiores de un total de 288,781 pobladores según el censo del 2007 (ver Tabla 17). Otro punto importante es el total de la población que ejerce algún tipo de trabajo, lo que es la PEA; en Tacna existe una mano de obra como se puede ver en la Figura 9, donde también se observa el número de personas desocupadas en toda la provincia que representan el 31% incluyendo a las personas inactivas.

Tabla 17

Población por Edad y Nivel Educativo Alcanzado, Provincia Tacna

Nivel De Educación Alcanzado	Censo 1993		Censo 2007		Variación Intercensal	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total	144,242	100.0	211,900	100.0	67,658	46.9
Sin nivel	9,255	6.4	9,517	4.5	262	2.8
Inicial	493	0.3	227	0.1	-266	-54.0
Primaria	38,568	26.7	33,339	15.7	-5,229	-13.6
Secundaria	59,966	41.6	84,995	40.1	25,029	41.7
Superior	35,960	25.0	83,822	39.6	47,862	133.1
Superior No Universitario	15,124	10.5	37,067	17.5	21,943	145.1
Superior Universitario	20,836	14.5	46,755	22.1	25,919	124.4

Nota. Tomado de “Plan Estratégico Institucional PEI – 2015-2017,” por Municipalidad Provincial de Tacna, 2015 (http://www.munitacna.gob.pe/pdfs/pei_2015_2017.pdf).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Para la toma de decisiones gerenciales es importante considerar un eficiente sistema de información y comunicaciones el cual da soporte al proceso. Es así que el sistema de información gerencial efectivo es capaz de retroalimentar a los entes administradores de la

provincia (D'Alessio, 2016, p. 178). En el año 2016, el desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú alcanzó el puesto 101 de 175 países en el mundo (0.57), de acuerdo con la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Esto está relacionado con el acceso, las habilidades y el uso de la población en el Internet. Según a la (UIT) el País ha ido mejorando respecto a este ranking, pues en el año 2015 se ubicó en el puesto 104 de 167 países (0.62), y en el año 2010 se ubicó en el puesto 91 de 166 (0.54), logrando un avance promedio del 3% en los últimos seis años.

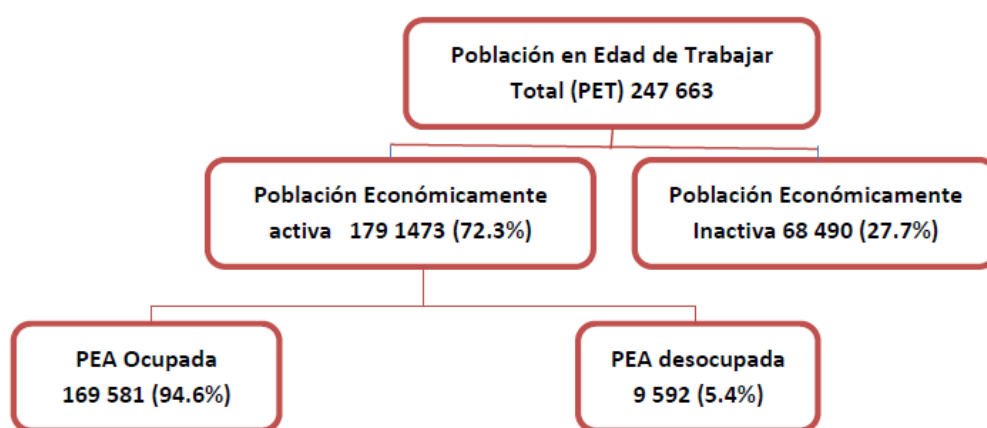


Figura 9. PEA en edad de trabajar según condición de actividad, 2012.

Tomado de “Plan Estratégico Institucional PEI – 2015-2017,” por Municipalidad Provincial de Tacna, 2015 (http://www.munitacna.gob.pe/pdfs/pei_2015_2017.pdf).

Tacna cuenta con una alta tasa de crecimiento en la educación

Según el INEI, al 2015 el 15.2% de los hogares de la región de Tacna tuvieron teléfono con línea fija, el 27% de los hogares contaron con servicio de internet y el 92.4% de los hogares tuvieron al menos un miembro que contaba con teléfono celular. Por otro lado, al 2015 en Tacna hubo 42 centros telefónicos comunitarios y/o locutorios y 56 cabinas públicas de internet. La municipalidad provincial de Tacna cuenta con una página web que presenta información importante sobre los principales atractivos turísticos con más tradición y cultura, incentivando posibilidades de negocios para los inversionistas y turistas potenciales a nivel global.

De acuerdo con uno de los objetivos estratégicos del Ministerio de Transportes y Comunicaciones de inclusión digital, desarrollo social y conectividad integral es clave el

desarrollo de La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica [RDNFO], con una extensión aproximada de 13,500 km, que interconecta a 180 capitales de provincias del país, es decir el 96% de capitales de provincias en el Perú, el cual está dividida en seis etapas. En la cuarta etapa está incluida Tacna la cual según el cronograma de despliegue de la RDNFO el plazo máximo de entrega fue el mes de diciembre 2015. Para fines del 2017 se finaliza la instalación de la red de fibra óptica en Tacna, la cual permite optimizar la banda ancha de tecnología 4G LTE, permitiendo principalmente la disminución de los costos de conectividad a internet en un 80% aproximadamente; así también mejorando la calidad y cantidad de datos que puedan transferir con velocidad óptima. Osiptel regula la tarifa prevista para el servicio portador, es de US\$27 incluido el IGV, por Megabit por segundo (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2017)

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En esta provincia la inversión que se tiene en investigaciones de los sectores público y privado es baja, ya que los fondos disponibles para ello salen de los concursos a nivel nacional del Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología [FINCYT], el problema que se tiene es que no existen proyectos aprobados (Gobierno Regional de Tacna, 2014).

En la última convocatoria sólo se logró la presentación parcial de siete proyectos, pero ninguno de ellos pudo calificar (Gobierno Regional de Tacna, 2014). Por otro lado, la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann [UNJBG] recibe el 20% de los recursos del Gobierno Regional de Tacna por concepto de canon minero, dichos recursos se deben destinar a investigación; pero, a la fecha no hay información sobre las investigaciones realizadas con ese financiamiento.

Por lo tanto, existe la necesidad de alinear las acciones investigativas de la UNJBG con las actividades productivas de la provincia Tacna, con el fin de dotar a los productores y actores de los sectores productivos con mayor competitividad, toda vez que las

investigaciones deben estar orientadas de manera que se pueda aplicar en post de la innovación y la producción para bienes y servicios (Gobierno Regional de Tacna, 2014).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El objetivo de la matriz MEFI es la identificación de la fortalezas y debilidades, en el caso particular de Tacna como se aprecia en la Tabla 18, existe factores como la zona franca, la infraestructura hotelera, restaurantes y comercio con Tacna, fortalezas que deben sacarse ventaja; así también debilidades relativas a la capacitación, mejora en la red vial y de comunicación e infraestructura que debe ser reforzada.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Tacna (MEFI)

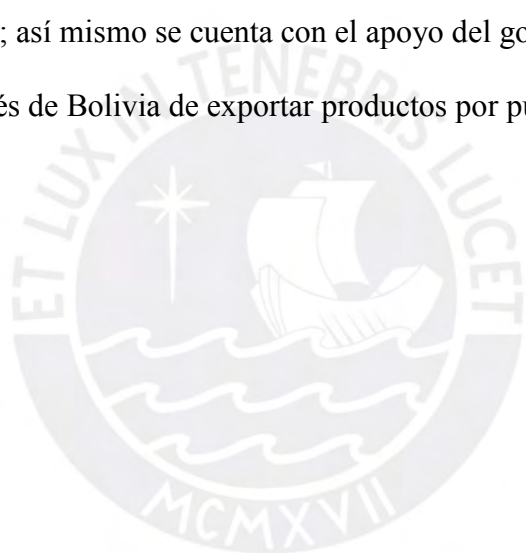
Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Posición Geográfica expectante, con fronteras con Chile y Bolivia y Brasil	0.08	4	0.32
2	Acceso al Pacífico	0.07	3	0.21
3	Principal punto de ingreso a sur del Perú de visitantes del norte de Chile y Argentina	0.07	3	0.21
4	Zona Franca	0.07	3	0.21
5	Infraestructura Hotelera y Restaurantes de Prestigio y Red ferroviaria hacia Arica	0.10	3	0.30
6	Amplio movimiento comercial principalmente con visitantes del Norte de Chile	0.07	4	0.28
7	Ingresos de Canon Minero originados en la mina Toquepala y repartidos a nivel departamental	0.10	4	0.40
8	Ratio de crecimiento alto en los niveles educativos	0.10	3	0.30
	Subtotal	0.66		2.23
Debilidades				
1	Bajo desarrollo Tecnológico portuario y de comunicación	0.10	1	0.10
2	Infraestructura logística incompleta portuaria y ferroviaria	0.07	1	0.07
3	Red vial no adecuada para el desarrollo Logístico	0.07	1	0.07
4	Bajo desarrollo de centros de formación en Comercio Exterior, Técnicos Médicos, Gastronomía y afines	0.06	2	0.12
5	Mayor distancia respecto a puntos de producción de Brasil y Bolivia que los puertos chilenos	0.04	2	0.08
	Subtotal	0.34		0.44
	Total	1.00		2.67

4.3 Conclusiones

Se observa un gran potencial de Tacna, su posición estratégica y las grandes posibilidades de competir con puertos norteños de Chile le dan una gran alternativa de desarrollo. Existe una gran debilidad en la infraestructura y en el recurso humano, aún

inexperto en esta nueva propuesta de desarrollo. A este nivel se van perfilando acuerdos con la competencia directa para formar un corredor comercial entre Perú, Chile e inclusive Bolivia, así como acuerdos comerciales más ambiciosos con Brasil, el norte de Argentina y con operadores logísticos, hoteleros y restaurantes de gama media y alta que pueden convertir a Tacna en centro logístico similar a Panamá.

A partir de la Matriz de Perfil Competitivo se ha identificado como debilidades las infraestructuras portuarias, almacenamiento y transporte terrestre, así como un bajo desarrollo tecnológico portuario y de comunicaciones con respecto a sus competidores que son factores que deben fortalecerse. De otro lado se cuenta con acuerdos comerciales que facilitarían el acceso a los países del Pacífico como China, EE. UU., Japón, Corea, Singapur, México y otros; así mismo se cuenta con el apoyo del gobierno en el marco del plan Bicentenario y al interés de Bolivia de exportar productos por puertos del Perú.



Capítulo 5: Intereses de Tacna y Objetivos de Largo Plazo

Se ha analizado los intereses de la provincia desde el modelo tridimensional propuestos por Hartmann (1978) y descrito en D'Alessio (2016), al final de este capítulo se ha definido los objetivos a largo plazo que son la base de la definición de las estrategias de este plan estratégico.

5.1 Intereses de Tacna

Siguiendo el modelo tridimensional de Hartmann (1978), se empezó por identificar los intereses de Tacna. Estos intereses deben estar alineados a la misión que busca una provincia, así también en intereses que lo protejan de otras organizaciones que compiten o que tienen intereses contrapuestos. Los intereses de la provincia de Tacna según la Municipalidad Provincial de Tacna (2015) son los siguientes: (a) brindar servicios de calidad, (b) gestión moderna, eficiente y transparente, (c) seguridad y orden, y (d) desarrollo y mejor calidad de vida. A esto hay que incluir los intereses contrapuestos entre el desarrollo del Mega puerto Grau fomentado por la provincia de Tacna y la competencia con Ilo y Mollendo para lograr la salida de los minerales de Toquepala, y/o captar el comercio con Bolivia y el corredor interoceánico, brindándole una alternativa de salida, así como también el interés de fomentar los servicios turísticos y gastronómicos en Tacna que están compitiendo con servicios similares en provincias en las regiones Puno, Arequipa, Lima y Cusco (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017d).

5.2 Potencial de Tacna

Luego de analizar los intereses de la provincia, se ha continuado con la identificación del potencial de la provincia. Para lo cual se analizó los elementos del poder nacional:

Demográfico. Según porcentajes del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017b) la Región de Tacna representa el 1.2% de la población nacional y se ubica en la posición 21 de población de los 24 regiones y la provincia del Callao, lo cual lo coloca en

una de las regiones menos pobladas, concentrando el 93% de su población en la provincia de Tacna, de la población total de la región, 328,915 habitantes, convirtiendo a la provincia la más importante en términos demográficos dentro de la región; de otro lado si se analiza por densidad, Tacna tiene una densidad de 37.55 Hab/Km² y se ubica en una mejor posición muy cerca a la posición media, en la posición 13 de 25.

Aproximadamente el 52.85% de la población se distribuye entre los 15 a 44 años, Su tasa de crecimiento poblacional de la región de Tacna es de 2.1 y la ubica muy por encima del promedio nacional que es 1.3. Su tasa de esperanza de vida es alta 75.7% respecto al promedio nacional que es 72.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b). Todos estos indicadores muestran un potencial de crecimiento demográfico y aunque la calidad de vida depende de otros factores según Salas (2013) el nivel de esperanza de vida es un indicador, que en caso de Tacna es superior al promedio nacional.

Tacna se encuentra en la segunda posición del Ranking ICRP en educación escolar, luego de Moquegua con un factor de 96.77 ubicándolo en el rango de valores muy altos en el año 2016, esto muestra una mejora respecto a sus anteriores valores desde el año 2010 (CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017). Estos indicadores muestran el gran potencial humano que tiene esta región, que con las condiciones adecuadas pueden ser el motor del desarrollo de la región, hay que considerar que esto factores son esencialmente a nivel escolar, pero se requiere similar esfuerzo a niveles de educación técnica y superior.

Geográfico. El mayor potencial único en el país es su posición geográfica de Tacna que permite compartir tres fronteras con el exterior, dos con países limítrofes como Chile y Bolivia y una frontera con el océano Pacífico dándole acceso a toda la cuenca del Pacífico, como su potencial participación en un futuro corredor bioceánico según el Congreso de la República del Perú (2008), esto anudado a cercanías con Brasil, uno de los mercados más

importantes de Sudamérica, que pone en ventaja a provincias como Callao, Mollendo, Ilo y Antofagasta con potenciales similares en el ámbito logístico que Tacna. Siendo de fácil acceso a turistas de Chile, también es puerta de ingreso para turistas de Argentina cuyo destino final es Cusco y Puno, su ubicación respecto a sus posibles competidores logísticos es privilegiada ubicada al centro de provincias y ciudades como Mollendo, Ilo, Arica y Antofagasta.

La construcción prontamente del Mega puerto Grau, la construcción de la carretera Tacna-La Paz con salida por los distritos de Palpa y Tarata y el tren bioceánico promovido por Bolivia (“Tacna construirá puerto de gran escala y busca unirse al tren bioceánico que perfila Bolivia,” 2016). Todo ello genera un gran potencial logístico y de turismo a Tacna (“Carretera Tacna - La Paz abre nuevos horizontes para el Perú, señala Mandatario,” 2016).

Económicos. Actualmente la economía de la región de Tacna se sustenta en cuatro principales actividades, la minería, el comercio, el transporte y la agricultura siendo el comercio y transporte para la provincia de Tacna los más representativos, según Tacna Perú (2017); por otro lado, según el INEI (2016) el crecimiento regional en el periodo 2007 - 2015 fue del 4.2%, inferior al crecimiento promedio nacional del 5.3%; la minería al 2015 representó el 21.1 del VAB de la región y es muy inferior a lo que fue en el año 2007 que representaba el 48.5%, además debe tomarse en cuenta que aunque gran parte de la minería se encuentra en la provincia Jorge Basadre, gran parte del canon es invertido en la provincia de Tacna (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). El Comercio representó el 14.5% de VAB en el 2015 y en el año 2007 representaba el 8.7%; de otro lado el transporte con 6.1% en el 2007 y al 2015 representó el 8.9%.

Finalmente, y según el INEI las principales actividades son: otros servicios no asociados ni alojamiento ni a restaurantes, este rubro representaba en el 2007 el 13.1% al 2015 representó el 20.5% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015). Se puede observar un crecimiento fuerte de las actividades comerciales, de transporte, servicios

logístico y médicos con una reducción constante de la minería.

Históricos. En la guerra del Pacífico luego de la batalla del Alto de la alianza en 1880, Tacna, Tarata y Arica pasa a administración de Chile. En 1884 bajo el tratado de Ancón luego de 10 años debió realizarse un plebiscito para decidir si ese territorio retornaba a la administración del Perú, ese plebiscito nunca se realizó. Tacna estuvo durante un periodo de 50 años en administración de Chile, el cual a través del tratado de Lima, el 28 de agosto de 1929 retorna a administración del Perú, históricamente ha existido un prolongado conflicto por las delimitaciones con el vecino países de Chile, esto aparentemente se ve cerrado con el Fallo de la Corte Internacional de Justicia de la Haya el 27 de enero del 2014, solo queda pendiente la definición de un territorio conocido como triangulo terrestre entre Chile y Perú, un territorio de 37.6 Hectáreas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

La relación comercial entre Arica y Tacna es bastante dinámica con flujo turístico en ambos sentidos, esto se ve reflejado en Tacna por el fuerte componente de servicios 10.97% de su PBI; los efectos históricos también afectan las relaciones comerciales es así que existe en la constitución del Perú en el artículo 71 que prohíbe constituir empresas extranjeras a menos de 50 Km del límite fronterizo, eso dificulta la inversión en esta provincia (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c) (Congreso de la República del Perú, 2008).

Tecnológico y científico. Las deficiencias tecnológicas de Tacna son muy similares a las deficiencias tecnológicas del país, aunque de acuerdo al PEI de la Municipalidad Provincial de Tacna (2015, pp. 14-15) existe un esfuerzo de la provincia orientado en la modernización de la Gestión Pública y uno de los ejes de esta modernización es el Gobierno Electrónico, por lo que se deduce una fomentación de la tecnología para fines de gestión; así también el Gobierno Regional de Tacna (2014, p. 116) planteó como una acción estratégica promover el conocimiento científico y tecnológico con fines de combatir los efectos de la

contaminación del agua, salud y recursos naturales.

Administrativo. La municipalidad provincial de Tacna presenta iniciativas reales de implementar un plan estratégico, que busca una Gestión pública, tres ejes transversales, Gobierno Abierto, Gobierno Electrónico y Articulación interinstitucional (Municipalidad Provincial de Tacna, 2015). De otro lado en su plan estratégico institucional se han detectado ocho deficiencias: (a) sistema deficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público, (b) deficiente estructura organizacional; (c) inadecuados procesos de producción de servicios y bienes, (d) infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente; (e) inadecuada política y gestión de recursos humanos, (f) inadecuado control y evaluación de resultados, (g) sistemas de información deficientes, y (h) débil articulación entre entidades gubernamentales y entre sectores (Municipalidad Provincial de Tacna, 2015). Se observa actualmente a través del plan estratégico institucional de la provincia de Tacna un gran interés de implementar una administración moderna, se ha partido por definir ejes que se quieren desarrollar y un diagnóstico de deficiencias, ambos elementos ayudan a definir acciones de mejora para lograr una administración moderna y más eficiente.

Seguridad. De un lado la provincia cuenta con sistemas e infraestructura de seguridad ciudadana, lamentablemente los recursos son limitados, un factor que influye a la inseguridad es el inadecuado desarrollo urbano, produciéndose hacinamiento y construcciones de alto riesgo ante eventuales fenómenos naturales; de otro lado la delincuencia se ha incrementado de 2,541 en el año 2011 a 3,993 en el año 2016; en tasas relativas por cada 1,000 habitantes de 3.92 en el 2006, inferior a la tasa nacional que era 5.73 a 11.68 en el 2016, superior a la tasa nacional que era de 8.91, siendo uno de los principales delitos el hurto y la inseguridad (Policia Nacional del Peru, Division de Estadistica, 2017) (Municipalidad Provincial de Tacna, 2015). Aunque sus tasas delictuales siguen siendo inferiores a las tasas del país, se ve un crecimiento significativo respecto a años anteriores, lo ideal es que se busque bajar en el

transcurso del tiempo estos índices, para generar mayor confianza a las inversiones en comercio, turismo y actividades de servicios.

5.3 Principios Cardinales de Tacna

De acuerdo con Hartman en (D'Alessio, 2016) son cuatro los principios cardinales que a continuación se explica, desde el enfoque de Tacna, como manifestó D'Alessio el análisis de estos principios permiten analizar desde otro punto de vista las fortalezas y debilidades respecto a la relación existente con sus socios y competidores. Estando Tacna en límite fronterizo este análisis debe incluir además las ciudades circundantes de los países vecinos de Chile y Bolivia.

Influencia de terceras partes. Tacna tiene varios intereses comunes tanto con Chile, por el flujo de comercio entre ambas naciones, como con Bolivia, por un corredor comercial bioceánico que permita exportar sus productos; además tiene intereses con Puno, para fortalecer el flujo comercial y de turismo, realizar alianzas bilaterales con Chile o Bolivia puede generar en el caso de realizar una alianza binacional con Bolivia, acciones de parte de Chile para no ver afectados sus intereses comerciales con Bolivia; en caso de alianzas binacionales con Chile, de igual modo Bolivia puede verse afectado, es por tanto útil evaluar las posibles consecuencias en este tipo de relaciones. Tacna puede obtener ventajas por medio de alianzas con países como Brasil y países de la Alianza del Pacífico, los cuales pueden afectar la relación con provincias cercanas como Mollendo o Arequipa y con Chile, es por tanto que cualquier acción respecto a alianzas debe de ser evaluada cuidadosamente porque todas ellas tienen influencia en el accionar de terceras partes.

Lazos pasados y presentes. Aunque existen lazos de amistad presentes no muy amigables en la frontera con Chile según el BBC (2014) que puede dificultar acciones de acuerdos comunes con ciudades como Arica, también hay lazos comerciales muy fuertes que benefician a ambos lados de la frontera, aunque no existe una vía principal para comunicarse

con la frontera con Bolivia hay bastante esfuerzo por generar este lazo, principalmente por el actual presidente Evo Morales, siendo esta una gran oportunidad para Tacna (“Carretera Tacna - La Paz abre nuevos horizontes para el Perú, señala Mandatario,” 2016). En general los lazos presentes deben ser usados también como una herramienta para extender lazos no solo con los países fronterizos sino con países como Brasil y Argentina, un factor clave para la mejora es tener presente la restricción de la inversión privada extranjera en zonas muy cercanas a la frontera según el artículo 71 de la constitución peruana (Constitución Política del Perú, 1993).

Contrabalanceo de intereses. Existen acuerdos con Chile en búsqueda de dinamizar la economía de esa zona geográfica como la formación de un clúster con servicios complementarios de por medio (Ministerio de Relaciones Exteriores - Gobierno de Chile, s.f.). Esto se contrapone al hecho que Chile desea desarrollar sus propios puertos y servicios logísticos y captar al igual que Perú una mayor participación de comercio con países como Bolivia, Brasil y Argentina, esto debe ser evaluado para seleccionar las estrategias más adecuadas ante esta posible situación.

Conservación de los enemigos. Las ciudades de Ilo y Mollendo son competidores nacionales dentro de la macro región sur que pueden generar una competencia importante y alternativas que propicien un mercado dinámico y competitivo, igualmente ciudades como Arica, Iquique y Antofagasta son competidores importantes que pueden impulsar a la generación en esta zona del continente a un mercado logístico muy importante y que en conjunto pueden formar un clúster logístico con alternativas tentadoras, donde tienen éxito aquellos que puedan diferenciarse e innovar. Conservarlos puede generar un mercado importante y ayudar a complementar servicios.

5.4 Matriz de Intereses de Tacna (MIO)

Basado en el análisis tridimensional se ha procedido a resumir este análisis por medio

de la Matriz de Intereses Organizacionales. Como se observa en la Tabla 19 y debido a la ubicación geográfica no solo provincias colindantes como Jorge Basadre, Candarave y Tarata sino ciudades de países limítrofes como Arica en Chile y La Paz en Bolivia se ven relacionadas. De otro lado sobresale en este análisis los intereses comunes a los intereses opuestos.

Tabla 19

Matriz de Intereses de Tacna

	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar los ingresos económicos de la provincia a través de los servicios logísticos a empresas mineras, comercio y turismo.	Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**	Chile* Bolivia**	Argentina**, Brasil**
2	Mejorar la calidad del sistema educativo impulsando la educación técnica y profesión.		Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**	
3	Atraer Inversión Privada		Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**	Chile**, Bolivia**, Brasil**, Argentina**
4	Extender la red de comunicación provincial, departamental e internacional a través de la construcción de redes viales	Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**	Chile**, Bolivia**, Brasil**, Argentina**	
5	Extender el transporte (puertos marítimos, aeropuertos, puestos de control migratorio terrestres)	Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**	Chile**, Bolivia**, Brasil**, Argentina**	
6	Desarrollo Urbano e Industrial a través de una planificación y ordenamiento territorial.	Jorge Basadre**, Candarave**, Tarata**		Chile**, Bolivia**, Brasil**, Argentina**
7	Incrementar el comercio internacional entre los países de Chile, Bolivia, Argentina y Brasil		Chile**, Bolivia**, Brasil**, Argentina**	

Nota. (**) Intereses comunes, (*) Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo, como manifestó D'Alessio (2016) son la cuantificación de los Objetivos Organizacionales y de la visión. El motivo es darle una variable que permita medirlo y compararlo con otras provincias y ciudades fronterizas. A continuación, se presenta

los objetivos a largo plazo identificados en este plan (ver Tabla 20).

Tabla 20

Objetivos de Largo Plazo (OLP)

OLP1	El incremento del PBI de Tacna en la participación del PBI Nacional del 1.1% a 4.4% al 2030
OLP2	El incremento ICRP de Educación Superior de 39.45 a 82 al 2030
OLP3	El Incremento ICRP de Red Vial de 39.43 a 60 al 2030
OLP4	El Incremento ICRP de Transporte de 12.2 a 75 al 2030
OLP5	Reducir el nivel de informalidad de 71% a 40% al 2030
OLP6	El Incremento ICRP de Exportación de 8.78 a 55 al 2030
OLP7	Reducir el número de delitos de 10.71 a 5.00 por cada 1000 habitantes anualmente al 2030
OLP8	Incremento de la Eficiencia Recaudadora de 677.97 a 1100.00 por habitante anualmente al 2030

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2016," por CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017 y INEI, 2017c.

5.6 Conclusiones

La ubicación geográfica de la provincia de Tacna, brinda acceso al Pacífico y a las fronteras directas con Chile y Bolivia, otorga un alto potencial a Tacna para ser el centro de desarrollo de esta región, complementada por el flujo de turistas que permite el desarrollo cada vez mayor de la industria turística -hospedaje y restaurantes- así como de la industria de servicios profesionales, en especial servicios médicos; todo ello configura a Tacna en una región donde los servicios logísticos y comerciales pueden ser el motor de desarrollo. A la vez hay diversos factores que pueden limitarlo, como el crecimiento no organizado y planificado de la ciudad, el actual dimensionamiento de la infraestructura vial y de comunicación y el incremento de la percepción de inseguridad.

Capítulo 6: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico es la parte esencial del plan estratégico, es en esta etapa donde se selecciona las estrategias que definen los planes de acción y que dirigen los siguientes procesos o tareas a realizar, es quizás el proceso central que está basado en el diagnóstico de los factores externos e internos mencionados en los capítulos anteriores, así como del aporte de los que elaboran el plan- de plantear soluciones creativas e innovativas que permitan encontrar soluciones que generen un incremento significativo del valor de la provincia de Tacna, esto se logra a través de cinco matrices que permite elegir de un conjunto de posibles estrategias aquellas que sean las más adecuadas (D'Alessio, 2016).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz MFODA se construye a partir de combinar la matriz MEFE y la matriz MEFI obtenida en los capítulos anteriores, siendo la matriz MEFE la fuente de las oportunidades y amenazas y la matriz MEFI la fuente de las fortalezas y debilidades, es a partir de esta matriz que se puede identificar todas las posibles estrategias específicas (D'Alessio, 2016). Como se observa en la Tabla 21 muchas de las estrategias que se han identificado están asociadas a servicios, sean estos turísticos, logísticos, profesionales y comerciales, Tacna cuenta con potencial agrícola pero mucho menor es por ello que el enfoque se encuentra en el servicio; ya que como se observa en capítulos anteriores ellos son los más sobresalientes.

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

Esta matriz permite identificar estrategias específicas basado en la combinación de 4 factores, 2 relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y otros 2 relacionados a la propia organización en este caso, a la provincia de Tacna (fortaleza financiera y ventaja competitiva). La Tabla 22 y la Figura 09 muestran los resultados de la provincia de Tacna, sugiriendo una posición estrategia agresiva.

Tabla 21

Matriz FODA de Tacna

		Fortalezas			Debilidades			
		1	Posición Geográfica expectante, con fronteras con Chile y Bolivia y Brasil				1	Bajo desarrollo Tecnológico portuario y de comunicación
		2	Acceso al Pacífico				2	Infraestructura logística incompleta portuaria y ferroviaria
		3	Principal punto de ingreso a sur del Perú de visitantes del norte de Chile y Argentina				3	Red vial no adecuada para el desarrollo Logístico
		4	Zona Franca				4	Bajo desarrollo de centros de formación en Comercio Exterior, Técnicos Médicos, Gastronomía y afines
		5	Infraestructura Hotelera y Restaurantes de Prestigio y Red ferroviaria hacia Arica				5	Mayor distancia respecto a puntos de producción de Brasil y Bolivia que los puertos chilenos
		6	Amplio movimiento comercial principalmente con visitantes del Norte de Chile					
		7	Ratio de crecimiento alto en los niveles educativos					
Oportunidades	FO. Explote	EEA	DO. Busque	EEA				
1	Tratado de Libre Comercio con países de la cuenca del Pacífico como China, India, EE. UU, y en negociación con Brasil y Australia	FO1	Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo (F1, F2, O1, O2, O3, O6)	Intensiva/Desarrollo de Mercado	DO1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, O2, O3, O4, O6)	Integración/Integración Vertical hacia atrás	
2	Crecimiento de países como China, India, EE. UU, Brasil en los próximos años con un promedio superior al promedio mundial	FO2	Incrementar el comercio internacional desarrollando la industria Portuaria en la provincia, concesionando los servicios portuarios a empresas de prestigio a nivel mundial. (F2, O3, O2, O4, O6)	Intensiva/Desarrollo de Producto	DO2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, O3, O2, O6)	Diversificación/Concéntrica	
3	Acceso a un mercado mundial de más de 4,000 millones de habitantes y con índices de crecimiento ligeramente por encima del promedio mundial	FO3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo. (F5, O2, O5, O7)	Intensiva/Penetración en el mercado	DO3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D5, O2, O3, O1, O6)	Diversificación/Concéntrica	
4	Esfuerzo del Gobierno manifiestos en el plan Bicentenario para formar parte de la OECD que involucran mejoras en la calidad educativa, infraestructura y Tecnología	FO4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana al puerto Grau (F4, O1, O3, O4, O6)	Intensiva/Desarrollo de Producto				
5	Estabilidad Económica del Perú	FO5	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica (F3, O7)	Intensiva/Penetración en el mercado				
6	Acceso a países de la cuenca del Atlántico como Brasil, Argentina, Paraguay y Bolivia para aprovechar el acceso a la cuenca del Pacífico	FO6	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico (China, Corea, Taiwán y Japón) (F1, O1, O2, O3, O6)	Diversificación/Conglomerada				
7	Flujo Positivo de Turistas por la frontera con Chile	FO7	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F7, O2, O3, O6)	Diversificación/Concéntrica				
8	Ingresos de Canon Minero originados en la mina Toquepala y repartidos a nivel departamental	FO8	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F8, O2, O3, O4, O6)	Integración/Integración Vertical hacia atrás				
Amenazas	FA. Confronte	EEA	DA. Evite					
1	Mantener o reducir los niveles de competitividad actual	FA1	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios (F1, A1, A2, A3)	Intensiva/Desarrollo de Mercado	DA1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	Integración/Integración Vertical hacia atrás	
2	Agenda política nacional no clara y nuevos escándalos de corrupción	FA2	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior (F2, A1, A4, A6, A7)	Diversificación/Concéntrica	DA2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, A1, A4, A6)	Diversificación/Concéntrica	
3	Deficiencias Burocráticas, Legislación deficiente del Gobierno Central	FA3	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas (Municipalidad, Ministerio de Interior, entidades privadas). (F3, A3, A5, A7)	Integración/Vertical hacia atrás	DA3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D3, A1, A4, A7)	Diversificación/Concéntrica	
4	Incremento del centralismo, Lima representa más del 30% de la población	FA4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau (F4, A1, A4, A6, A7)	Intensiva/Desarrollo de Producto				
5	Incremento del nivel de corrupción y delincuencia a nivel nacional	FA5	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F5, A1, A4, A6)	Diversificación/Conglomerada				
6	Incremento de los niveles de Informalidad	FA6	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F9, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	Integración/Integración Vertical hacia atrás				
7	Nuevas rutas de salida al Pacífico para países con Brasil, Norte de Argentina, Paraguay y Bolivia							

Tabla 22

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	3
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
Promedio =	3.3	Promedio - 6 =	-2.3
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio - 6 =	-2.4	Promedio =	3.9

Para la provincia de Tacna se obtiene como resultado de la matriz PEYEA una alta fortaleza financiera debido al potencial desarrollo logístico, ingresos que se generan por el establecimiento de clústeres consecuencia de sistemas portuarios y terrestres eficientes; por tanto, no aprovechar los recursos financieros adecuadamente para obtener ventaja de las

oportunidades, que se ve reflejado en una baja diversificación de la matriz productiva de la provincia. Tacna es una provincia donde el comercio es actualmente una de sus principales actividades, aunque no cuenta con una infraestructura adecuada que potencie el crecimiento sostenido de la provincia. El comercio es una actividad dependiente del desarrollo de actividades productivas, por lo que el desarrollo logístico e infraestructura de la provincia será el soporte que brindaría no solo soporte a actividades comerciales sino a actividades productivas como la agroindustria y el turismo de gran potencial.

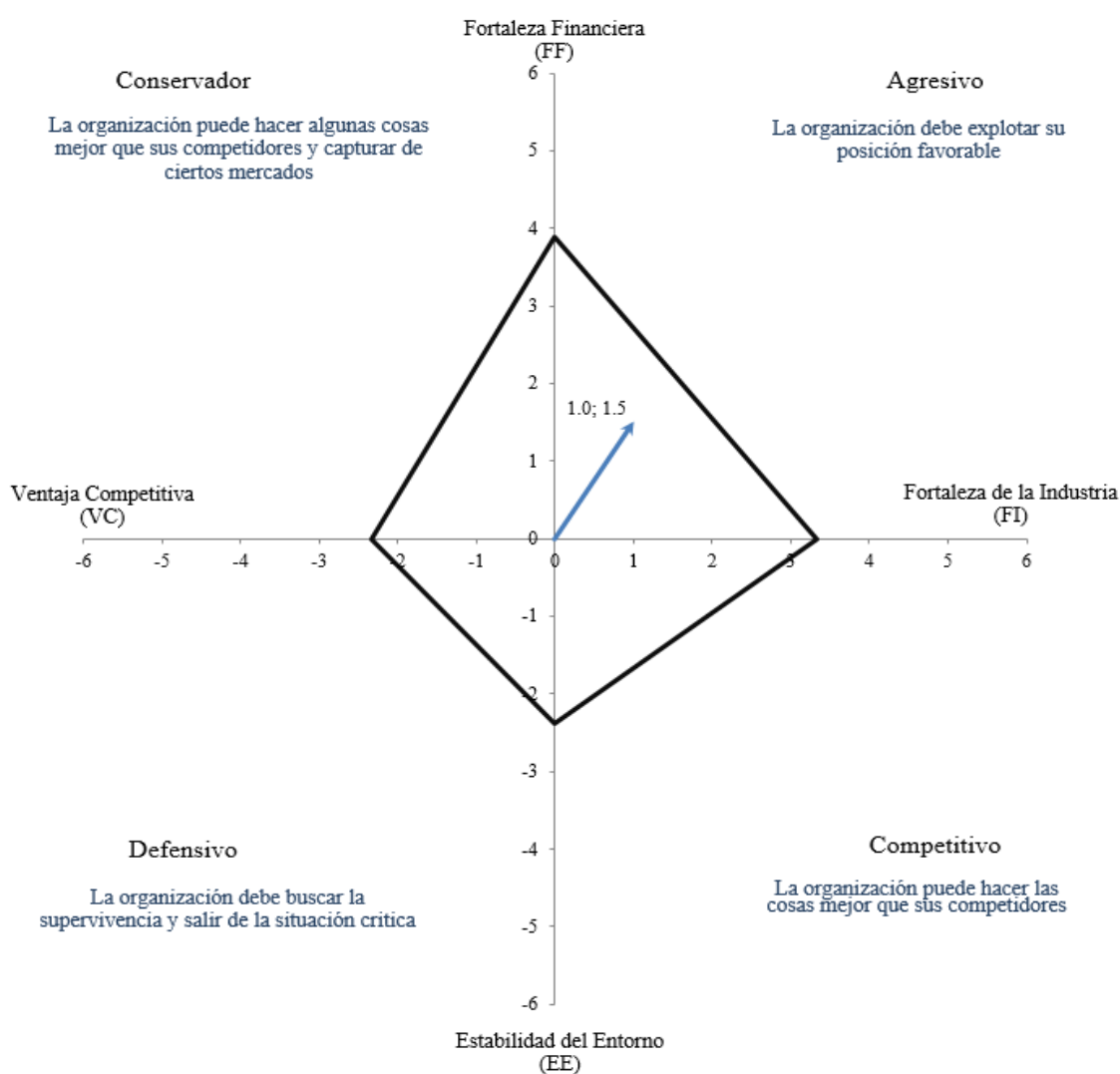


Figura 10. Resultado vectorial de la matriz PEYEA para Tacna.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz es usada para identificar en qué posición de competencias se encuentra los productos o portafolio de productos de la provincia, esto permite en base a esa ubicación en la matriz, definir estrategias específicas para cada uno de los más resaltantes, alineados a la visión que plantea en el PEA, por este motivo se ha utilizado el valor agregado bruto (VAB) de la provincia de Tacna como referencia del portafolio de producto (ver Tabla 23).

Se observa en la Figura 11 que los productos estrella son el comercio y transporte, los cuales de acuerdo a D'Alessio (2016) son los que a largo plazo generaran grandes oportunidades de crecimiento de la provincia, de otro lado la recaudación representada por la administración pública, así como la manufactura, son productos junto al turismo, energía y telecomunicaciones a los que debe apostarse, para que se conviertan en estrellas tan igual como el comercio y transporte. Por tanto, lo que se ha planteado como visión permite a través de las estrategias correctas generar productos que se encuentren en el cuadrante de la estrella.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE es una derivación de la matriz BCG que permite por medio de los valores ponderados de la matriz EFE y la matriz EFI identificar en qué cuadrante se ubica la organización y definiendo las estrategias y características de cada cuadrante. Una práctica adicional es identificar por productos su participación ponderada en los valores obtenidos de EFE y EFI (D'Alessio, 2016). En el caso particular de la provincia de Tacna se ha usado solamente los valores ponderados obtenidos en las matrices EFE y EFI (ver Figura 12). La organización se ha ubicado en el quinto cuadrante (V), sugiriendo un desarrollo selectivo de los productos, de igual modo la selección de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, esto es coherente con los productos, aunque Tacna está realizando muchas acciones en este sentido es importante identificar estrategias que permitan mejorar la eficiencia y de ese modo lograr mejores resultados respecto a los competidores.

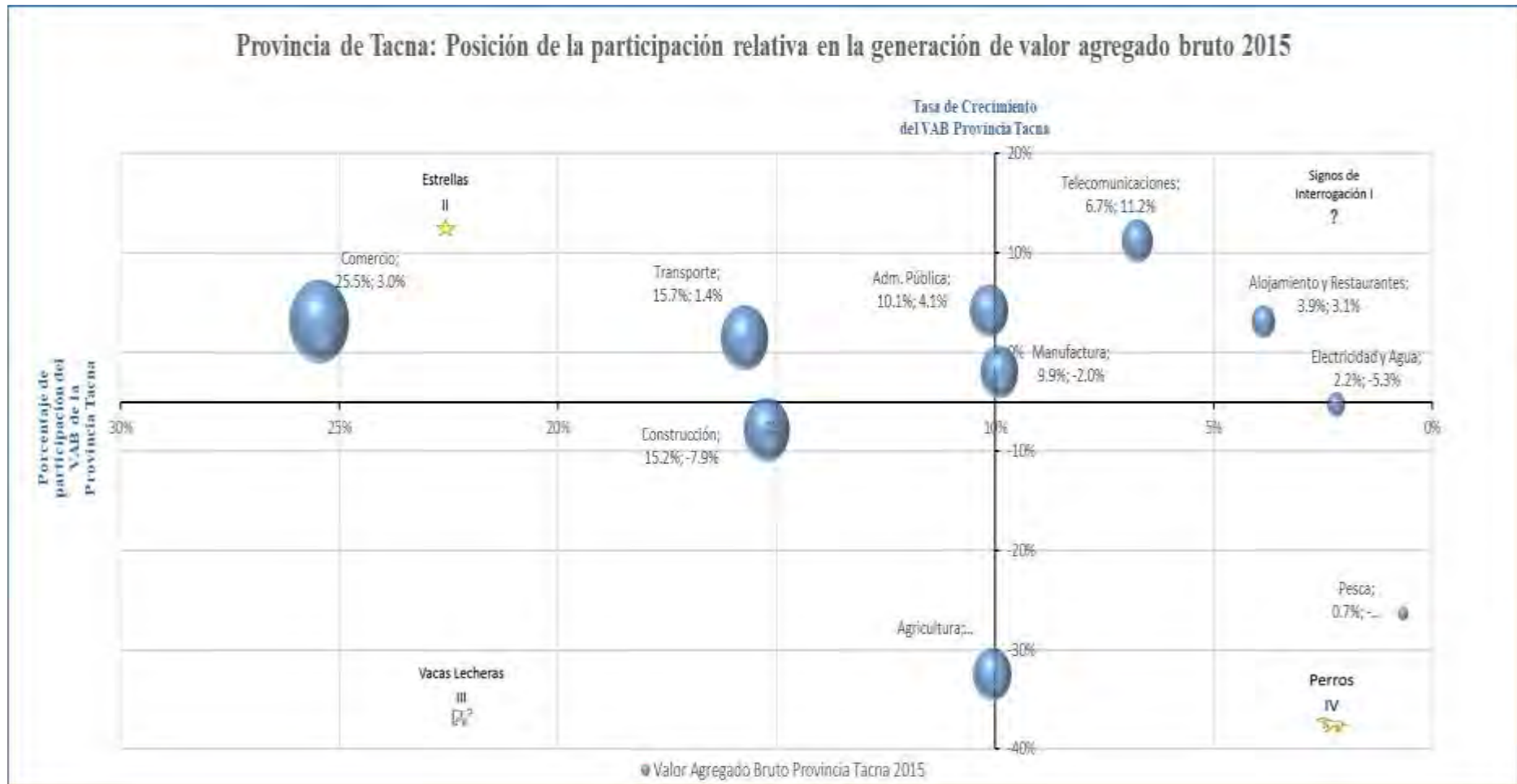


Figura 11. Matriz Boston Consulting (BCG) de Tacna.

Tabla 23

Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB, 2015) para Tacna

Actividad Económica Tacna	VAB 2015	% de participación año 2015	% de crecimiento (año base 2007)
1 Comercio	672,611	25.5	3.0
2 Transporte	415,682	15.7	1.4
3 Construcción	402,215	15.2	-7.9
4 Administración Pública	267,945	10.1	4.1
5 Agricultura	265,938	10.1	-32.5
6 Manufactura	261,876	9.9	-2.0
7 Telecomunicaciones	178,021	6.7	11.2
8 Alojamiento y Restaurantes	101,913	3.9	3.1
9 Electricidad y Agua	58,150	2.2	-5.3
10 Pesca	17,477	0.7	-26.3
Valor Agregado Bruto (VAB)	2,641,827	100.0	

Nota. El VAB 2015 en miles de soles. Tomando de caracterización de Tacna: Estructura económica, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015 (<https://www.inei.gob.pe/>).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se basa en dos factores, el primero se refiere al nivel o posición de competencia de la provincia de Tacna y el segundo al nivel previsto de crecimiento del mercado, basado en ambos factores se define una gráfica formada por cuatro cuadrantes (ver Figura 13) y de acuerdo a la información de la provincia respecto a su nivel competitivo y las características generales de mercado en los que participan sus productos se ubica a la provincia en uno de los cuadrantes, la utilidad de GE es que de acuerdo a la ubicación de la provincia en alguno de los cuadrantes sugiere a de identificar La utilidad de esta matriz radica en indicar qué estrategias seguir, dependiendo del cuadrante en el que se ubica la provincia (D'Alessio, 2016).

Para la provincia de Tacna los cálculos la ubican en el cuadrante II, se observa que debido a factores como la pronta construcción del puerto Grau como el tren bioceánico que pasara por territorio de la provincia de Tacna, esto es coherente con las estrategias específicas sugeridas, se observa la necesidad de crear un nuevo mercado y empresas vinculadas al comercio y logística.

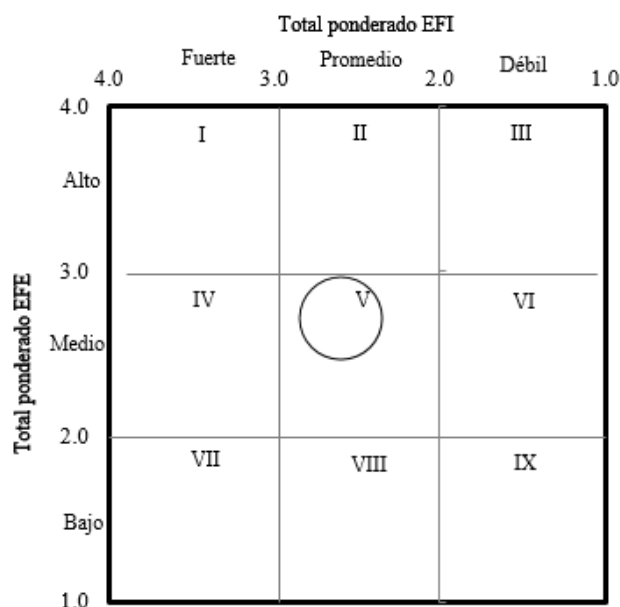


Figura 12. Matriz Interna-Externa (IE) para Tacna.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite priorizar las estrategias específicas y definir aquellas que serán retenidas basada en la frecuencia en que las estrategias aparecen en esta matriz basado en las cinco estrategias anteriores y en la selección de aquellas estrategias que el estratega considere deban ser incluidas, en la Tabla 22 se observa el resultado de esta priorización, se observa que no existen estrategias con frecuencia menor a dos y siguiendo la metodología solo se han seleccionado las matrices que tienen una frecuencia mínima de tres.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz busca contrastar las estrategias retenidas versus el FODA con el objeto de validarlas y priorizarlas en función al efecto que ellas tienen para potenciar las fortalezas y las oportunidades y contrarrestar o mejorar las debilidades y amenazas, este proceso permite asegurarse nuevamente de la prioridad de las estrategias, este proceso involucra elaborar la tabla 25 y posteriormente luego de ello resumir este resultado ordenándolos por el puntaje de cada estrategia como se observa en la tabla 26, finalmente y basado en la metodología se retendrán aquellas estrategias que tengan un valor mayor o igual a 5 (D'Alessio, 2016).

Basado en los resultados se han seleccionado 12 estrategias que se describen en la Tabla 26.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FA1	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios	X		X		X	3
FA2	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior	X	X	X			3
FO3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo.	X		X	X	X	4
FA4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau	X		X	X	X	4
FO4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana al puerto Grau	X		X	X	X	4
FO6	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico (China, Corea, Taiwán y Japón)	X		X			2
DA1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				2
DO1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				2
FA6	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				2
FO8	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				2
DA3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau	X	X	X			3
DO3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau	X	X	X			3
FO1	Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo	X		X	X	X	4
FO2	Incrementar el comercio internacional desarrollando la industria Portuaria en la provincia, concesionando los servicios portuarios a empresas de prestigio a nivel mundial.	X		X	X	X	4
DA2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X			3
DO2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X			3
FA5	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X			3
FO7	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X			3
FO5	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica	X		X	X	X	4
FA3	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas (Municipalidad, Ministerio de Interior, entidades privadas).	X	X				2

Como se mencionó en el párrafo anterior las estrategias retenidas muestran representatividad respecto a la visión planteada en este PEA, las estrategias de mayor valor en la matriz MCPE son aquellas relacionadas con el desarrollo logístico y de comercio que así mismo son complementas con la estrategia del desarrollo de actividades de turismo. Existen estrategias muy similares, pero todas buscan el mismo fin desde diferente perspectiva de lograr que Tacna sea el principal centro logístico y de negocios.

Tabla 25

Resultados Obtenidos en la MCPE para la Provincia Tacna

	Estrategias específicas	Grado de atractividad
E1	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios	6.16
E2	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior	6.45
E3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas de hoteles y restaurantes del mundo.	6.12
E4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau	6.32
E5	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico	5.93
E6	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	6.60
E7	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau	6.23
E8	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	6.49
E9	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas	6.40

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FA1	FA2	FO3	FA4	FO4	FO6	DA1	DO1	FA6	FO8	DA3	DO3	FO1	FO2	DA2	DO2	FA5	FO7	FO5	FA3		
		PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	PA/TPA	
Oportunidades																							
1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
2	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
3	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
4	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09
5	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24
6	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16
7	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Amenazas																							
1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18
3	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
4	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
6	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
7	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Fortalezas																							
1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
4	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
8	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Debilidades																							
1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
4	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
5	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Total	2.00	6.16	6.45	6.12	6.32	6.32	5.93	6.60	6.60	6.60	6.60	6.23	6.23	6.23	6.23	6.49	6.49	6.49	6.49	6.49	6.49	6.40	6.40

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz Rumelt analiza aspectos éticos que podrían violarse al ser implementadas las estrategias. Los criterios de Rumelt son: (a) Consistencia, (b) Consonancia, (c) Factibilidad y (d) Ventaja. En el caso de Tacna se observa en la Tabla 27 que la estrategia “Fortalecer la capacitación técnica y superior en SCM y Comercio Exterior y carreras de tecnología” no cumple con uno o más criterios y formarán parte del grupo de contingencia (D'Alessio, 2016).

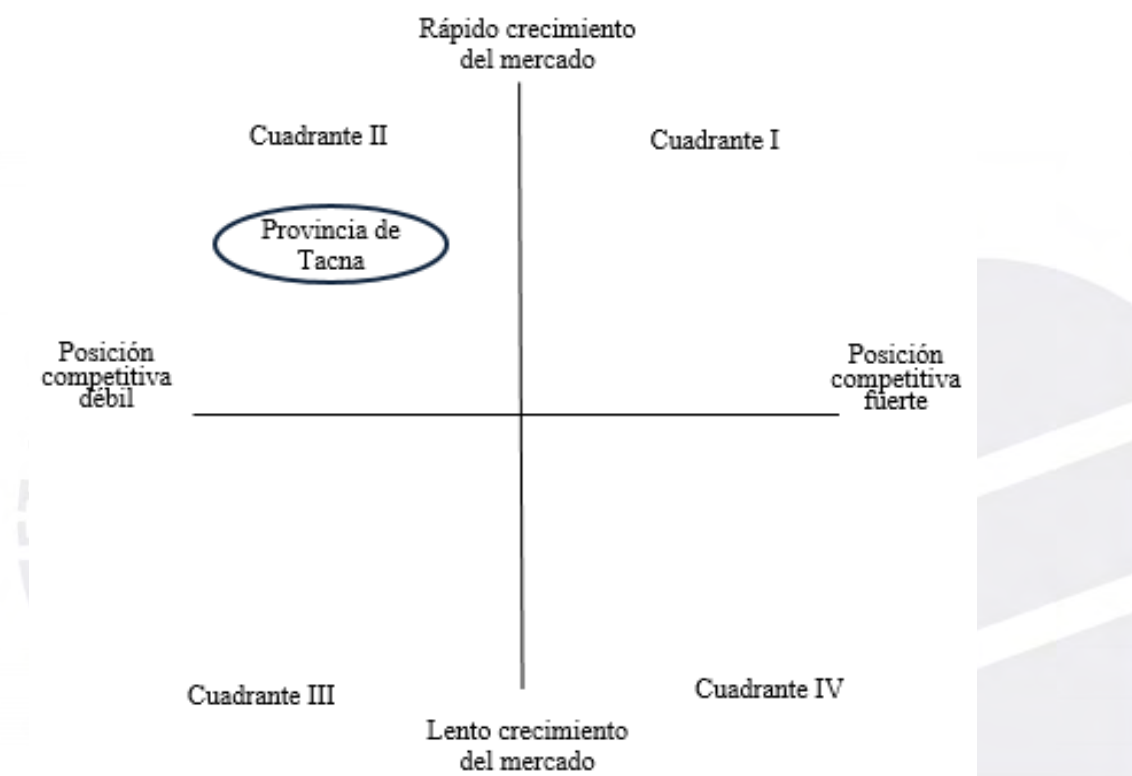


Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia para Tacna.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta matriz sirve para realizar la auditoría ética que consiste en verificar y retener todas aquellas estrategias que no violen derechos humanos, justicia y utilitarismo, en la Tabla 28 se observa que todas las estrategias anteriormente retenidas pasan esta auditoría por tanto se puede deducir que hasta este punto no existe para la provincia de Tacna ninguna estrategia que haya sido rechazada por este filtro (D'Alessio, 2016).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber identificado estrategias y haber pasado por las herramientas mencionadas en este capítulo para asegurar su correcta selección, retención y descarte se ha procedido a definir finalmente cuáles son las estrategias retenidas y en función a las estrategias descartadas se ha procedido a definir las estrategias de contingencia, a continuación, se presenta la lista depurada de ocho estrategias que se han identificado como estrategias retenidas (D'Alessio, 2016):

1. Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país.
2. Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos.
3. Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior.
4. Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas.
5. Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau.
6. Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau.
7. Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios.

Tabla 27

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FA1	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios (F1, A1, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior (F2, A1, A4, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo. (F5, O2, O5, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau (F4, A1, A4, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana al puerto Grau (F4, O1, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico (China, Corea, Taiwán y Japón) (F1, O1, O2, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, O2, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA6	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F9, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO8	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F8, O2, O3, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D3, A1, A4, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D5, O2, O3, O1, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO1	Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo (F1, F2, O1, O2, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Incrementar el comercio internacional desarrollando la industria Portuaria en la provincia, concesionando los servicios portuarios a empresas de prestigio a nivel mundial. (F2, O3, O2, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, A1, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, O3, O2, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F5, A1, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F7, O2, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica (F3, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas (Municipalidad, Ministerio de Interior, entidades privadas). (F3, A3, A5, A7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
FA1 Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios (F1, A1, A2, A3)	P	P	P	N	N	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FA2 Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior (F2, A1, A4, A6, A7)	P	P	P	N	P	P	P	J	J	N	E	E	Sí
FO3 Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo. (F5, O2, O5, O7)	P	P	P	N	P	P	N	N	N	N	N	N	Sí
FA4 Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau (F4, A1, A4, A6, A7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO4 Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana al puerto Grau (F4, O1, O3, O4, O6)	P	N	N	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FO6 Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico (China, Corea, Taiwán y Japón) (F1, O1, O2, O3, O6)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DA1 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO1 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (D1, O2, O3, O4, O6)	P	N	N	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FA6 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F9, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	P	P	P	N	P	N	P	J	J	N	E	E	Sí
FO8 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país (F8, O2, O3, O4, O6)	P	P	P	P	P	P	N	J	J	N	E	E	Sí
DA3 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D3, A1, A4, A7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
DO3 Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D5, O2, O3, O1, O6)	P	P	N	P	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FO1 Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo (F1, F2, O1, O2, O3, O6)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FA5 Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F5, A1, A4, A6)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FO7 Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F7, O2, O3, O6)	P	N	N	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
FO5 Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica (F3, O7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí
FA3 Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas (Municipalidad, Ministerio de Interior, entidades privadas). (F3, A3, A5, A7)	P	P	P	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí

Tabla 29

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión							
Ser para el año 2030 el principal centro logístico y de negocios en la cuenca del pacífico del eje de integración y desarrollo Perú, Bolivia, Brasil y Chile.							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Incrementar los ingresos económicos de la provincia a través de los servicios logísticos a empresas mineras, comercio y turismo.	El incremento del PBI de Tacna en la participación del PBI Nacional del 1.1% a 4.4% al 2030	El incremento ICRP de Educación Superior de 39.45 a 82 al 2037	El Incremento ICRP de Red Vial de 39.43 a 60 al 2030	El Incremento ICRP de Transporte de 12.2 a 75 al 2037	Reducir el nivel de informalidad de 71% a 40% al 2030	El Incremento ICRP de Exportación de 8.78 a 55 al 2037
2	Mejorar la calidad del sistema educativo impulsando la educación técnica y profesión.						
3	Extender la red de comunicación provincial, departamental e internacional a través de la construcción de redes viales						
4	Desarrollo Urbano e Industrial a través de una planificación y ordenamiento territorial.						
5	Incrementar el comercio internacional entre los países de Chile, Bolivia, Argentina y Brasil						
Estrategias							
FA1	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios	X				X	X
FA2	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior	X				X	X
FO3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo.	X				X	X
FA4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau	X			X	X	X
FO4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana al puerto Grau	X			X	X	X
FO6	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico	X	X		X	X	X
DA1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				X
DO1	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				X
FA6	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				X
FO8	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país	X	X				X
DA3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau	X		X	X		X
DO3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau	X		X	X		X
FO1	Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo	X		X	X	X	X
FO2	Incrementar el comercio internacional desarrollando la industria Portuaria en la provincia, concesionando los servicios portuarios a empresas de prestigio a nivel mundial.	X		X	X	X	X
DA2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X	X	X	X
DO2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X	X	X	X
FA5	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X	X	X	X
FO7	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos	X	X	X	X	X	X
FO5	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica	X	X			X	X
FA3	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas	X	X			X	

Tabla 30

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		Posibilidades de los competidores			
		Ilo	Arequipa	Arica	Iquique
		(Infraestructura, Carreteras, Puerto, Agricultura, Turismo)			
FA1	3	Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios			
FA2	3	Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior			
FO3	4	Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo.			
FA4, FO4	4	Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau			
FO6	2	Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico			
DA1, DO1, FA6, FO8, DA3	2	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país			
DO3	3	Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau			
FO1	4	Incrementar el comercio internacional a través del establecimiento de los principales operadores logísticos y comercio exterior del mundo			
FO2, DA2, DO2, FA5, FO7	4	Incrementar el comercio internacional desarrollando la industria Portuaria en la provincia, concesionando los servicios portuarios a empresas de prestigio a nivel mundial.			
FO5	4	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de mejora de los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica			
FA3	2	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas			
		Penetrar más sus mercados actuales y desarrollar nuevos mercados			
		Fortalecer la infraestructura portuaria, facilidades arancelarias			
		Continuar fomentando los lugares turísticos y fiscalizar la calidad del servicio			
		Promover la inversión privada en desarrollar o potenciar una zona franca			
		Lograr acuerdos con empresas de los socios del Alianza del Pacífico antes que la provincia de Tacna			
		Promover e incentivar la inversión privada en el desarrollo de proyectos portuarios, carreteras y aeropuertos			
		Desarrollar políticas que faciliten la apertura de nuevas zonas francas cercanas a los puertos			
		Incentivar la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura urbana e industrial cercanas a los puertos			
		Incentivar la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura urbana e industrial cercanas a los puertos			
		Crear condiciones favorables para el establecimiento de servicios médicos			
		Incentivar la inversión privada para el desarrollo de la infraestructura urbana e industrial cercanas a los puertos			

8. Desarrollar de la industria turística y gastronomía a través del establecimiento de las principales cadenas hoteleras del mundo.

A continuación, se presenta las estrategias de contingencia:

1. Desarrollar industria automotriz y electrónica con el establecimiento de principales empresas de los socios del Alianza del Pacífico.

Todas estas estrategias se orientan a fortalecer y generar cuatro clusters que son el soporte de la visión de este plan estratégico: el primero relacionado al comercio y logística - principalmente de contexto internacional- que permita aprovechar la experiencia de Tacna y de este modo sea la puerta de acceso tanto a Brasil, Bolivia y Chile como a países de la cuenca del pacífico para el intercambio de sus productos, esto a la vez permitiría desarrollar un cluster de manufactura intermedia o maquila que permita darle valor agregado a los productos que transitan a través de la provincia, complementado con un cluster de turismo que permita generar un ámbito único y diferenciado que convierta a la provincia de Tacna un lugar placentero, atractivo no solo a los turistas sino también a ejecutivos y que genere una experiencia donde sea muy comfortable el logro de acuerdos comerciales y de negocio, finalmente y para darle soporte a todos los anteriores y pensando que son las personas el recurso más valioso para cualquiera de estas actividades y para la provincia, desarrollar un cluster académico orientado a desarrollar principalmente habilidades de tecnología, comercio internacional, logística, gastronomía y servicios medicos, que permitirá combinar un ambiente de alta calidad educativa con uno de práctica profesional competitivo e internacional.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

Por medio de esta matriz se busca la trazabilidad de los objetivos de largo plazo con las estrategias finales (D'Alessio, 2016). En el caso de la provincia de Tacna se muestra este resultado en la Tabla 29.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Luego de validar las estrategias dentro de la organización, se ha realizado una comparación entre las estrategias y las posibilidades externas que tiene que enfrentar la organización, esto se realiza mediante esta matriz (D'Alessio, 2016). En el caso de la provincia de Tacna, los competidores más directos son la región Arequipa, Ilo, Arica e Iquique. En la Tabla 28 se describe las posibilidades de reacción ante las estrategias retenidas de Tacna.

6.13 Conclusiones

Se ha detectado ocho estrategias retenidas y una estrategia de contingencia todas ellas han cumplido con los criterios de Rumelt y con los principios éticos, se retuvo la estrategia “Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas” aunque ella cuenta con un puntaje inferior a tres en la matriz MDE debido a que se cree que la seguridad es primordial para todo ámbito de negocio, permitiendo la viabilidad de las mismas. Un tema común y repetitivo en las estrategias retenidas, es la industrialización de los sectores y el desarrollo de la infraestructura. Esto debido a que Tacna debe pasar de ser un exportador de recursos naturales (materias primas), a ser un canal rentable de salida al Pacífico de los productos de exportación de los países de Brasil, Bolivia y Chile. De esta manera, la economía de la provincia no se vería tan influenciada por el aporte del CANON minero.

Las estrategias retenidas están centradas básicamente en el desarrollo de la logística portuaria, de carreteras y de redes ferroviarias que permitirán el flujo comercial al mercado asiático de los 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 7: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la ejecución de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos, así como afrontar el reto de implementar las estrategias retenidas para Tacna asumiendo los riesgos que conlleve su ejecución, y además distribuyendo los recursos con el fin de lograr los objetivos de la empresa, para lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2016).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) u objetivos anuales son los soportes mediante los cuales se logra los objetivos de largo plazo, en base a la implementación y ejecución de un conjunto de estrategias. Los OCP deben ser claros y comprobables de manera que permita una gestión eficiente de los recursos, por parte de los funcionarios de la administración de la provincia (D'Alessio, 2016). En la Tabla 31 se muestra los objetivos de corto plazo que se describen a continuación.

7.1.1 Objetivos de corto plazo del OLP1

“El incremento del PBI de Tacna en la participación del PBI Nacional del 1.1% a 4.4% al 2030”

Objetivo de corto plazo OCP 1.1.1. Para el 2022, lograr que los proyectos de la construcción del mega-puerto Grau, el tren bioceánico y la zona franca alrededor del puerto Grau este correctamente definidos y en proceso de construcción permitiendo la generación de puestos de trabajo temporal y puestos de trabajo definitivos. De este modo se incrementará la participación del PBI Nacional del 1.1% al 2.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1.2. Para el 2026, poner en funcionamiento la infraestructura portuaria y de tren, lograr que empresas del rubro de exportación y logística establezcan sus oficinas en la zona franca o en el mega-puerto Grau, iniciar el plan de ampliación

del aeropuerto internacional “Coronal FAP Carlos Ciriani Santa Rosa”. De este modo se incrementará la participación del PBI Nacional del 2.0% al 3.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.1.3. Para el 2030, lograr el establecimiento empresas de rubros como turismo, gastronomía y hospedaje de prestigio que permita captar turismo de ciudades importantes del Perú, Bolivia, Chile, Argentina y Brasil, asociando Tacna con la marca Perú. De este modo se incrementará la participación del PBI Nacional del 3.0% al 4.4%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2.1. Para el 2022, lograr un incremento del turismo desde la ciudad de la Paz a través de la carretera La Paz – Tacna, estimulando el comercio con facilidades para la importación de mercaderías, ordenamiento y planificación urbana e industrial permitiendo el establecimiento de nuevas empresas comercializadoras. De este modo se incrementará el PBI de Comercio de la provincia y la región del 11.0% a 14.8%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2.2. Para el 2026, por medio de la infraestructura portuaria y de trenes, lograr que cadenas de comercialización se establezcan en la provincia y permite incrementar la venta de productos importados a turistas. De este modo se incrementará el PBI del Comercio de la provincia y la región del 14.8% al 18.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.2.3. Para el 2030, lograr el posicionamiento de la provincia de Tacna, como un centro de Comercio y Negocios por medio de promoción y utilizando la marca Perú, de esta forma se logrará incrementar aún más el comercio, con el ingreso de nuevos compradores. De este modo se incrementará el PBI del Comercio de la provincia y la región del 18.0% al 22.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3.1. Para el 2022, ejecutar en coordinación con el Gobierno Regional el presupuesto y construcción de la carretera Tacna – La Paz, de manera que permita incrementar el PBI de Transporte en 9.4% al 2022.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3.2. Para el 2026, ejecutar con el apoyo del Gobierno Regional y Central en la asignación de recursos a partir del CANON minero, la mejora de la infraestructura y la ampliación de la capacidad del aeropuerto Internacional “Coronal FAP Carlos Ciriani Santa Rosa” en 50% de su capacidad llegando a 547500 pasajeros al año y 1400 toneladas al año, esto permitirá incrementar el PBI de Transporte en 11.5% al 2026.

Objetivo de corto plazo OCP 1.3.3. Para el 2030, implementar medidas para promover la construcción de zonas francas de comercio de bienes importados de calidad a costos competitivos cercanas al puerto Grau para incrementar la capacidad de almacenamiento de productos a importar y exportar, esto permitirá incrementar el PBI de Transporte en 14.0% al 2030.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4.1. Para el 2022, establecer ferias culinarias similares a “Mistura” resaltando y la comida con Marca Perú y se podría lograr un incremento de 2.7%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4.2. Para el 2026, Publicitar en país vecinos como son Bolivia, Brasil y la Argentina la provincia utilizando la marca Perú, la visita a la provincia de Tacna se podra incrementar a 3.3%.

Objetivo de corto plazo OCP 1.4.3. Para el 2030, promulgar leyes que apoyen creación de centros de esparcimiento o clubes privados orientado a la clase social alta esto aportaría con un incremento de 4.0%.

7.1.2 Objetivos de corto plazo del OLP2

“El incremento ICRP de Educación Superior de 39.45 a 82 al 2030.”

Objetivo de corto plazo OCP 2.1.1. Para el 2022, actualizar y sistematizar los procedimientos de gestión de las universidades estatales, así como exigir a las universidades invertir entre un 15% a 20% del canon asignado en la capacitación pedagógica a los profesores y al personal de calidad educativa para dar soporte a los alumnos de tal modo que permita una planificación eficiente y oportuna, reducir las deserciones y el desarrollo planificado de los

semestres universitarios de cada alumno. De manera que permita incrementar el número de graduados y titulados por año y así incrementar el ICRP de educación superior de 39.5% a 54.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1.2. Para el 2026, establecer políticas educativas a nivel secundario para mejorar la homologación entre la oferta de programas de educación universitaria, la formación vocacional y las necesidades de la demanda del mercado provincial enmarcado en la promoción del desarrollo del comercio internacional, turismo, ingeniería, etc., de tal modo que permita el incremento del ICRP de educación superior de 54.0% a 66.5%.

Objetivo de corto plazo OCP 2.1.3. Para el 2030, lograr implementar en la provincia de Tacna el programa de financiamiento a instituciones educativas a nivel superior y técnico, tanto públicas como privadas, basado en el rendimiento obtenido por certificaciones de calidad de educación y en el número de alumnos egresados de programas de comercio internacional, turismo, ingeniería, de tal modo que permita el incremento del ICRP de educación superior de 66.5% a 82.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2.1. Para el 2022, establecer políticas y procedimientos para desarrollar un sistema de acreditación efectivo a nivel de las universidades públicas y privadas en la provincia, basado en una plataforma sistematizada, así como fortalecer las instituciones públicas mediante un mayor financiamiento y así mejorar su equipamiento y el desarrollo de sus instalaciones, de manera que permita incrementar el número de graduados de 1312.0 a 1496.0.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2.2. Para el 2026, Lograr convenios entre instituciones educativas y empresas para dar oportunidades a los alumnos de aprendizaje basado en el trabajo practico pre-profesional y técnico, estos convenios se establecerán con empresas que se desarrollen en el ámbito portuario, ferroviario, aéreo, turístico, etc., de tal modo que se obtenga el incremento del número de graduados de 1496.0 a 1633.4.

Objetivo de corto plazo OCP 2.2.3. Para el 2030, diseñar y ofrecer vínculos de formación y potenciar la orientación vocacional para estudiantes a nivel secundario, así mismo, ampliar y fortalecer programas y servicios de tutoría y orientación técnica y profesional, de tal modo que permita el incremento del número de graduados de 1633.4 a 1783.0

7.1.3 Objetivos de corto plazo del OLP3

“El Incremento ICRP de Red Vial de 39.43 a 60 al 2030.”

Objetivo de corto plazo OCP 3.1.1. Para el 2022, potenciar la infraestructura de soporte básico como es la red vial nacional, regional y vecinal. Así se establecerá la coordinación entre la provincia, gobierno Regional y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) para el desarrollo del plan presupuestario que incluya (a) la definición de los planes que permita la construcción del mega-puerto Grau; (b) el tren bioceánico que incluya en sus destinos el mega-puerto Grau y (c) la ejecución del asfaltado del 10.5% de la red vial nacional afirmado de la provincia de Tacna e incrementar de este modo el ICRP de Red Vial de 39.4% a 47.2%.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1.2. Para el 2026, establecer la coordinación con el Gobierno Regional para lograr la construcción del tren mega-puerto Grau y el tren bioceánico, asignar fondos del CANON Minero, y el desarrollo del presupuesto con la ejecución del asfaltado del 24.10% de la red vial regional dentro de Tacna e incrementar de este modo el ICRP de Red Vial de 47.2% a 53.2%.

Objetivo de corto plazo OCP 3.1.3. Para el 2030, establecer y desarrollar el plan de presupuesto, fondos del CANON Minero, y ejecución del asfaltado del 85.6% de la red vial vecinal dentro de la provincia de Tacna e incrementar de este modo el ICRP de Red Vial de 53.2% a 60.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2.1. Para el 2022, potenciar la infraestructura de soporte básico como es la red vial nacional, regional y vecinal. Así se establecerá entre la provincia de

Tacna y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) el desarrollo del plan presupuestario, con fondos del CANON Minero, y ejecución del asfaltado de 292.8 Km de la red vial nacional afirmado y 10 Km de la red vial nacional trocha de la provincia de Tacna e incrementar así la Red Vial Nacional asfaltada de 470.0 Km a 772.8 Km.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2.2. Para el 2026, establecer y ejecutar en coordinación con el Gobierno Regional el desarrollo del plan de presupuesto, con fondos del CANON Minero, y ejecución del asfaltado de 298.9 Km de la red vial regional afirmada y 5.0 Km de la red vial regional trocha de Tacna e incrementar así la Red Vial Nacional asfaltada de 772.8 Km a 1076.7 Km.

Objetivo de corto plazo OCP 3.2.3. Para el 2030, elaborar y desarrollar el plan de presupuesto y ejecución del asfaltado de 303.3 Km de la red vial vecinal afirmada y 120.0 Km de la red vial vecinal trocha de la provincia de Tacna con el fin de incrementar así la Red Vial Nacional asfaltada de 1076.7 Km a 1500.0 Km.

7.1.4 Objetivos de corto plazo del OLP4

“El Incremento ICRP de Transporte de 12.2 a 75 al 2030.”

Objetivo de corto plazo OCP 4.1.1. Para el 2022, definir en coordinación con el gobierno regional el reglamento y plan de ordenamiento del transporte urbano e interurbano a nivel provincial y regional, bajo un diseño sistémico prospectivo de crecimiento de la población e incremento del turismo, de manera que permita incrementar el ICRP de Transporte de 12.2% a 26.6%.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1.2. Para el 2026, Ejecutar mediante cofinanciamiento del Gobierno Regional la ampliación de la capacidad del aeropuerto Internacional “Coronal FAP Carlos Ciriani Santa Rosa” en 50% de su capacidad de 1090 pasajeros al día a 1500 pasajeros al día, esto permitirá incrementar el ICRP de Transporte de 26.6% a 44.6%.

Objetivo de corto plazo OCP 4.1.3. Para el 2030, implementar medidas dentro de su alcance provincial la reducción de tiempo e inseguridad en el desplazamiento de personas y mercaderías en los sistemas de transporte aéreo, ferroviario y terrestre, que permitirá incrementar el ICRP de Transporte de 44.6% a 75.0%.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2.1. Para el 2022, modernizar y tecnificar la infraestructura de los terminales terrestres locales, nacionales e internacionales proveyéndolas de sistemas integrales de seguridad, de manera que permita incrementar la entrada de pasajeros terrestres de 2568.0 a 4598.6.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2.2. Para el 2026, lograr con apoyo del Gobierno Regional el establecimiento 4 nuevas cadenas de restaurantes nacionales de prestigio que permitan el aumento del turismo gastronómico y de servicios de la provincia, esto permitirá incrementar la entrada de pasajeros terrestres de 4598.6 a 6781.3.

Objetivo de corto plazo OCP 4.2.3. Para el 2030, lograr convenios con empresas importadoras a través de incentivos tributarios y desarrollar el centro de comercio de bienes importados de calidad con costos competitivos en ZOFRATACNA de manera que permita incrementar la entrada y flujo de pasajeros terrestres de 6781.3 a 10000.0.

7.1.5 Objetivos de corto plazo del OLP5

“Reducir el nivel de informalidad de 71% a 40% al 2030”

Objetivo de corto plazo OCP 5.1.1. Para el 2022, establecer una nueva legislación que permita reducir los costos de ser formal y aumentar los beneficios del mismo, así como un período de amnistía para que los pequeños y microempresarios puedan formalizarse esto contribuirá a reducir el nivel informalidad hasta los niveles 55.5%.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1.2. Para el 2026, otorgar apoyo técnico y financiero sistematizado por industria a pequeñas y microempresas para que puedan formalizarse y definan

negocios sostenibles y con perspectiva de crecimiento, pudiendo convertirse en algún momento en medianas y grandes esto lograría reducir el nivel informalidad hasta los niveles 47.1%.

Objetivo de corto plazo OCP 5.1.3. Para el 2030, lograr con apoyo del gobierno Regional se establezca cadenas de suministro entre empresas de la nueva zona franca y empresas de la provincia y región de modo que las empresas pequeñas y medianas puedan acceder a un mercado formal y así se reducirá el nivel informalidad hasta los niveles 40.0%.

7.1.6 Objetivos de corto plazo del OLP6

“El Incremento ICRP de Exportación de 8.78 a 55 al 2030”

Objetivo de corto plazo OCP 6.1.1. Para el 2022, lograr que el gobierno implemente y reglamente por ley una nueva zona franca en Tacna cercana al nuevo mega-puerto Grau complementada con mecanismos como el drawback y el internamiento temporal de mercancía entre la nueva zona franca y empresas establecidas en la provincia de Tacna que permita evitar la exportación de impuestos, favoreciendo así a un conjunto importante de exportadoras y manufactureras que se establecerían en la provincia y con esto incrementaría el ICRP de exportación a 19.3.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1.2. Para el 2026, ampliar la cobertura del Fondo de Garantía Empresarial (FOGEM) hasta en 50%, de manera que no afecte el financiamiento de capital de trabajo a los exportadores esto incrementaría el ICRP de exportación a 32.6.

Objetivo de corto plazo OCP 6.1.3. Para el 2030, Fortalecer los organismos públicos descentralizados de la provincia que ofrecen sus servicios a los operadores de comercio exterior, a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) esto ayudaría a incrementar el ICRP de exportación a 55.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2.1. Para el 2022, ampliar el ámbito de acción del FOGEM, incluyendo los anticipos a las facturas por cobrar (mecanismo parecido al factoring)

que favorecería especialmente a empresas exportadoras de productos no tradicionales. esto incrementara el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales (Millones de soles) a 130.2.

Objetivo de corto plazo OCP 6.2.2. Para el 2026, Establecer un convenio entre ADEX, la Cámara de Comercio de Tacna y nuevas empresas exportadoras establecidas en la provincia para el establecimiento de una oficina de consultoría de exportación que permita coordinar con las nuevas empresas establecidas en la provincia la adquisición de conocimiento en las mejoras prácticas de exportación y comercio exterior en todos los niveles y que permitan incrementar la red de contactos internacionales, esto incrementara el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales (Millones de soles) a 186.5

Objetivo de corto plazo OCP 6.2.3. Para el 2030, establecer centros de capacitación en comercio exterior y logística con universidades de prestigio nacional o internacionales con carreras especializadas en Comercio Exterior y Cadena de Suministro, que permitan atraer talento en estas áreas y que generen startups o nuevas empresas en esos rubros, esto incrementara el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales (Millones de soles) a 267.

7.1.7 Objetivos de corto plazo del OLP7

“Reducir el número de delitos de 10.71 a 5.00 por cada 1000 habitantes anualmente al 2030.”

Objetivo de corto plazo OCP 7.1.1. Para el 2022, lograr que los sistemas de seguridad de los distritos de Tacna, Alto de la Alianza, Ciudad Nueva, Pocollay y Coronel Gregorio Albarracín Lanchipa, junto con la seguridad de la provincia, policía nacional, empresas particulares, junta de vecinos y región estén unificados en una sola organización con una central de emergencia que controle y prevenga los cualquier acción criminal o delito, soportado por un sistema tecnológico de cámaras y comunicación telefónica y uso de internet y de las redes

sociales para lograr una reducción del número de delitos de 10.7 delitos por 1000 habitantes a 7.7 delitos por 1000 habitantes.

Objetivo de corto plazo OCP 7.1.2. Para el 2026, lograr que programas de capacitación y apoyo a jóvenes y familias sean institucionalizados, dando facilidades a jóvenes y familias sin facilidades para la capacitación o el desarrollo de actividades deportivas o artísticas tengan la posibilidad a través de estos programas desarrollarse y evitar sean tentados por actividades delictivas o nada productivas. Esta acción permitirá una reducción del delito de 7.7 delitos por 1000 habitantes a 6.2 delitos por 1000 habitantes.

Objetivo de corto plazo OCP 7.1.3. Para el 2030, lograr que los sistemas de seguridad de todos los distritos de Tacna junto con la seguridad de la provincia, policía nacional, empresas particulares, junta de vecinos, ministerio de defensa y región estén unificados en una sola organización con una central de emergencia que controle y prevenga los cualquier acción criminal o delito, soportado por un sistema tecnológico de cámaras y comunicación telefónica y uso de internet y de las redes sociales para lograr una reducción del número de delitos de 6.2 delitos por 1000 habitantes a 5.0 delitos por 1000 habitantes.

7.1.8 Objetivos de corto plazo del OLP8

“Incremento de la Eficiencia Recaudadora de 677.97 a 1100.00 por habitante anualmente al 2030.”

Objetivo de corto plazo OCP 8.1.1. Para el 2022, culminar la definición de procedimientos administrativos modernos en colaboración con la SUNAT, el gobierno regional y local, implementando un sistema de información automatizado moderno, confiable que permita el pago de impuestos municipales ágilmente, por medio de la red bancaria, sistema de pago por internet, que cuente con una base de datos actualizada de todos los contribuyentes de la provincia,

que permita incrementar la recaudación 678.0 soles anuales por habitante a 834.3 soles por habitante.

Objetivo de corto plazo OCP 8.1.2. Para el 2026, consolidar el proceso de recaudación por medio de la capacitación, promoción y concientización. Ejecutando y promocionando acciones que permitan dar mayores beneficios a la población a través del pago de impuestos, esta actividad se verá apoyada por la mejora del PBI y el establecimiento de nuevas empresas en la provincia, permitiendo un incremento de la recaudación de 834.3 soles por habitante a 958.0 soles por habitante.

Objetivo de corto plazo OCP 8.1.3. Para el 2030, Culminar los sistemas de gestión de impuestos, con una plataforma moderna que permita estar conectado al sistema de información de la SUNAT, apoyado por el crecimiento del turismo, el establecimiento de nuevos negocios y el ingreso promedio por habitante dentro de la provincia, fomentando una participación proactiva en el pago de impuestos y lograr de este modo un incremento de la recaudación del 958.0 soles por habitante a 1000.0 soles por habitante.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Según D'Alessio (2016) los recursos son los insumos o entradas que permitirán realizar las estrategias seleccionadas, en este sentido las instituciones provinciales, que manejan diferentes tipos de recursos, deberán estimar para la ejecución eficiente de cada OCP la combinación óptima de los recursos: físicos, humanos, financieros y tecnológicos. Los recursos que se necesitan para Tacna son: materiales, mano de obra, y financieros. En la Tabla 32 se muestra la asignación de los recursos a cada OCP, observándose que los recursos necesarios más importantes son el recurso humano y con similar cantidad los financieros e infraestructura.

Tabla 31

Matriz de Objetivos de Corto Plazo (OCP)

OLP	OCP	Año actual y proyectado				
		Actual (2016)	2022	2026	2030	
OLP1	El incremento del PBI de Tacna en la participación del PBI Nacional del 1.1% a 4.4% al 2030					
	OCP1.1	El incremento la participación del PBI Nacional (%)	1.1	2.0	3.0	4.4
	OCP1.2	El incremento del PBI comercio (%)	11.0	14.8	18.0	22.0
	OCP1.3	El incremento del PBI transporte y almacén (%)	7.0	9.4	11.5	14.0
	OCP1.4	El incremento del PBI alojamiento y restaurantes (%)	2.0	2.7	3.3	4.0
OLP2	El incremento ICRP de Educación Superior de 39.45 a 82 al 2030					
	OCP2.1	El incremento ICRP de Educación Superior (%)	39.5	54.0	66.5	82.0
	OCP2.2	Elevar el Número de Graduados de Universidad Pública y Privada (número de alumnos)	1312.0	1496.0	1633.4	1783.0
OLP3	El Incremento ICRP de Red Vial de 39.43 a 60 al 2030					
	OCP3.1	El Incremento ICRP de Red Vial (%)	39.4	47.2	53.2	60.0
	OCP3.2	El Incremento Red vial Nacional Asfaltada (km.)	470.0	772.8	1076.7	1500.0
OLP4	El Incremento ICRP de Transporte de 12.2 a 75 al 2030					
	OCP4.1	El Incremento ICRP de Transporte (%)	12.2	26.6	44.6	75.0
	OCP4.2	Incrementar la entrada de pasajeros terrestres (número de pasajeros)	2568.0	4598.6	6781.3	10000.0
OLP5	Reducir el nivel de informalidad de 71% a 40% al 2030					
	OCP5.1	Reducir el nivel de informalidad (%)	71.0	55.5	47.1	40.0
OLP6	El Incremento ICRP de Exportación de 8.78 a 55 al 2030					
	OCP6.1	El Incremento ICRP de Exportación (%)	8.8	19.3	32.6	55.0
	OCP6.2	Incrementar el valor de las exportaciones definitivas no tradicionales (Millones de soles)	76.0	130.2	186.5	267.0
OLP7	Reducir el número de delitos de 10.71 a 5.00 por cada 1000 habitantes anualmente al 2030					
	OCP7.1	Reducir el número de delitos (por cada 1000 habitantes anualmente)	10.7	7.7	6.2	5.0
OLP8	Incremento de la Eficiencia Recaudadora de 677.97 a 1100.00 por habitante anualmente al 2030					
	OCP8.1	Incremento de la Eficiencia Recaudadora (por habitante anualmente)	678.0	834.3	958.0	1100.0

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2016) las políticas son límites que se deben tomar en cuenta al momento de la implementación de cada estrategia, está conformado por todo aquello relacionado a reglas, métodos, formas, prácticas y procedimientos. Para el caso específico de la provincia se han considerado las políticas que se muestran en la Tabla 33 que acompañan a cada una de las estrategias.

Tabla 32

Recursos Asignados a los OCP de Tacna

OLP	OCP	Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio ambiente	Mentalidad	Moneda
		Tangible	Humanos	Tangibles	Tangibles	Intangibles	Intangibles	Tangibles
OLP1	OCP1.1	X	X		X	X	X	X
	OCP1.2	X	X	X	X	X	X	X
	OCP1.3	X	X	X	X	X	X	X
	OCP1.4	X	X		X	X	X	X
OLP2	OCP2.1	X	X		X		X	X
	OCP2.2	X	X		X		X	X
OLP3	OCP3.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP3.2	X	X	X	X	X	X	X
OLP4	OCP4.1	X			X	X		X
	OCP4.2	X	X		X		X	X
OLP5	OCP5.1	X	X		X		X	X
OLP6	OCP6.1	X	X	X	X	X	X	X
	OCP6.2	X	X	X	X	X	X	X
OLP7	OCP7.1	X	X		X	X	X	X
OLP8	OCP8.1	X	X	X	X			X

Tabla 33

Matriz de Políticas por Estrategia de Tacna

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Incrementar el comercio internacional (F1, O1, O2, O3, O6)	1	Crear alianzas estratégicas con empresas internacionales para el fomento de la industria logística
FO2	Desarrollar de la industria Portuaria en la provincia (F2, O3, O2, O4, O6)	2	Buscar la participación de empresas privadas
FO3	Desarrollar de la industria turística y gastronomía (F5, O2, O5, O7)	3	Fomenta y dar mantenimiento de los principales centros turísticos, así como impulsar la gastronomía
FO4	Crear una nueva zona franca cercana a puerto Grau (F4, O1, O3, O4, O6)	4	Ampliar y fortalecer el marco legal para incluir el mega puerto como ZOFRATACNA
FO5	Incrementar el flujo de turistas y visitantes a Tacna a través de extender los servicios médicos especializados de Odontología, Oftalmológica y Medicina Quirúrgica (F3, O7)	5	Fomentar los servicios de calidad
FO6	Desarrollar industria automotriz y electrónica con los socios del Alianza del Pacífico (China, Corea, Taiwán y Japón) (F7, O1, O2, O3, O6)	6	Al desarrollo de la industria ser responsable en el cuidado del medio ambiente
FO7	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F8, O3, O2, O6)	7	Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades, ser transparentes con la información con la comunidad
FO8	Desarrolla la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología (F9, O2, O3, O4, O6)	8	Buscar la participación de empresas privadas como lo son los institutos técnicos
FA1	Crear unas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios (F1, A1, A2, A3)	9	Fortalecer el marco legal para dar estabilidad a largo plazo
FA2	Crear un clúster logístico por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau para el establecimiento de empresas relacionadas al comercio exterior (F2, A1, A4, A6, A7)	10	Buscar la participación de empresas privadas
FA3	Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas (Municipalidad, Ministerio de Interior, entidades privadas). (F3, A3, A5, A7)	11	Ser transparente en la información a comunicar con la comunidad
FA4	Crear una nueva zona franca cercana a puerto Grau (F4, A1, A4, A6, A7)	12	Ampliar y fortalecer el marco legal de ZOFRATACNA
FA5	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (F5, A1, A4, A6)	13	Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades
FA6	Desarrolla la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología (F9, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	14	Buscar la participación de empresas privadas
DO1	Desarrolla la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología (D1, O2, O3, O4, O6)	15	Buscar la participación de empresas privadas
DO2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, O3, O2, O6)	16	Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades
DO3	Desarrollar la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D5, O2, O3, O1, O6)	17	Ser transparente en la información a comunicar a las comunidades
DA1	Desarrolla la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior y carreras de tecnología (D1, A1, A2, A4, A5, A6, A7)	18	Buscar la participación de empresas privadas
DA2	Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos (D2, A1, A4, A6)	19	Ser responsable socialmente con el cuidado del medio ambiente y de las comunidades
DA3	Desarrollar la red ferroviaria y de carretera desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau (D3, A1, A4, A7)	20	Ser transparente en la información a comunicar a las comunidades

7.4 Estructura de Tacna

La estructura organizacional, se refiere a la distribución, división, agrupación, y relación de las actividades de la provincia de Tacna impulsará a la provincia a la implementación de las estrategias a través de las políticas elaboradas. Existen varias tipificaciones de las organizaciones, es así que según la forma, pueden ser: funcional, divisional, matricial, o por unidades estratégicas de negocio (D'Alessio, 2016). La asignación de proyecto matriz ayudaría a trabajar en uno o varios proyectos como se tiene en la provincia de Tacna, en una gran cantidad de sectores tanto públicos como privados. Cuando se culmine cada proyecto regresaran a su casa matriz y se podrá asignar un nuevo proyecto donde brinde asistencia a todos los integrantes de la matriz (D'Alessio, 2016) (ver Figura 14).

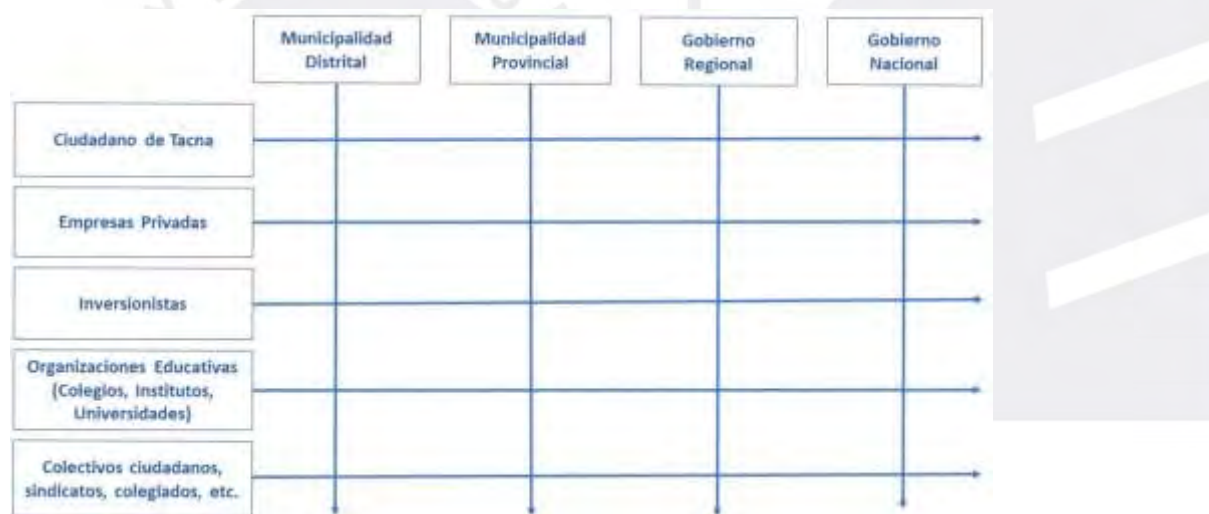


Figura 14. Estructura de Tacna.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El fomento del comercio regional e internacional, las mejoras de la infraestructura, el desarrollo de un ambiente de negocio motivador, un turismo que requiere de un ambiente de confort y principalmente la necesidad de contar con mano de obra calificada a la que se le ofrezca una mejora en su calidad de vida, son elementos propuestos en las estrategias y objetivos en este

plan estratégico, es por tanto la de responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y ecología de este plan estratégico.

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

Respecto al medio ambiente y la ecología, las actividades propuestas en este plan estratégico están focalizadas en los servicios, los incentivos y las regulaciones buscando el incremento de la inversión que este alineados a la preservación del medio ambiente, principalmente en el uso del agua, que es muy escaso en esta región.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humanos es vital para el logro de la visión planteada en este plan estratégico, para lograrlo, se plantea el desarrollo humano a través de elevar el empleo con el incremento de la inversiones, mejorar la capacitación y educación de los ciudadanos a través de la atracción de sucursales de universidades de prestigio y la mejorar seguridad respecto a la capacitación no debe solo ser técnica sino también de gestión, la inversión en la infraestructura estará vinculada a atraer nueva inversión por ende empresas de prestigio con estándares de trabajo mayores al promedio de las actuales empresas en la provincia. Un elemento clave para aumentar la motivación de la ciudadanía y organización de la provincia de Tacna será fomentando el gran potencial y las capacidades humanas que cuenta la provincia, así como las características únicas respecto a ventajas comparativas que no estas disponibles en competidores cercanos, además la asignación de personal que dirija la provincia y la ejecución de este plan se requiere que este bien

preparado, y de esta forma poder alcanzar los OLP y a OCP.

7.7 Gestión del Cambio

Se considera que el ser humano se resiste al cambio por las siguientes razones: (a) percepción de consecuencias negativas, (b) miedo al tener que trabajar más, a fallar o a no saber cómo, (c) tener que romper paradigmas hábitos y el statu quo, (d) falta de comunicación, (e) no considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales, (f) creer que se les obligará más allá de su capacidad y control, O'Toole (1996), citado por D'Alessio (2016).

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

7.8 Conclusiones

En este proceso de la implementación estratégica se desarrollaron factores de análisis claves como los objetivos de corto plazo, recursos, políticas, estructuras organizacionales, medio ambiente, recursos humanos y gestión del cambio. Es así que se planteó 15 OCP, de forma medible y especificada, de tal forma que con el cumplimiento de cada uno de ellos se llegue a la obtención de los ocho OLP. Es esencial que se brinden todos los recursos o insumos establecidos para cumplir con cada objetivo y permita así, la ejecución de la estrategia. Los altos directivos municipales se ven en la imperiosa necesidad de adaptar un liderazgo transformacional, aplicando cada una de las estrategias descrita en la gestión de cambio en forma ética y moral.

Capítulo 8: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica constituye una etapa crucial dentro del planeamiento estratégico, ella está presente en todas las etapas desde la formulación hasta las conclusiones y como se ha podido apreciar en anteriores capítulos ella ha permitido -entre otras tareas- asegurar la selección de las estrategias e identificar las estrategias retenidas que serán la base del plan, la evaluación también participa en la medición de los resultados y la determinación de las acciones correctivas (David, 2011). Se debe considerar que el entorno dinámico en el que actúa el proceso estratégico se caracteriza por un proceso de constantes cambios por lo que tener un control en todo el proceso estratégico es vital para estar al tanto de que tan alineadas están las estrategias y visión y tomar las acciones que permitan primordialmente y realmente resultados estratégicos integrales y de efectos a largo plazo (D'Alessio, 2016).

8.1 Perspectivas de Control

El Tablero de control propuesto por Kaplan y Norton de acuerdo con D'Alessio (2016) permite cubrir el vacío entre lo que se desea hacer y lo que se va hacer, es por tanto una herramienta muy valiosa para medir que tan alineadas están las estrategias y visión con la realidad por medio de la medición y comparación. El tablero de control plantea este alineamiento por medio de cuatro resultados estratégicos expresados en cuatro perspectivas de control: financiera, clientes, procesos y aprendizaje interno. En conjunto, estas cuatro perspectivas brindan una visión global de los indicadores estratégicos del negocio, que ha permitido ver hacia donde se dirige y si fuera el caso la dirección no es la esperada realizar las correcciones de su rumbo. D'Alessio sugiere empezar por la perspectiva de aprendizaje interno e ir escalando a procesos, cliente y terminar la elaboración del tablero de control en las finanzas, aunque en el proceso de planeamiento -desarrollado en este documento- queda claro que el tablero de control no participa en la formulación, suele ocurrir que se confunda como una herramienta de

formulación. A continuación, se procede a desarrollar las cuatro perspectivas para Tacna.

8.1.1 Aprendizaje interno

En caso de Tacna lo que se busca es un desarrollo humano de la población y se ha observado grandes esfuerzos por lograr niveles competitivos altos en todas las áreas, según el último ICRP del 2016 Tacna se ubica en el segundo lugar en el ámbito de desarrollo en educación primaria, con un índice que lo coloca en el rango de muy alto, rango que solo lo comparte con Moquegua pero en la educación superior y formación laboral sus índices están aún en el promedio, es por tanto importante para un desarrollo de la persona lograr mejoras en esos índices, Para el tablero de control y manteniendo la consistencia de las estrategias planteadas se ha elegido las siguientes objetivos: (a) el incremento ICRP de educación superior, y (b) elevar el número de graduados de Universidad Pública y Privada.

8.1.2 Procesos

Algo que se aprecia dentro de los procesos de la provincia es la poca efectividad del gasto público, eso se debe entre otras razones al bajo uso del presupuesto en proyectos de inversión estratégica y mucho se orienta a gastos de planilla (Gestion, 2016), por lo cual se plantea incluir dos objetivos procesos que ayudarían a lograr el objetivo planteado, estos son: mejoras en la infraestructura, una planificación urbana e industrial y mejoras en la seguridad, contar con indicadores de estos tres elementos en la tabla de control nos ayudaría a verificar indirectamente una mejora en sus procesos.

Se ha elegido los siguientes dos objetivos: (a) reducir el nivel de informalidad, y (b) reducir el número de delitos, incluirlos en la tabla de control permite saber indirectamente si la gestión pública está mejorando y estos están alineados a la visión y estrategia planteada en este plan, CENTRUM (2017).

8.1.3 Clientes

Los clientes de Tacna son principalmente ciudadanos, empresarios, turistas e inversionistas que habitan, visitan o invierten en la provincia, parte de su expectativa es recibir un servicio público adecuado, infraestructura, seguridad y procesos que permitan su desarrollo, medir el nivel de satisfacción de los clientes, los objetivos a medir serían: (a) El Incremento del PBI en alojamiento y restaurantes, (b) El Incremento ICRP de Red Vial y (c) Incremento de las Exportaciones, CENTRUM (2017).

8.1.4 Financiera

Para el logro de todos los objetivos planteados en los anteriores perfiles, se requiere de un financiamiento adecuado esto se lograría con un incremento de los ingresos de la provincia y con una mejora de la recaudación. Por lo que se ha planteado utilizar los siguientes objetivos: (a) el incremento del PBI, (b) el Incremento ICRP de Exportación, y (c) la eficiencia recaudadora, CENTRUM (2017).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

A continuación, se presenta el tablero de control que ha permitido a través de un número limitado de indicadores tener el control de la visión y la estrategia, estos indicadores son datos que indirectamente nos presentaran la gestión de la provincia, sea por ejemplo el caso del ICRP de exportación asociado indirectamente al cliente empresario o el PBI de alojamiento y restaurante que representa al cliente turista, entre otros (ver Tabla 34).

8.3 Conclusiones

La evaluación y control es un proceso continuo que está presente en todos los pasos desde la formulación hasta la conclusión del plan estratégico, es necesario tener un proceso de control que permita -a partir de lo que se desea hacer- llegar a controlar lo que se está haciendo, el fin es asegurar el logro de los objetivos planteados, para ello se ha hecho uso del Tablero de Control

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado de Tacna

Perspectiva	OCP	Indicador	Formula	Unidad	Año actual y proyectado				
					Actual (2017)	2022	2026	2030	
Aprendizaje Interno	OCP2.1	El incremento ICRP de educación Superior	Pilar ICR	Sumatoria de las Factores del Pilar, donde cada Factor es la sumatoria de sus variables ponderadas	Índices del 0 a 100	39.5	53	66.5	80.0
Aprendizaje Interno	OCP2.2	Elevar el Número de Graduados de Universidad Pública y Privada	Números de Graduados	Suma de los graduados anualmente	Habitantes	1,312.0	1469.0	1626.0	1783.0
Procesos	OCP5.1	Reducir el nivel de informalidad	Tasa de Informalidad Laboral	Porcentaje de ocupados que carecen de seguro social / Total de ocupados	%	71.0	60.7	50.3	40.0
Procesos	OCP7.1	Reducir el número de delitos por cada 1000 habitantes anualmente al 2030	Número de delitos por 1000 habitantes	Número total de delitos / Número de Habitantes x 1000	Delito x 1000 habitantes	10.7	8.8	6.9	5.0
Cliente	OCP3.1	El Incremento ICRP de Red Vial	Pilar ICR	Sumatoria de las Factores del Pilar, donde cada Factor es la sumatoria de sus variables ponderadas	Índice del 0 a 100	39.43	46.3	53.1	60.0
Cliente	OCP6.1	El Incremento ICRP de Exportación	Pilar ICR	Sumatoria de las Factores del Pilar, donde cada Factor es la sumatoria de sus variables ponderadas	Índice del 0 a 100	8.8	24.2	39.6	55.0
Cliente	OCP1.4	El incremento del PBI alojamiento y restaurantes	Incremento % de PBI	(PBI Actual - PBI Anterior) / PBI Anterior	%	2.0	2.7	3.3	4.0
Finanzas	OCP1.1	El incremento la participación del PBI Nacional (%)	Incremento % de PBI	PBI Provincial / PBI Nacional	%	1.1	2.2	3.3	4.4
Finanzas	OCP8.1	Incremento de la Eficiencia Recaudadora por habitante anualmente al 2030	Soles por habitante	Total, Recaudado / Numero de habitante	Soles	678.0	818.7	959.3	1100.0

Balanceado y siguiendo la recomendación de D'Alessio (2016) de inicial el análisis de determinación de objetivos empezando por la perspectiva de aprendizaje interno y finalizando el análisis con el perfil financiero, en caso de Tacna, este análisis se ha tenido siempre en cuenta la visión de este plan y las estrategias planteadas. Debido a que es difícil en este momento ubicar indicadores directores se ha utilizado indicadores indirectos que permitan una verificación simple del avance de los objetivos.



Capítulo 9: Competitividad de Tacna

Existen tres conceptos que Innovation, Science and Economic Development Canada [ISED] (2008) ha explicado y ayudado a entender mejor el concepto de competitividad: (a) el concepto de competición, que se refiere a la competencia entre partes para crecer y crear valor, y ganan aquellos que logran innovar, invierten sabiamente y se adaptan rápidamente, esto genera un círculo virtuoso donde los empleados se benefician con mejores condiciones de trabajo, mejores sueldos, los clientes con mejores bienes y servicios, los dueños con mejores ganancias y el Estado con mejores niveles de vida; (b) la competitividad que se refiere al resultado de la competición y está en medir qué tan bien se encuentran -resultado de la competencia- los colaboradores o empleados, qué tan satisfecho están sus clientes, qué tan rentable es la entidad y qué tanto ha mejorado las condiciones de vida; y (c) finalmente se tiene la productividad, relacionada a la eficiencia en el uso de los recursos. Es su uso inteligente con el objetivo de ganar más. Entendiendo mejor la competitividad, en este capítulo se ha analizado el concepto desde la perspectiva de Porter (D'Alessio, 2016).

9.1 Análisis Competitivo de Tacna

Este análisis se basa en el análisis competitivo regional del Perú [ICRP], al igual que gran parte de la información de este plan, esto es debido a que la densidad demográfica de Tacna que representa el 93% de la población e indicadores económicos importantes como: flujo de turistas, canon, hospedaje y servicios tienen una fuerte correlación con los indicadores económicos regionales, a excepción de la producción minera donde la provincia solo produce plata y su valor es solo el 6.5% del total producido en la región y el canon representa el 66%, seguido en este último rubro por la provincia Jorge Basadre que representa el 30% (INEI, 2017c). Este análisis se basa en cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas. A continuación, y basado en la visión de este plan se ha procedido a evaluar cada uno de estos

pilares. La región de Tacna en el pilar económico del año 2016 obtuvo como índice el valor de 44.11 inferior al valor obtenido en el año anterior, de 44.21 y lo ha ubicado en la cuarta posición a nivel nacional ligeramente por debajo de la región de Moquegua y por encima de la región Arequipa. Los perfiles más sobresalientes son: Empresa, Gobierno y Persona por encima del índice medio 50, obteniendo un bajo desempeño en los perfiles de Economía e Infraestructura ambos con todos sus factores por debajo del índice medio. Se deduce que lo planeado en este plan estratégico va en la misma dirección de mejorar estos dos perfiles para permitir colocar a la región de Tacna en una mejor posición competitiva (CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2017).

Analizando los factores de los perfiles sobresalientes, existen dentro de ellos algunos por debajo de la media, que si se mejoran permitirán ayudar a mejorar su nivel de competitividad, es así que factores relacionados al gobierno como Recursos y Gastos pueden ser mejorados; en el caso de recursos una forma de poder mejorar este factor es generando nuevas fuentes de recaudación, fomentando la inversión y el desarrollo de nueva industria; de otro lado el gasto depende de la calidad de proyectos que sean aprobados; según la contraloría en un informe del 2014, muestra que Tacna tiene el porcentaje más bajo de Presupuesto de inversión en sectores estratégicos de sus provincias, con solo un 40% en comparación con el más alto que es Lambayeque, con un 83%; por tanto Tacna debe de invertir en estas áreas (La Contraloría General de la República, 2016, p. 181).

Otros dos factores de los perfiles sobresaliente, como se aprecia en la Tabla 35, están relacionados al perfil personas, como son el Factor de Educación superior y la Formación laboral; en el caso del factor Educación superior, basado en la densidad lo ubica en cuatro a cinco puestos pero con una densidad de graduados de cuatro en comparación con Lambayeque el primero con 6.5; es por tanto un reto de la provincia de facilitar el éxito de sus estudiantes de estudios

superiores para incrementar su nivel de graduados a valores similares o superiores que el de Lambayeque. En el caso de la Formación Laboral la densidad es bastante menor con un 9.7 comparado al caso de la región Moquegua que tiene 17.2; por tanto, el fomento o desarrollo de carreras más afines a las necesidades de la región deben ser fomentadas (CENTRUM, 2017).

Tabla 35

Niveles de Competitividad de la Región Tacna

Perfil	Pos.	Índice	Factor	Pos	Índice	Índice Superior	Posición Superior	> Índice Promedio	< 50
Económico	9	27.93	Tamaño	6	29.05	33.27	Ica		Inferior
			Crecimiento	18	33.28	34.92	La Libertad		Inferior
			Exportación	9	8.78	13.00	Lambayeque	Inferior	Inferior
			Diversificación	6	35.01	40.09	Piura		Inferior
			Empleo	13	33.55	34.11	Ica		Inferior
Empresas	3	57.36	Productividad	9	20.18	22.11	Ancash	Inferior	Inferior
			Ambiente de Negocios	9	52.24	53.37	Pasco		Inferior
			Habilidades Comerciales	3	79.78	82.86	Lima Metro.		
			Innovación	4	77.10	85.49	Callao		
			Generación del Empleo	5	57.51	59.62	Madre de Dios		
Gobierno	2	53.36	Recursos	10	29.70	30.79	Huancavelica	Inferior	Inferior
			Autonomía	2	86.15	99.85	Lima Metro.		
			Gasto	18	24.92	26.66	La Libertad	Inferior	Inferior
			Seguridad	21	50.34	51.10	Callao		Inferior
			Justicia	2	75.69	81.01	Ayacucho		
Infraestructura	10	22.13	Energía	20	9.91	9.93	Pasco	Inferior	Inferior
			Red Vial	9	37.45	41.44	Lima Metro.		Inferior
			Transporte	6	12.24	12.65	Moquegua	Inferior	Inferior
			Turismo	13	7.40	8.63	Tumbes	Inferior	Inferior
			Comunicación	8	43.64	44.29	Moquegua		Inferior
Personas	4	59.79	Educación Escolar	2	96.77	100.00	Moquegua		
			Educación Superior	6	39.45	39.95	Arequipa	Inferior	Inferior
			Formación Laboral	11	31.48	31.89	Lima Metro.	Inferior	Inferior
			Logros Educativos	4	78.74	87.04	Ica		
			Salud	11	52.50	52.71	Ancash		Inferior

Nota. Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2016," por CENTRUM, 2017

Finalmente, el factor productividad relacionado al perfil Empresa es uno de los factores que deben mejorar, de acuerdo al Índice de competitividad 2016, la variable que más está afectando una reducción del índice de este perfil es el tamaño de las empresas, esto asociado posiblemente a tipo de servicio profesional que se brinda en esta provincia, asociado con consultorios médicos y servicio de profesionales independientes; aunque esto es propio de estas actividades, es recomendable el desarrollo concéntrico de empresas más grande proveedoras de insumos y servicios colaterales que permitan una cadena de suministro más eficiente en costos.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Tacna

Basado en el análisis anterior y considerando aquellos factores que tienen índices superiores a 50, se puede deducir que existen tres perfiles que pueden brindarle una ventaja competitiva: Empresa, Gobierno y Persona, de los cuales los factores que se muestran en la tabla, son los que tienen una mayor fortaleza, se puede por tanto deducir que esta provincia tiene un gran potencial humano, parte esencial del desarrollo de una provincia y generadora de nuevas oportunidades y soluciones; es por tanto esencial seguir potenciando el desarrollo humano de la provincia y por ende de la región que si se complementa con una inversión estratégica en infraestructura la hará más competitiva al potenciar estos perfiles que generan su ventaja competitiva y generar condiciones económicas más favorables.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Tacna

Basado en todo el análisis y al focalizarse en la visión planteada en este plan estratégico se sugiere el desarrollo de cuatro clúster: (a) el Clúster Turístico Profesional, que brinde no solo servicios gastronómicos, sino servicios médicos especializados en ramas como medicina general, oftalmología, odontología, belleza corporal y estética (El Peruano, 2016); (b) el Clúster Educativo, con universidades que brinden carreras especializadas en comercio exterior, medicina, administración, cadena de suministro y minería además de centros técnicos que brinden

capacitación en gastronomía, técnicos en medicina, electrónica y formación industrial, logística de transporte, (c) el Clúster Logístico, con el desarrollo del servicio portuario marítimo, con la potenciación planeada del aeropuerto este puede ser una fuente de nuevos turistas (“Aeropuerto de Tacna podría recibir vuelos internacionales,” 2014) y la extensión del tren hasta el nuevo puerto Grau con conexión al actual tren de Arica y con proyección a unirse al tren bioceánico que planea Bolivia (“ Tacna construirá puerto de gran escala y busca unirse al tren bioceánico que perfila Bolivia,” 2016); y (d) el Clúster Minero, este no está totalmente desarrollado dentro de Tacna y requerirá el soporte de provincias cercanas como Jorge Basadre e Ilo y se busca a través de los servicios portuarios del nuevo Mega puerto Grau, tanto a la mina de Toquepala como a las nuevas minas de Quellaveco en Moquegua o Pucamarca en Tacna.

Tabla 36

Factores de la Región Tacna con Índices Superiores a 50

Factor	Posición	Índice
Educación Escolar	2	96.77
Autonomía	2	86.15
Habilidades Comerciales	3	79.78
Logros Educativos	4	78.74
Innovación	4	77.10
Justicia	2	75.69
Generación del Empleo	5	57.51
Salud	11	52.50
Ambiente de Negocios	9	52.24
Seguridad	21	50.34

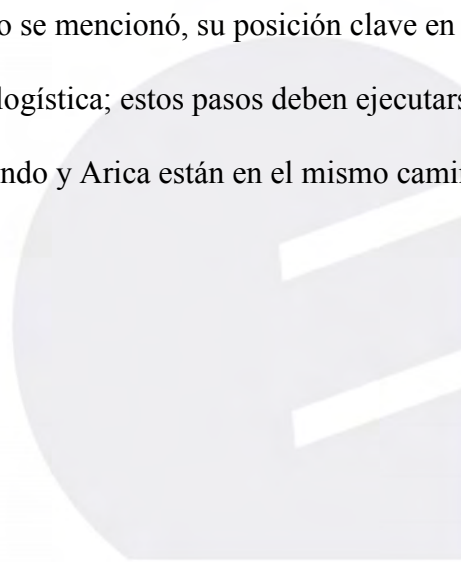
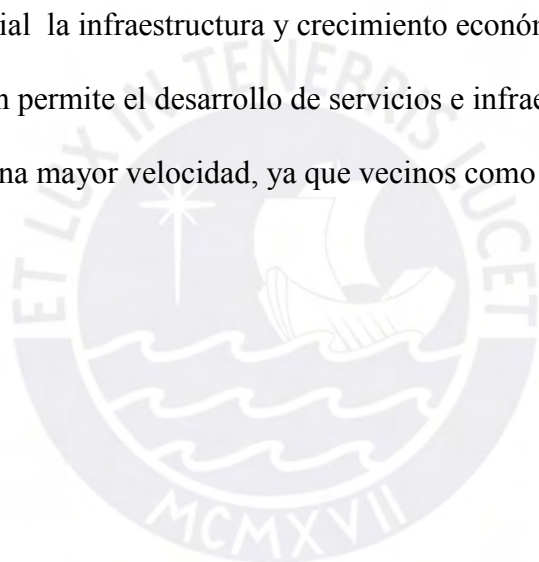
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Uno factor para que estos clústeres se desarrollen es generando una red de servicios involucrando no solo empresas dentro de la provincia y región sino buscando alianzas con los países limítrofes que compiten por intereses similares, buscando construir un mercado con amplias alternativas y atractivos no solo comerciales y logísticos sino turísticos, que haga

atractivo a cualquier productor y exportador/importador como una alternativa de servicios complementarios disponible y que permita seducir a los ciudadanos de esta provincia en búsqueda de la excelencia y convertir esta zona como punto de referencia continental donde tanto Tacna como sus socios sientan el orgullo de construirlo; ser el Singapur de la logística combinado con el Dubái del turismo; como se mencionó, el desarrollo humano es muy importante, los valores y el espíritu de competencia ayudará a hacer de esta provincia más competitiva.

9.5 Conclusiones

Tacna está dando pasos importantes focalizándose en factores relativos al desarrollo humano que son la base del desarrollo competitivo, pero existen muchos factores por mejorar, en especial la infraestructura y crecimiento económico; como se mencionó, su posición clave en la región permite el desarrollo de servicios e infraestructura logística; estos pasos deben ejecutarse con una mayor velocidad, ya que vecinos como Ilo, Mollendo y Arica están en el mismo camino.



Capítulo 10: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Este capítulo presenta el resultado final de la aplicación del modelo secuencial del proceso estratégico de la provincia de Tacna, luego de haber realizado las etapas de formulación, implementación y evaluación se procedió a presentar las conclusiones finales, las recomendaciones y el futuro de la provincia.

10.2 Conclusiones Finales

Al culminar el plan estratégico para Tacna se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Tacna tiene gran potencial para ser uno de los principales centros de logística y comercio del Perú. Su ubicación geográfica y la demanda de nuevas rutas para el ingreso y salida de bienes desde y hacia los países de la cuenca de Pacífico en el eje de integración y desarrollo, Perú, Bolivia, Brasil y Chile lo ubica en una situación expectante en especial con países como Chile, Brasil y Argentina, que tiene los índices más altos de PBI per cápita de la región.
2. Ser un centro de negocio es también su gran potencial, y se puede diferenciar respecto a sus competidores debido al desarrollo turístico y gastronómico, y a la cercanía con ciudades turísticas como Arequipa, Puno y Cusco en el Perú, y ciudades como La Paz y las ciudades del sur de Chile. A la vez hay diversos factores que pueden limitarlo, como el crecimiento no organizado y planificado de la ciudad, el actual dimensionamiento de la infraestructura vial y de comunicación, y el incremento de la percepción de inseguridad.
3. La provincia de Tacna representa mayoritariamente a la región con un 93% de su población, se encuentra en una posición competitiva expectante, con una gran fortaleza debido a la inversión en formación a nivel de educación escolar, esperando que este

- éxito se replique a niveles de formación técnica y universitaria de modo que generen nuevos profesionales, focalizándose inicialmente en cuatro áreas claves, comercio internacional, logística, turismo y servicios.
4. La provincia de Tacna está dando pasos importantes focalizándose en factores relativos al desarrollo humano que son la base del desarrollo competitivo, pero existen muchos factores que apoyarían, en especial la infraestructura y el crecimiento económico; como se mencionó, su posición clave en la región permite el desarrollo del comercio e infraestructura logística; estos pasos deben ejecutarse con una mayor velocidad, ya que vecinos, como Arica, están en el mismo camino y podrían obtener mayores ventajas de estas oportunidades.
 5. Las condiciones actuales de Tacna, en relación con su crecimiento económico, evidencian una baja participación en el PBI del Perú y de la macro región del sur, esto ha obligado a Tacna a explorar los mercados en países limítrofes como Chile, Bolivia e indirectamente Brasil y Argentina. La favorece también su ubicación geográfica que le permite servir de acceso a países del eje de integración y desarrollo Perú, Bolivia, Brasil y Chile hacia países de la cuenca del Pacífico y viceversa. Esta ventaja comparativa se puede convertir en una ventaja competitiva si se desarrolla los recursos humanos, el comercio, la logística, los servicios, así como la tecnológica, complementándolo por medio de nuevos Tratados de Libre Comercio y legislaciones que faciliten que operadores y empresas se establezcan en esta provincia.
 6. Se observa un gran potencial en la provincia de Tacna, debido a su posición estratégica y a las grandes posibilidades de competir en sociedad con el puerto de Ilo y la provincia Jorge Basadre contra puertos norteños de Chile. A este nivel se van perfilando la necesidad de acuerdos comerciales con provincias cercanas como Jorge

Basadre e Ilo para formar un corredor comercial que incluso involucre a provincias fronterizas bolivianas y chilenas, así como acuerdos comerciales más ambiciosos con Brasil, el norte de Argentina y con universidades de prestigio, operadores logísticos, hoteleros y restaurantes de gama media y alta que pueden convertir a Tacna en centro logístico similar a Panamá.

7. Se ha detectado ocho estrategias retenidas y una estrategia de contingencia, todas ellas han cumplido con los criterios de Rumelt y con los principios éticos. Dentro de las ocho estrategias retenidas, dos de ellas cuentan con puntajes inferiores a tres en la matriz MDE y han sido retenidas por considerarlas importantes para el logro de la visión de este plan estratégico, las estrategias en mención son las siguientes: (a) Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de la seguridad usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas; y (b) Desarrollar la industria logística y comercio, a través de la capacitación técnica y superior en SCM y comercio exterior, y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país.
8. Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) Desarrollar la industria logística y comercio a través de la capacitación técnica y superior en SCM, comercio exterior y carreras de tecnología y el establecimiento de nuevos campus de las principales universidades del país; (b) Incrementar el flujo de inversionistas y turistas implementando proyectos orientado a la infraestructura portuaria, carretera y aeropuertos; (c) Crear un clúster de manufactura, ensamblaje y maquila por medio de la planificación urbana e industrial los alrededores del puerto Grau que permitan el establecimiento centros de ensamblaje, maquila de productos destinados al comercio exterior; (d) Incrementar el número de inversores en Tacna por medio del desarrollo de

- la seguridad, usando tecnología y procesos que permita definir roles y responsabilidades conjuntas entre la provincia y la región; (e) Desarrollar el comercio a través de la creación de una nueva zona franca cercana a puerto Grau; (f) Desarrollar la industria logística y comercio a través de la construcción de la red ferroviaria y de carretera, desde la Paz y desde Arica hacia el mega puerto Grau; (g) Crear nuevas empresas a través de políticas de estabilidad e incentivos a largo plazo, para el establecimiento de nuevos negocios.
9. En el proceso de implementación estratégica se han desarrollado factores de análisis claves como: objetivos de corto plazo, recursos, políticas, estructuras organizacionales, medio ambiente y gestión del cambio. Se han planteado 15 OCP, de forma medible y especificada, de modo que todos ellos conlleven al logro de ocho OLP, los cuales están asociados a las ocho estrategias planteadas en este documento. Es esencial contar con los recursos o insumos necesarios para cumplir cada uno de los OCP, pero también es esencial que los altos directivos municipales asuman un liderazgo transformacional, buscando el compromiso y motivación de los principales stakeholders para lograr el éxito de las estrategias descritas.
10. En este PEA se ha definido un tablero de control balanceado que permitirá hacer el seguimiento del logro de los objetivos, definiéndose nueve indicadores divididos en dos de aprendizaje, dos de procesos, tres de clientes y dos de finanzas.

10.3 Recomendaciones Finales

Para el logro de la visión se recomienda lo siguiente:

1. Que las autoridades de la Provincia de Tacna con el apoyo de la región implementen el Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tacna planteado en este documento, que permitirá el logro de la visión.

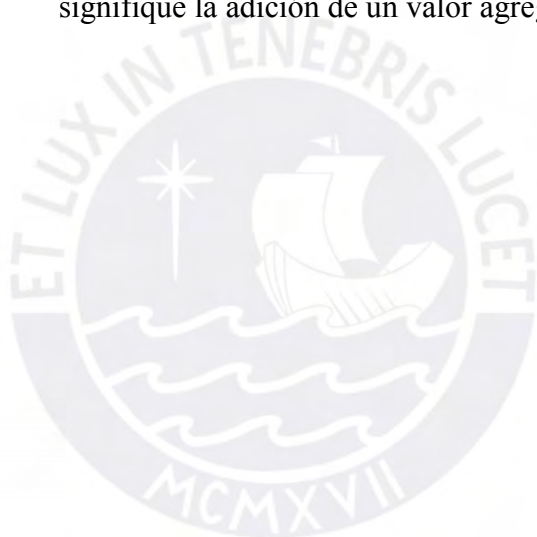
2. Los esfuerzos en mejorar la calidad de la educación primaria deben continuar, pero deberán mover sus esfuerzos hacia niveles de educación superior, fomentando la creación de institutos de formación universitaria de prestigio, esperando atraer no solo talento educativo nacional sino también internacional.
3. Las áreas de comercio y turismo deben ser apoyadas a través de la infraestructura de comunicación -vial, portuaria, aérea y digital-, seguridad y gestión pública moderna, estas áreas serán la fuente de conexiones internacionales y la generadora de una red de contactos, importante y favorable a la provincia, donde el trato y calidad de los servicios turísticos permitirá mejorar el prestigio y la hará atractiva como centro de negocios comerciales.
4. El ordenamiento y planificación urbana e industrial permitirá un desarrollo organizado, los puntos de acceso a la provincia sean terrestres, marítimos y aéreo permitirán el desarrollo de la provincia; se sugiere focalizarse en los proyectos: carretera Tacna-La Paz, el mega puerto Grau y la ampliación del Aeropuerto, aunque la minería no es una industria desarrollada en la provincia, existen proyectos en la región que por medio de la infraestructura pueden ser atraídos como el proyecto minero Quellaveco ubicado en Moquegua.
5. Establecer sistemas de gestión estratégica automatizados (ERP SAP, Oracle) que permitirán un mejor control y una evaluación constante, la medición de indicadores y la comparación con competidores y posibles entrantes, ayudará a realizar los ajustes en caso sean requeridos.
6. Focalizarse principalmente en cinco proyectos que van a potenciar fuertemente a esta provincia y región: (a) la red digital (b) las redes viales, principalmente la carretera La Paz-Tacna, (c) el desarrollo del mega puerto Grau, (d) el tren Bioceánico, y (e)

- repotenciar en calidad y capacidad los servicios del aeropuerto internacional coronel FAP Carlos Ciriani Santa Rosa.
7. Mejorar los procesos administrativos públicos que brinden facilidades a la inversión a través de una planificación urbano/industrial, servicios básicos de calidad, modernización de la gestión pública y seguridad ciudadana, reduciendo los índices de delitos.
 8. La mejora de la educación, infraestructura y servicios deberá ser acompañada por una cultura de la creatividad e innovación, esto ayudará a la mejora o el desarrollo de nuevos productos asociados a los servicios claves para el logro de la visión y generarán una dinámica que permita un crecimiento de la economía.
 9. La provincia de Tacna debe buscar obtener los mayores beneficios de los acuerdos comerciales existentes o buscar que el Estado firme nuevos acuerdos o alianzas con los posibles beneficiarios y competidores de los centros de logística y de negocio, sean estas provincias, regiones o países limítrofes, así también Brasil, Paraguay e inclusive Argentina en el continente, como países de la cuenca del Pacífico.
 10. La provincia de Tacna debe desarrollar sus servicios vinculándolos a la marca Perú, que permita que la identifiquen interna y externamente como una ciudad moderna que brinda grandes oportunidades de negocio, no solo en el Perú, sino como entrada por el Pacífico al corredor bioceánico más importante de Sudamérica.
 11. Buscar una integración horizontal entre el futuro mega puerto Grau y el actual puerto de Ilo que permitirá establecer un Hub marítimo complementario.

10.4 Futuro de Tacna

La ejecución de este plan estratégico permitirá que la provincia de Tacna sea el referente del comercio, logística de la macro región sur, donde su economía se sustentará en:

- Un desarrollo sobresaliente de su recurso humano y un lugar atractivo para el talento que quiera desarrollarse en el Comercio, Logística Internacional, Turismo y Servicios.
- Una economía basada en los servicios y comercio que utilizará la infraestructura y su posición geográfica para brindar acceso a países limítrofes hacia países de la cuenca del Pacífico y viceversa, complementada con servicios turísticos y gastronómicos que la conviertan también en un centro de negocios.
- Centro de desarrollo tecnológico, atractivo para el desarrollo de industrias que deseen entrar a mercados importantes como Brasil, Argentina e incluso Chile que requieran de un Hub, para actividades de ensamblaje manual e industrial, y que en el futuro signifique la adición de un valor agregado más significativo.



Referencias

Andina. (2 de mayo de 2012). *Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo.*

Recuperado de www.andina.com.pe: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>

Andina. (27 de agosto de 2016). *Carretera Tacna - La Paz abre nuevos horizontes para el Perú, señala Mandatario.* Recuperado de www.andina.com.pe:

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-carretera-tacna-paz-abre-nuevos-horizontes-para-peru-senala-mandatario-628317.aspx>

Andina. (27 de setiembre de 2016b). *Perú asciende al puesto 67 en ranking mundial de competitividad.* Recuperado de www.andina.com.pe:

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-asciende-al-puesto-67-ranking-mundial-competitividad-632881.aspx>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (26 de abril de 2013). *Informe Económico y Social - Región Tacna.* Recuperado de www.bcrp.gob.pe: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Marzo de 2017). *Publicaciones y Seminarios.* Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú:

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

Banco Central de Reserva del Perú, sede Arequipa. (12 de Febrero de 2017). *Estadística, Información Regional - Tacna.* Recuperado de www.bcrp.gob.pe:

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional/arequipa/tacna.html>

Banco Mundial [BIRF-AIF]. (Junio de 2017). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales).* Recuperado de www.datos.bancomundial.org:

<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=BR-CL-AR-BO-CO-PE-PY-VE-UY>

Banco Mundial. (17 de abril de 2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de

www.bancomundial.org: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

BBC. (21 de agosto de 2014). *Qué es el triángulo terrestre que vuelve a enfrentar a Perú y Chile*.

Recuperado de www.bbc.com:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140821_mapa_triangulo_terrestre_polemica_a_c

Cambio. (14 de Abril de 2016). *Tacna construirá puerto de gran escala y busca unirse al tren*

bioceánico que perfila Bolivia. Recuperado de www.cambio.bo

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

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (marzo de 2011). *Plan Bicentenario, El Perú hacia el 2021*. Lima, Lima, Perú.

CENTRUM Católica - Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (marzo de 2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú.

City Population. (2017). *City Population*. Recuperado de www.citypopulation.de:

<https://www.citypopulation.de/>

Congreso de la República del Perú. (2008, 17 de enero). Ley 29189. Recuperado de

www.congreso.gob.pe: <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29189.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (Julio de 2016). *Política Nacional CTI*. Recuperado de portal.concytec.gob.pe:

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>

Constitución Política del Perú. (1993). *Congreso Constituyente del Perú*. Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

Comercio electrónico en provincias avanzó 250% en el último año. (2015). *El Comercio*.

Recuperado de elcomercio.pe: <http://elcomercio.pe/economia/peru/comercio-electronico-provincias-avanzo-250-ano-188074>

D'Alessio, F. (2016). *El Proceso Estratégico, Un enfoque de gerencia*. Lima, Peru: Pearson.

David, F. R. (2011). *Strategic Management, concepts and cases*. New Jersey: Pearson.

Diamandis, P. (10 de Enero de 2017). *Why Tech Is Accelerating*. Recuperado de

[www.huffingtonpost.com: http://www.huffingtonpost.com/peter-diamandis/why-tech-is-accelerating_b_8951550.html](http://www.huffingtonpost.com/peter-diamandis/why-tech-is-accelerating_b_8951550.html)

Family Search. (16 de diciembre de 2016). *Emigración e inmigración de Perú*. Recuperado de

www.familysearch.org:

https://familysearch.org/wiki/es/Emigraci%C3%B3n_e_inmigraci%C3%B3n_de_Per%C3%BA

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). *Perspectivas de la economía mundial, Octubre de 2016 - Demanda reprimida: Síntomas y remedios*. Washington D.C., EE.UU.

Fox News. (Setiembre de 2017). *foxnews.com*. Recuperado de Vladimir Putin says the leader in artificial intelligence 'will be the ruler of the world':

<http://www.foxnews.com/tech/2017/09/01/vladimir-putin-says-leader-in-artificial-intelligence-will-be-ruler-world.html>

Gestión. (4 de enero de 2016). Recuperado de www.gestion.pe: <http://gestion.pe/economia/como-mejorar-efectividad-gasto-sector-publico-2151792>

Gobierno Regional de Tacna. (2012). *Programa de Promoción de Inversiones y Exportaciones Regionales 2012-2021*. Recuperado de www.regiontacna.gob.pe:

http://www.regiontacna.gob.pe/pagina/grt/documentos/2011/personal/prog_inv_reg2012_final.pdf

Gobierno Regional de Tacna. (2014). *Plan Basadre, Plan de desarrollo regional concertado 2013 - 2023*. Tacna: Gobierno Regional de Tacna.

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan Publishing Company.

Innovation, Science and Economic Development Canada [ISED]. (14 de Julio de 2008). *Creating Wealth: Competitiveness and Productivity*. Recuperado de www.ic.gc.ca:

<https://www.ic.gc.ca/eic/site/cprp-gepmc.nsf/eng/00054.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de inei.gob.pe:

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Tacna Compendio Estadístico 2014*. Recuperado de www.inei.gob.pe:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/compendio2014.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Resultados de la Encuesta Económica Anual 2013 (Ejercicio Económico 2012)*. Recuperado de www.inei.gob.pe:

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1176/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Índice Temático - Economía - PBI Tacna 2007-2015*. Recuperado de www.inei.gob.pe:

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (15 de Julio de 2016). *En el año 2015 el Producto Bruto Interno creció en 19 departamentos*. Recuperado de www.inei.gob.pe:

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2015-el-producto-bruto-interno-crecio-en-19-departamentos-9203/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de inei.gob.pe:

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Proyecciones departamentales de la población 1995-2015*. Recuperado de www.inei.gob.pe:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/N00.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Recuperado de webinei.inei.gob.pe:

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Turismo*. Recuperado de inei.gob.pe: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *SIRTOD, Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Recuperado de inei.gob.pe:

webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *SIRTOD, Sistema de Información Regional para la toma de decisiones*. Recuperado de inei.gob.pe:

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Índice Temático, Economía*.

Recuperado de inei.gob.pe: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral - [IDEA]. (Setiembre de 2008). Estado:

Funcionamiento, Organización y Proceso de Construcción de Políticas Públicas. Lima, Lima, Peru.

- La Contraloría General de la República. (2016). *Efectividad de la inversión pública a nivel regional y local durante el período 2009 al 2014*. Recuperado de [contraloria.gob.pe](http://doc.contraloria.gob.pe):
http://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/estudio/2016/Estudio_Inversion_Publica.pdf
- La República. (15 de Septiembre de 2014). *Aeropuerto de Tacna podría recibir vuelos internacionales* . Recuperado de [www.larepublica.pe](http://larepublica.pe): <http://larepublica.pe/15-09-2014/aeropuerto-de-tacna-podria-recibir-vuelos-internacionales>
- La República. (25 de septiembre de 2017). *Más de US\$2,000 millones en contrabando entrará al país este año*. Recuperado de [rpp](http://rpp.pe): <http://rpp.pe/economia/economia/mas-de-us2000-millones-en-contrabando-entrara-al-pais-este-ano-noticia-1078733>
- Laura, C. (23 de Junio de 2015). *Tacna y su problemática del agua*. Recuperado de <http://elproblemadelaguaentacna.blogspot.pe>: <http://elproblemadelaguaentacna.blogspot.pe/>
- Ley 30358. *El Peruano*. (2015, 6 de octubre). Recuperado de www.elperuano.com.pe:
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-creacion-del-distrito-de-la-yarada-los-palos-en-la-pr-ley-n-30358-1309533-1/>
- Lopez, G. (22 de Junio de 2010). *Cambios de la Estructura Empresarial en las Empresas Top 10,000* . Recuperado de CIEES-FACCE:
http://perfeccionate.urp.edu.pe/server/ciees/index.php?option=com_content&view=article&id=97:articulo-3-geremprende&catid=48:blog-geremprende&Itemid=37
- Los Tiempos. (31 de Marzo de 2017). *Bolivia impulsa el puerto de Ilo en medio de tensión con Chile* . Recuperado de www.lostiempos.com:
<http://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20170331/bolivia-impulsa-puerto-ilo-medio-tension-chile>

McKinsey&Company. (Enero de 2017). *A future that works: Automation, Employment, and Productivity*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com>:

<http://www.mckinsey.com/mgi/overview>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Plan Estratégico Sectorial Multianual MINAG 2012-2016*. Recuperado de www.minag.gob.pe:

<http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionessministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016-1.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *Informe marco macroeconómico multianual 2018-2021*. Recuperado de www.mef.gob.pe:

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (Abril de 2017b). *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas*. Recuperado de www.mef.gob.pe:

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

Ministerio de Relaciones Exteriores - Gobierno de Chile. (s.f.). *Acuerdos y tratados Bilaterales*.

Recuperado de chile.gob.cl: <http://chile.gob.cl/peru/es/relacion-bilateral/acuerdos-y-tratados-bilaterales/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2017). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de www.mtc.gob.pe:

http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Plan Nacional de Acción Ambiental-PLANAA Perú 2011-2021*. Recuperado de www.ceplan.gob.pe:

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/8e102de1-2cb3-423e-a58dda674bc7322f>

Municipalidad Provincial de Tacna. (marzo de 2015). *Plan Estrategico Institucional PEI 2015-*

2017. Recuperado de www.munitacna.gob.pe:

http://www.munitacna.gob.pe/pdfs/pei_2015_2017.pdf

PISA. (n.d.). *PISA 2015*. Recuperado de www.compareyourcountry.org:

<http://www.compareyourcountry.org/pisa/>

Policia Nacional del Peru, Division de Estadistica. (Febrero de 2017). *Anuario Estadistico 2016*.

Recuperado de www.pnp.gob.pe:

http://www.pnp.gob.pe/anuario_estadistico/documentos/ANUARIO%20PNP%202016%20presentacion.pdf

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

Primeros estudios para megapuerto en Tacna confirman su factibilidad . (7 de octubre de 2016).

Recuperado de [www.larepublica.pe](http://larepublica.pe): <http://larepublica.pe/impresia/economia/809653-primeros-estudios-para-megapuerto-en-tacna-confirman-su-factibilidad>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (28 de Noviembre de 2013). *Informe sobre*

Desarrollo Humano Perú 2013. Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible. Recuperado de pe.undp.org:

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/poverty/Informesobredesarrollohumano2013/IDHPeru2013.html>

ProInversion. (31 de Octubre de 2016). *El Peru en un Instante*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe>:

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

QS. (2017). *QS World University Rankings*. Recuperado de www.topuniversities.com:

<https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>

- Robinson, A. (14 de enero de 2015). *The Future of Logistics: Are 3PL Companies Ready to Adopt these 4 Emerging Technologies?* Recuperado de <http://cerasis.com>:
<http://cerasis.com/2015/01/14/future-of-logistics/>
- Salas, K. (2013). *Calidad de Vida vs Esperanza de vida en América Latina*. Recuperado de intl-pjcomexi.org: <https://intl-pjcomexi.org/2014/02/08/calidad-de-vida-vs-esperanza-de-vida-en-america-latina/>
- Schwab, K. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Geneva, Italia.
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (Junio de 2017). *Reporte Canon Minero 2016*. Recuperado de www.snmpe.org.pe: <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/4417-reporte-canon-minero-2016.html>
- Tacna Perú . (2017). *Economía de Tacna* . Recuperado de www.tacnaperu.net:
<http://www.tacnaperu.net/economia>
- Tacna: población consume agua con alto niveles de arsénico. (8 de diciembre de 2015). *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe>: <https://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-poblacion-consume-agua-con-alto-niveles-de-arsenico-638243/>
- Tacna una economía saludable. (2016, 30 de setiembre). *El Peruano*. Recuperado de www.elperuano.com.pe: <http://www.elperuano.com.pe/noticia-tacna-una-economiasaludable-46069.aspx>
- United Nations. (2015). *Population Division* . Recuperado de esa.un.org:
<https://esa.un.org/unpd/wpp/DataQuery/>
- United Nations Development Programme. (2016). *Table 1: Human Development Index and its components*. Recuperado de hdr.undp.org: <http://hdr.undp.org/es/composite/HDI>

United Nations Development Programme. (2016). *Table 1: Human Development Index and its components*. Recuperado de [hdr.undp.org](http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi): <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Genova, Italia.

World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Recuperado de www3.weforum.org:
http://www3.weforum.org/docs/GITR2016/WEF_GITR_Full_Report.pdf

