

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tarata

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Jadiye Gloria Absi Lizárraga

Juan Vianey Calizaya Yufra

Miguel Ángel Ramírez Izaguirre

Asesora: Kelly Rojas

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento sincero a todos los profesores que han sido parte de nuestro desarrollo académico y personal, gracias a su enseñanza somos mejores profesionales y mejores personas.

A Dios por darnos la oportunidad de afrontar este gran reto y haberlo concluido. A nuestras familias por su constante apoyo y comprensión en este arduo camino.

Dedicatorias

A mis padres por su constante apoyo y confianza, a Eduardo y mis seres queridos por su comprensión y aliento en cada etapa de este proceso.

A mi familia, por su paciencia y comprensión en todo este tiempo.

A mis padres, Ceferino y Celia, y a mis hermanos, cuñadas y sobrinos por su constante aliento y ayuda.

Jadiye Absi

Juan Calizaya

Miguel Ramírez

Resumen Ejecutivo

La provincia de Tarata se encuentra localizada al sur del Perú, específicamente en la región Tacna. Posee más de 7,000 habitantes, de los cuales solo la mitad ha culminado la secundaria. La actividad económica más importante de la provincia es la agricultura, destacando en la producción de orégano que no solo abastece el mercado local, sino que se exporta. Adicionalmente, se desarrollan proyectos mineros y algunas actividades turísticas incipientes.

De acuerdo al modelo establecido se elaboró el plan estratégico para el año 2030, con lo cual la provincia de Tarata será totalmente autosostenible, manteniendo su liderazgo en la producción del orégano, pero desarrollando a su vez otros cultivos. Esto irá de la mano con el desarrollo del turismo vivencial, aprovechando la construcción de nuevas carreteras que facilitarán el acceso, y se continuará promoviendo la inversión minera, siempre que se respete el medio ambiente y no se presenten conflictos sociales.

Para lograr esto, se implementarán las siguientes estrategias retenidas, que resultaron de un profundo análisis: (a) penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano, (b) desarrollar servicios turísticos rurales y vivenciales de una manera competitiva y sostenible en el tiempo; (c) penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano, (d) desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura; (e) desarrollar productos agroindustriales con valor agregado; y (f) establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio. Además se establecieron cuatro objetivos de largo plazo, de los cuales derivan 11 objetivos de corto plazo.

Abstract

The province of Tarata is located in the south of Peru, specifically in the Tacna region. It has more than seven thousand inhabitants, of whom only half have completed secondary school. The most important economic activity of the province is agriculture, emphasizing in the production of oregano that not only supplies the local market, but it is exported. In addition, mining projects and some incipient tourist activities are being developed.

According to the established model, the strategic plan for the year 2030 was elaborated, so that the province of Tarata will be totally self-sustaining, maintaining its leadership in the production of oregano, but in turn developing other crops. This will go hand in hand with the development of experiential tourism, taking advantage of the construction of new roads that will facilitate access, and will continue to promote mining investment, as long as the environment is respected and there are no social conflicts.

To achieve this, the following retained strategies will be implemented, which resulted from an in-depth analysis: (a) penetrate the Brazilian market for the export of oregano, (b) developing rural and experiential tourism services in a competitive and sustainable manner over time; (c) to penetrate the US market with oregano, (d) to develop oregano and other agricultural productions, taking direct management of infrastructure to build roads to attract private investment in tourism, agriculture and mining, as well as facilitating the integration of communities; (e) build potable water networks for disused districts and improve the quality of life in marginal areas, and (f) develop value-added agroindustrial products; and (f) establish power generation plants from fossil fuel in districts that do not yet have this service. In addition, four long-term objectives were established, from which 11 short-term objectives were derived.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tarata	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Visión.....	8
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	10
2.5 Código de Ética.....	10
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	12
3.1.2 Potencial nacional.....	13
3.1.3 Principios cardinales.....	18
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Tarata.....	20
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	20
3.2.1 Condiciones de los factores.....	21
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	21
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	22
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	23
3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Tarata.....	24

3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	24
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	24
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	25
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	27
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	29
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	29
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	31
3.5 La Provincia de Tarata y sus Competidores	31
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	31
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	33
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	33
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	34
3.5.5 Rivalidad de los competidores	34
3.6 La Provincia de Tarata y sus Referentes.....	35
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	36
3.8 Conclusiones.....	38
Capítulo IV: Evaluación Interna	39
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	39
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	39
4.1.2 Marketing y ventas (M)	41
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	43
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	45
4.1.5 Recursos humanos (H).....	47
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	49
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	50

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	51
4.3 Conclusiones	51
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Tarata y Objetivos de Largo Plazo	53
5.1 Intereses de la Provincia de Tarata	53
5.2 Potencial de la Provincia de Tarata.....	54
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Tarata	55
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Tarata (MIO)	56
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	57
5.6 Conclusiones	58
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	59
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	59
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	61
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	62
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	63
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	64
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	66
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	66
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	69
6.9 Matriz de Ética (ME)	69
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	71
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	71
6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)....	71
6.13 Conclusiones	74
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	76
7.1 Objetivos de Corto Plazo	76

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	77
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	80
7.4 Estructura de la Provincia de Tarata	81
7.5 Recursos Humanos y Motivación	81
7.6 Gestión del Cambio	81
7.7 Conclusiones	82
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	83
8.1 Perspectivas de Control	83
8.1.1 Aprendizaje interno.....	83
8.1.2 Procesos	83
8.1.3 Clientes	83
8.1.4 Financiera.....	84
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	84
8.3 Conclusiones	84
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tarata	86
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Tarata	86
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tarata.....	86
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Tarata.....	87
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	88
9.5 Conclusiones	90
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	92
10.1 Plan Estratégico Integral.....	92
10.2 Conclusiones Finales	92
10.3 Recomendaciones Finales.....	97
10.4 Futuro de la Provincia de Tarata.....	98

Referencias	101
Apéndice A: Fotos de la Provincia de Tarata	109
Apéndice B: Entrevista al Alcalde de la Provincia de Tarata, Región Tacna	111



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población Proyectada según Provincias de la Región Tacna.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Análisis de la Misión de la Provincia de Tarata.....</i>	9
Tabla 3.	<i>Matriz de los Intereses Nacionales del Perú.....</i>	13
Tabla 4.	<i>Preparación Tecnológica e Innovación del Perú.....</i>	16
Tabla 5.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Provincia de Tarata.....</i>	32
Tabla 6.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Tarata.....</i>	37
Tabla 7.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Tarata</i>	37
Tabla 8.	<i>Presupuesto y Ejecución por Fuente de Financiamiento, en Soles, Año 2016...46</i>	
Tabla 9.	<i>Tarata: Índice de Desarrollo Humano Departamental, Provincial y Distrital 2012</i>	48
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Tarata.....</i>	52
Tabla 11.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Tarata.....</i>	57
Tabla 12.	<i>MFODA de la Provincia de Tarata.....</i>	61
Tabla 13.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Tarata.....</i>	68
Tabla 14.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tarata... 69</i>	
Tabla 15.	<i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Tarata.....</i>	70
Tabla 16.	<i>Matriz de Ética de la Provincia de Tarata</i>	71
Tabla 17.	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Tarata.....</i>	73
Tabla 18.	<i>Matriz de Estrategias versus OLP de la Provincia de Tarata.....</i>	74
Tabla 19.	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos de la Provincia de Tarata.....</i>	75
Tabla 20.	<i>Evolución de los OCP de la Provincia de Tarata.....</i>	79
Tabla 21.	<i>Recursos Asignados a los OCP en la Provincia de Tarata.....</i>	80

Tabla 22. <i>Matriz de Políticas para cada Estrategia</i>	81
Tabla 23. <i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Tarata</i>	85
Tabla 24. <i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Tarata</i>	93
Tabla 25. <i>Comparación de la Situación Presente y Futura</i>	99



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	Ubicación geográfica y acceso a la provincia de Tarata.....	3
<i>Figura 2.</i>	Andenes agrícolas de la provincia de Tarata.....	4
<i>Figura 3.</i>	Mapa de concesiones mineras en la provincia de Tarata, con zonas turísticas y áreas agrícolas.....	6
<i>Figura 4.</i>	Crecimiento de la economía peruana, en porcentaje.....	15
<i>Figura 5.</i>	Avances y retrocesos en el Índice de Competitividad Regional 2016.....	35
<i>Figura 6.</i>	Plaza central de Tarata.....	42
<i>Figura 7.</i>	Camino Inca Tarata – Ticaco.....	43
<i>Figura 8.</i>	Mapa de carreteras de la región Tacna, resaltando la provincia de Tarata.....	45
<i>Figura 9.</i>	Nivel educativo de la población ocupada de la provincia de Tarata, en porcentaje al año 2007.....	48
<i>Figura 10.</i>	Población según tipo de seguro en la provincia de Tarata, en porcentaje al año 2007.....	49
<i>Figura 11.</i>	Tendido de la red dorsal nacional de fibra óptica en Tacna.....	51
<i>Figura 12.</i>	MPEYEA de la provincia de Tarata.....	62
<i>Figura 13.</i>	MBCG de la provincia de Tarata.....	63
<i>Figura 14.</i>	Matriz Interna Externa de la provincia de Tarata.....	65
<i>Figura 15.</i>	Matriz Gran Estrategia de la provincia de Tarata.....	66
<i>Figura 16.</i>	Nueva estructura organizacional integrada para la provincia de Tarata.....	82
<i>Figura 17.</i>	Evolución de las tres industrias a desarrollar en la provincia de Tarata, 2017 versus 2030.....	100
<i>Figura A1.</i>	Valle de Tarata.....	109
<i>Figura A2.</i>	Plantaciones de orégano.....	109

<i>Figura A3.</i> Centro de acopio orégano.....	109
<i>Figura A4.</i> Orégano orgánico.....	110
<i>Figura A5.</i> Plaza de Armas de Tarata.....	110
<i>Figura A6.</i> Caminos del Inca.....	110



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

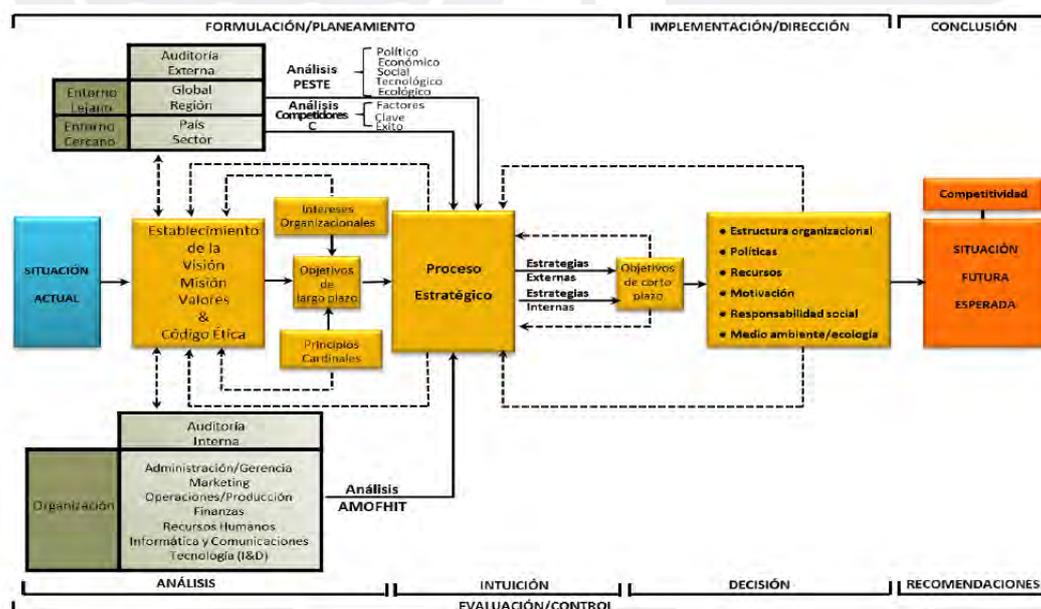


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

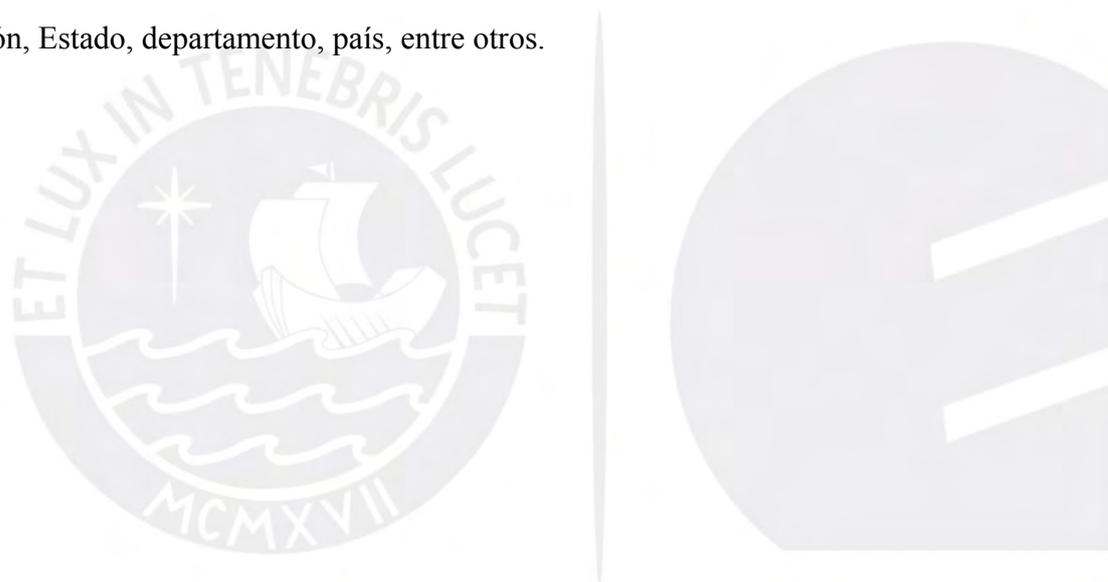
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de la Provincia de Tarata

En este capítulo, se describe una de las cuatro provincias de la región Tacna, considerando diversos aspectos y se presentan algunos indicadores, lo que en conjunto permite conocer la situación actual que atraviesa tanto la provincia en cuestión como los múltiples distritos que la integran. De esta manera, es posible establecer el potencial existente para mejorar la calidad de vida de la población y constituir un polo de desarrollo en el sur del Perú.

1.1 Situación General

Tarata está ubicada al norte de la ciudad de Tacna a 89 km, se encuentra a una altura de 2,950 msnm, tiene una superficie de 864.31 km² y está establecida sobre una colina de terreno abrupto, entre el Altiplano puneño y el desierto del Pacífico, cerca de la frontera erigida con el territorio boliviano. Por el norte, limita con el departamento de Puno y la provincia de Candarave; por el oeste, colinda con la provincia de Jorge Basadre y la provincia de Tacna; por el sur, con la provincia de Tacna; y por el este, con la provincia de Tacna, el departamento de Puno y la nación de Bolivia. Por otro lado, la temperatura media se encuentra entre los 13°C en el poblado de Tarata, y los 0°C en la frontera con Puno y Bolivia (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2004).

De igual manera, según el Plan de usos del suelo y medidas de mitigación ante desastres de INDECI (2004), en Tarata el agua era uno de los recursos más importantes, lo que le brindaba potencialidad para su desarrollo agropecuario, dado que el área cultivable era de 62,040 ha y representaba el 22% de la superficie. También en dicho informe se mencionó que la extensión de la ciudad de Tarata llegaba a 419,740.49 m² y el área residencial ocupaba una superficie de 69.79%. Asimismo, se indicó que la morfología denominada Flanco Disectado de los Andes Occidentales se caracterizaba por una abrupta topografía.

Con respecto a la población, en el 2015 Tarata alcanzó un total de 7,745 habitantes. Así, 3,669 eran mujeres, lo que representaba el 47.37%, y 4,076 eran hombres, lo que constituía el 52.63%. Con relación al total de personas en el departamento de Tacna, la población de Tarata ha logrado representar un 2.27% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2009). En la Tabla 1, se presentan mayores detalles sobre este respecto.

Tabla 1

Población Proyectada según Provincias de la Región Tacna

Provincias	Total de población al 2015
Total región Tacna	341,838
Provincia Candarave	8,095
Provincia Jorge Basadre	9,034
Provincia Tacna	316,964
Provincia Tarata	7,745

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>).

Por otra parte, la principal actividad es la agricultura, desarrollándose en especial el cultivo de orégano, papa y maíz, aunque momentáneamente las autoridades no han desarrollado planes de acción que signifiquen una solución sostenible en el tiempo, por lo que el sector agrícola en el presente se encuentra en estado de abandono. Respecto a la ganadería, la crianza de camélidos es una actividad principal, no obstante la limitación productiva está en las épocas de friaje. Pero la mayor parte de los ingresos provienen del cultivo del orégano, aunque muchos productores no se avocan de manera constante o permanente, sino dependiendo del precio de mercado (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017).

Por otro lado, en la Figura 1, se aprecia la ubicación geográfica de la provincia de Tarata, así como también se puede observar los ocho distritos que la conforman: (a) Tarata, (b) Héroes Albarracín, (c) Estique Pueblo, (d) Estique Pampa, (e) Sitajara, (f) Susapaya, (g) Tarucachi y (h) Ticaco (Alarcón, 2010).

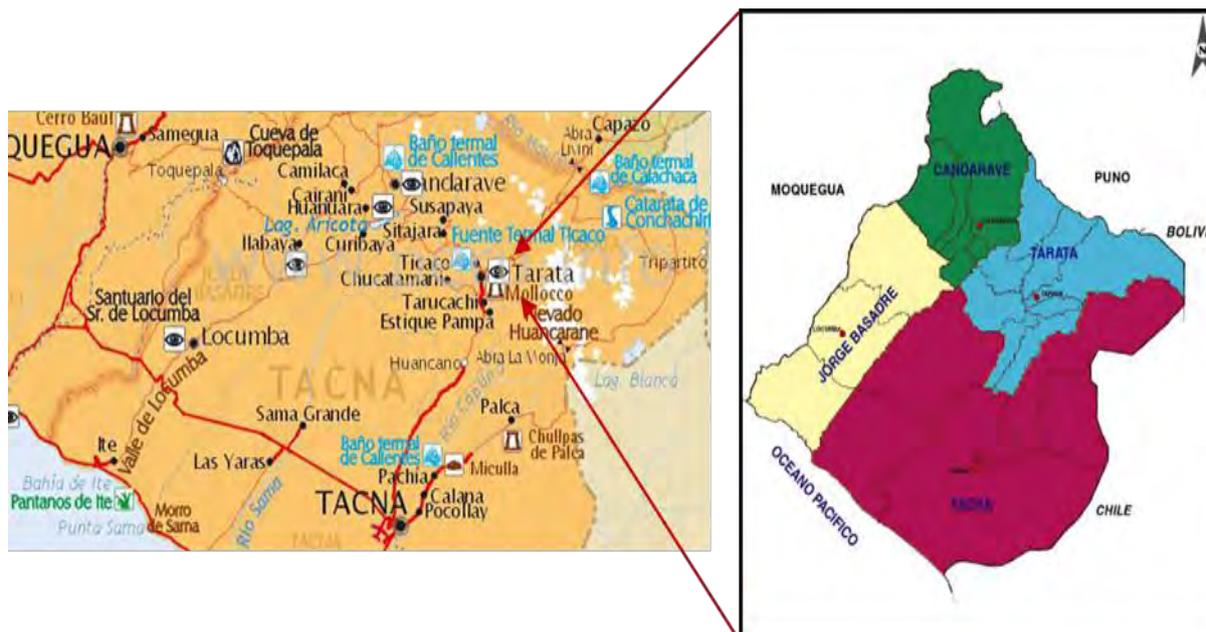


Figura 1. Ubicación geográfica y acceso a la provincia de Tarata. Tomado de *Plan Estratégico Institucional 2010-2014* (p. 6), por E. Alarcón, 2010, Locumba, Perú: Municipalidad Provincial Jorge Basadre.

En el año 2013, la región Tacna se ubicaba en el puesto cinco del *ranking* respecto a los demás departamentos del Perú, mostrando un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.5553. Además, a nivel de provincias, Jorge Basadre presentaba el mayor IDH de la región Tacna, con un 0.6315, lo que lo ubicaba en el puesto cuatro respecto a todas las provincias de la nación. En tanto, en segundo lugar, se encontraba la provincia de Tacna con un IDH de 0.5722, lo cual le otorgaba el puesto 12 en el Perú. En cuanto a la provincia de Candarave, esta tenía un IDH de 0.3528, mientras que la provincia de Tarata tenía 0.3318, ocupando los puestos 91 y 107 respectivamente (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

Según el informe de Plan de usos del suelo y medidas de mitigación ante desastres elaborado por INDECI (2004), la población económicamente activa (PEA) de la provincia de Tarata se dedica principalmente a las labores agrícolas y ganaderas, cuyas edades se encuentran entre los 15 a 64 años, esto representaba el 32.5% de la población. Le seguían en importancia los trabajadores de la administración pública y defensa nacional, con edades

entre 15 a 29 años, resultando por consiguiente un porcentaje de desempleo del 5.25%. Igualmente, en dicho informe se expresó que el producto bruto interno (PBI) de Tarata no estaba registrado por el INEI, lo que significaba que la producción agropecuaria era esencialmente para el consumo local.

Como se ha indicado, la actividad económica más importante en la provincia de Tarata es la agricultura, la cual se complementa con la ganadería. Así, pues, la agricultura se desarrolla especialmente en andenes fabricados en las laderas de las montañas (ver Figura 2); con ello, se busca aumentar la frontera agrícola (González-Vigil, 2015). En tanto, se observa que una de las principales limitaciones para desarrollar la agricultura y la ganadería es la reducida frontera agrícola existente, ya que se encuentra ubicada en valles con pendientes pronunciadas que impiden el aprovechamiento del suministro de agua permanente que se posee. Esto explica la reducida producción agrícola y ganadera, así como la restringida comercialización de derivados lácteos, lo cual se agudiza entre los poblados que corresponden a la zona altoandina, generándose un movimiento económico de productos básicos.



Figura 2. Andenes agrícolas de la provincia de Tarata. Tomado de “Andenes de Quala Quala, Qalaqala o Qala Qala,” por Perú Top Tours, 2005 (http://www.perutoptours.com/index22tr_andenes_de_qalaqala.html).

Según el informe de INDECI (2004), en la provincia de Tarata, no existía actividad industrial y la infraestructura construida por la municipalidad provincial si bien tuvo el objetivo de funcionar como una empresa municipal agroexportadora, nunca llegó a operar. Además, las líneas de producción del proyecto señalado fueron las cuatro siguientes: (a) embutidos de carne de alpaca, (b) productos lácteos, (c) productos orgánicos derivados de frutas y de vegetales y (d) procesamiento de fibra de alpaca. Mientras que el comercio se desarrollaba a nivel minorista y primario tanto en el mercado central como en la avenida Primero de Setiembre; por lo general, también se comercializaban productos de primera necesidad y abarrotes, pero no existía un comercio especializado de ropa, ferreterías, artefactos, entre otros. Con respecto a la agricultura, los productos más importantes eran la papa, maíz, pera, ciruela, durazno, tuna y otros, en tanto que en la ganadería destacaba la crianza de animales vacunos y ovejas. Por otra parte, se identificaron pocos lugares de hospedaje y una casi inexistente actividad nocturna.

En relación con los centros educativos, estos se encontraban distribuidos en toda el área urbana de la provincia y comprendían los niveles inicial y básico. En total, se contaba con cinco centros educativos y un instituto superior. Además, todo el equipamiento respectivo se encontraba distribuido de manera desordenada en el área central de la ciudad, por lo que todavía estaba pendiente su implementación (INDECI, 2004).

Finalmente, como inventario de los recursos metálicos existentes en la provincia de Tarata, se registran los yacimientos de plata, plomo, zinc, cobre y óxido de titanio; y subproductos no metálicos como azufre, ónix, calizas, sulfato de alúmina, sílice y cuarcitas. Cabe anotar que los materiales que posee la provincia en cuestión son importantes para la construcción y algunos de ellos poseen una elevada demanda en el sudoeste brasileño, lo cual ha favorecido la subsistencia de algunos depósitos relacionados a pequeñas empresas que explotan cuarcita y sílice.

En la Figura 3 se presenta un mapa de las concesiones mineras en la región Tacna, donde se puede apreciar claramente las existentes en la provincia de Tarata. Además, se han añadido las zonas agrícolas, que coinciden con algunas concesiones mineras en tránsito; y las zonas con potencial turístico que se ubican al norte de la provincia y no tienen interferencia con otras actividades productivas. Solamente el centro de la provincia, la capital, es un sitio donde coinciden las actividades agrícolas, mineras y turísticas.

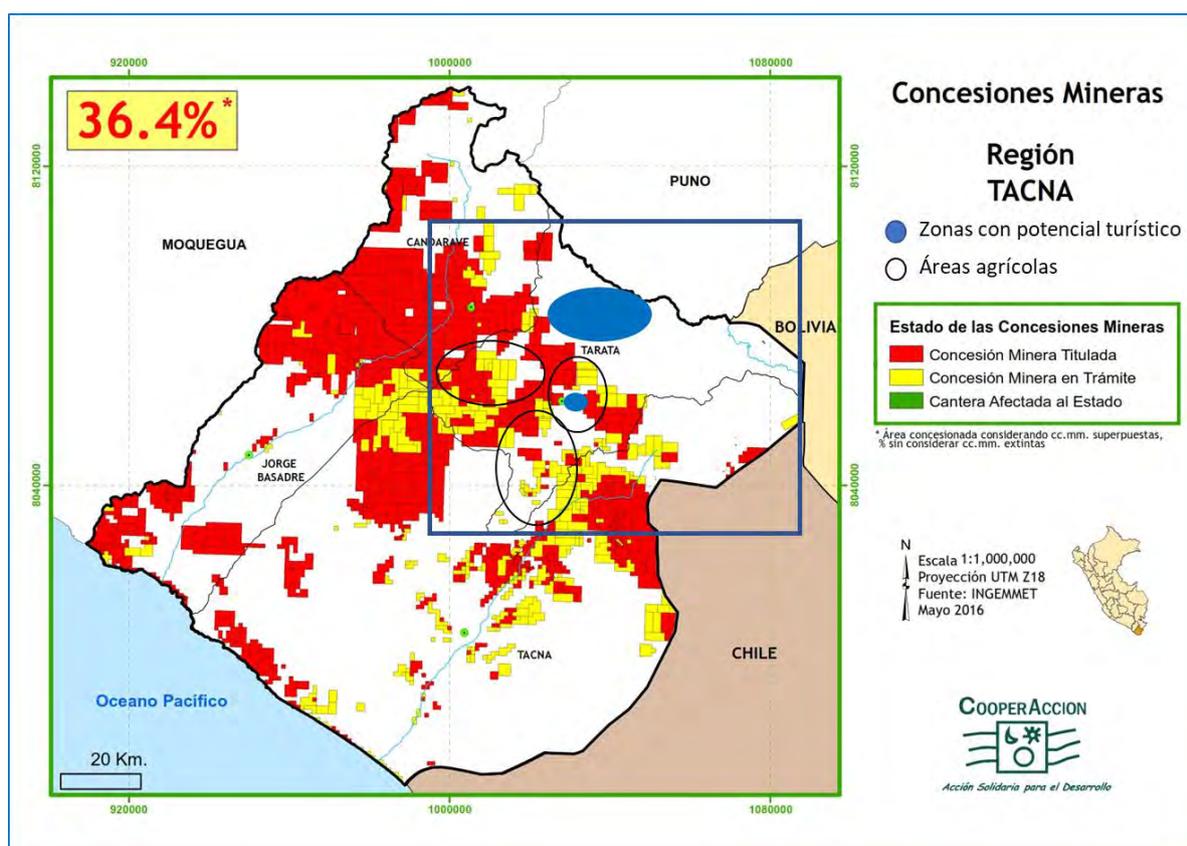


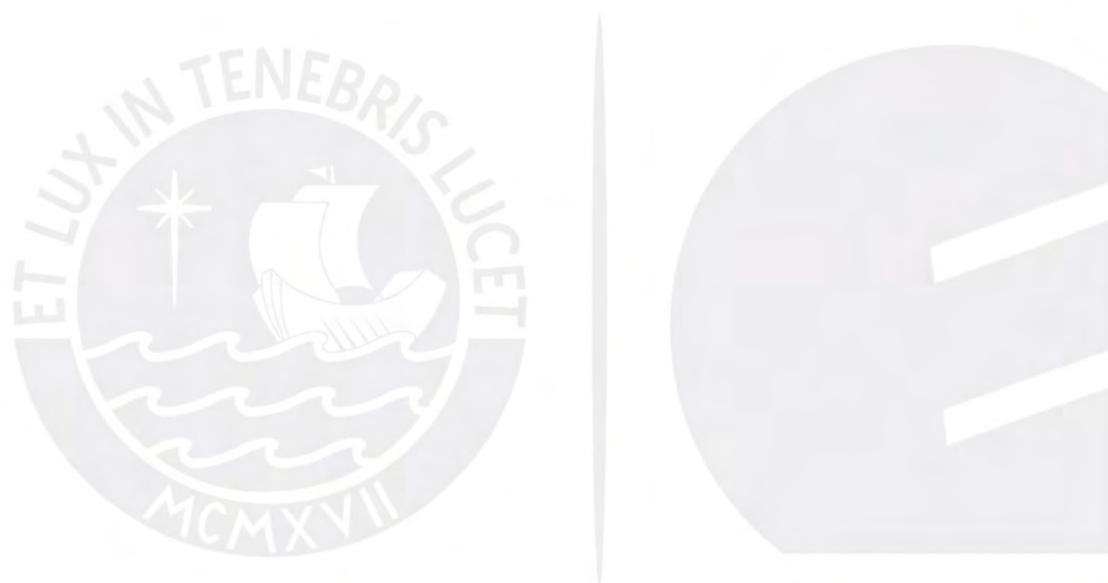
Figura 3. Mapa de concesiones mineras en la provincia de Tarata, con zonas turísticas y áreas agrícolas. Adaptado de “Mapas: Región Tacna 2016,” por Cooper Accion, 2016 (<http://cooperaccion.org.pe/main/mapas>), de “Mapa vial de atractivos turísticos región Tacna,” por Ven a Tacna, 2016 (<http://venatacna.blogspot.pe/2010/03/mapa-atractivos-turisticos-tacna.html>), y de *Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de Tarata 2014-2024*, por W. Vicente, 2014, Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna.

1.2 Conclusiones

Geográficamente, la ubicación de la provincia de Tarata es estratégica, por ser un nexo comercial entre la costa y la sierra, lo cual hace posible el aprovechamiento de la

biodiversidad y de los recursos naturales, aunque esto sucede a niveles básicos en la actualidad. La razón principal es que la provincia está en estrechos valles y por ello tiene una frontera agrícola restringida, la cual se ha ampliado a través de la construcción de andenes. Pero aún se tiene una producción agrícola y ganadera limitada, destinada principalmente para el autoconsumo.

Por último, la provincia de Tarata posee el 2.27% de la población de la región Tacna, pero su nivel educativo está en el orden del 88% de población que sabe leer y escribir, lo que implica la posibilidad de utilizar el recurso humano existente en el desarrollo estratégico de la provincia. Adicionalmente, se cuenta con recursos minerales y actividades agropecuarias no aprovechadas en su totalidad, lo cual puede explotarse para conseguir un mayor desarrollo.



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

Para el desarrollo del planeamiento estratégico, en principio se debe abordar la formulación estratégica, con la finalidad de ayudar a Tarata en el logro de una dirección clara y definida. Por lo tanto, se establecerá la realidad de la provincia y se postulará una situación futura deseada, con proyecciones que permitirán crear objetivos a largo plazo y estrategias que serán usadas para poder alcanzar un mayor desarrollo.

2.1 Antecedentes

En la actualidad, la provincia de Tarata no cuenta con un plan estratégico actualizado que esté en concordancia con el plan de desarrollo de la región Tacna, por eso los proyectos existentes se encuentran todavía aislados. El presente estudio pretende integrar las diferentes acciones que se llevan a cabo, a fin de generar un plan de desarrollo estratégico que resulte aplicable dentro de las pautas nacionales vigentes para alcanzar el desarrollo.

2.2 Visión

La visión que se definió para el planeamiento estratégico de la provincia de Tarata es la siguiente:

En el 2030, Tarata será uno de los dos principales centros de producción agrícola representado por el orégano en la región Tacna del sur del Perú, desarrollando la actividad turística, en armonía con la explotación de los recursos minerales y mejorando la calidad de vida de la población.

El departamento de Tacna tiene como principal producto agrícola al orégano, siendo la provincia de Candarave la principal productora (“Agricultores de Tacna,” 2016; Perú Agroecológico, 2016). Por los altos volúmenes resultantes, es el primer productor de orégano del Perú. Esta actividad lo ubica en situación de ventaja ante los departamentos de Arequipa, Moquegua, Ancash y Huaraz. Dentro de la búsqueda por producir bienes agrícolas con valor agregado, hay productores que se están dedicando al cultivo del orégano orgánico, pero aún

es incipiente y la razón es porque deben buscar nuevos mercados. El mercado natural para el orégano producido en Tacna es Chile, pero en ese país no están dispuestos a pagar extra porque el cultivo sea orgánico (Chirinos et al., 2009).

2.3 Misión

A continuación, se presenta la misión que se definió para el planeamiento estratégico de la provincia de Tarata:

Promover el desarrollo integral y sostenible de la población, haciendo uso de técnicas y tecnologías innovadoras para obtener productos agrícolas de excelente calidad, atendiendo el mercado peruano, chileno y brasileño, al mismo tiempo que se propicia el turismo vivencial y el desarrollo de la actividad minera, preservando el medio ambiente dentro de un marco de políticas públicas transparentes, para el logro de la autosostenibilidad.

Por otra parte, en la Tabla 2 se indica cómo la provincia de Tarata cumple con los nueve criterios propuestos por D'Alessio (2015).

Tabla 2

Análisis de la Misión de la Provincia de Tarata

1	Clientes-consumidores	Atendiendo la demanda del mercado interno y externo
2	Productos: bienes o servicios	Bienes agrícolas, turismo vivencial y actividad minera
3	Mercados	Perú, Chile y Brasil
4	Tecnologías	Haciendo uso de técnicas y tecnologías innovadoras
5	Objetivos de la organización	Promover el desarrollo integral y sostenible de la población
6	Filosofía de la organización	Preservando el medio ambiente
7	Autoconcepto de la organización	Autosostenible
8	Preocupación por la imagen pública	Dentro de un marco de políticas públicas transparentes
9	Preocupación por los colaboradores	Con desarrollo integral y sostenible

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

Entre los valores que orientarán el desempeño de la provincia de Tarata, se pueden encontrar los siguientes:

1. Honestidad: Mostrar transparencia en el accionar diario, ejerciendo un rol que represente un ejemplo para la sociedad, con el propósito de exhibir respeto por las normas sociales establecidas y proceder correctamente en todo momento y lugar.
2. Respeto por las personas: Tomar como punto más importante el bienestar de los pobladores tarateños, respetando su cultura e idiosincrasia y promoviendo la inclusión social.
3. Creatividad: Incentivar la generación de modelos creativos a partir del conocimiento y fomentar el desarrollo e investigación entre los habitantes.

2.5 Código de Ética

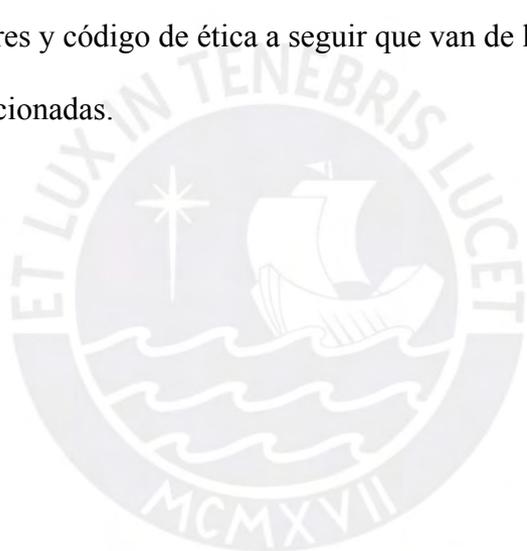
El código de ética propuesto para la provincia de Tarata comprende los siguientes aspectos:

1. Rechazar la corrupción en todo nivel, asumiendo con responsabilidad el compromiso de proceder con transparencia; y eliminar actos como el tráfico de influencias, el soborno y el conflicto de intereses.
2. Respetar la normativa vigente, considerando que Tarata debe actuar dentro de las leyes y disposiciones que se encuentren vigentes.
3. Utilizar responsable y eficientemente los recursos.
4. Suministrar productos de excelente calidad con una permanente búsqueda de la innovación.
5. Respeto y transparencia con todos los grupos de interés del sector agricultura.

2.6 Conclusiones

En este capítulo, se presenta la visión de Tarata; es decir, se plantea la sostenibilidad del plan estratégico al 2030, basado en valores y códigos de ética, el cual permitirá que la provincia se convierta en uno de los principales polos de desarrollo de la región y mejorará la calidad de vida de la población hasta llevarla a la prosperidad y desarrollo.

En efecto, este escenario facultará a la provincia de poder integrarse al movimiento económico en sus diferentes actividades productivas desde Tacna, Tarata, Candarave y distritos aledaños, explotando sus recursos naturales y su ubicación geográfica, siempre tomando en cuenta la preservación del medio ambiente y el bienestar de los pobladores. La misión trazada para Tarata está de acuerdo con la visión presentada. Además, se incluyen valores y código de ética a seguir que van de la mano con la visión y misión antes mencionadas.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo, se desarrolla el entorno de la provincia de Tarata. En principio, se realiza el análisis del Perú con respecto al entorno internacional; en seguida, el análisis de las competencias del país y los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE); por último, se presta atención al estudio de los competidores. Todo esto termina sirviendo de insumo para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Para abordar el estudio externo desde el punto de vista nacional, es fundamental considerar el aspecto tridimensional de las relaciones internacionales propuesto por Hartmann. Desde su óptica, es preciso revisar los siguientes temas: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial del país y (c) principios cardinales (D'Alessio, 2015). El análisis fundamentado de las organizaciones públicas y privadas de un país se ve afectado directa o indirectamente por las estrategias que se toman a nivel nacional.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Al evaluar todos los aspectos de la vida nacional y de la interacción del Perú con el resto del mundo, se ha optado por dar una respuesta a los grandes acontecimientos que vienen sucediendo en el siglo XXI, como la aparición de nuevas potencias o la consolidación de los entornos regionales.

De esta manera, se ha definido el Plan Bicentenario compuesto por seis pilares: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). En función con estos seis pilares, se han establecido los intereses nacionales que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz de los Intereses Nacionales del Perú

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia e institucionalidad	Perú Chile* Ecuador* Colombia* Bolivia*			
2. Equidad y justicia social		Bolivia*	Perú Chile* Ecuador*	Colombia*
3. Competitividad del país		Perú Chile** Ecuador** Colombia** Bolivia**		
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado			Perú Chile* Ecuador* Colombia* Bolivia*	

Nota. (*) Común a los intereses del Perú. (**) Opuesto a los intereses del Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional muestran si un país realmente está preparado para poder llegar a los intereses nacionales, lo cual requiere la evaluación de los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, científico, (e) histórico, psicológico, sociológico, (f) organizacional, administrativo, y (g) militar (D'Alessio, 2015).

Demográfico. A finales del siglo XX, la población peruana venía incrementando a una tasa promedio de 1.6% al año, alcanzando en ese momento los 25.9 millones de habitantes. Además, en el quinquenio 1995-2000, el crecimiento del número de personas a nivel nacional (420 mil por año) representó un aumento leve respecto al quinquenio anterior. Ahora bien, para el 2030 se estima que el Perú tendrá una población total de 35'898,422 habitantes, de los cuales 17'936,806 serían hombres y 17'961,616 mujeres (INEI, 2007).

Con respecto al crecimiento demográfico, este se relaciona con los componentes: (a) fecundidad, (b) mortalidad y (c) migración internacional. Y como efecto de la interacción de

estos tres componentes, las proyecciones para el primer cuarto del siglo XXI sugerían unos 33.7 millones de habitantes y para el 2050 unos 42.8 millones de personas; sin embargo, en este momento, ya la población se encontraría en un proceso de envejecimiento con un 20% desde 0 a 14 años y con el 16% mayor a 65 años (INEI, 2007).

Geográfico. El Perú se ubica en la región occidental de América del Sur y comprende los siguientes límites: por el norte, Ecuador y Colombia; por el sur, Chile; por el este, Brasil y Bolivia; y por el oeste; el océano Pacífico. Además, presenta relieves como valles suaves y abruptos, altiplanicies, cumbres de la cordillera de los Andes, que drenan hacia la vertiente del Pacífico por el oeste y hacia la Amazonía por el este. Asimismo, su extensión territorial constituye 1'285,215.6 km² y está conformada por tres pisos ecológicos principales: (a) costa, (b) sierra y (c) selva. También se observa que su superficie cuenta con las cuencas hidrográficas del Pacífico, del Amazonas y del lago Titicaca (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MRE], 2013).

Por otra parte, el Perú se ubica en un punto estratégico de América del Sur. Tiene salida al mar en sus 200 millas desde Tacna hasta Tumbes y puede acceder a una conexión hacia el Atlántico por las grandes cuencas de la Amazonía, haciendo que se proyecte como un núcleo productivo y comercial en la región. Su ubicación corresponde a los paralelos 0°2' y 18° 21'34'' de latitud sur, meridianos 68° 39'7'' y 81° 20'13'' de longitud. Tanto por su extensión como por el mar que posee, el Perú es el tercer país más grande en Sudamérica. Su geografía se extiende a través del río Amazonas y conecta al país brasileño. La cordillera de los Andes une a Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina por rutas que siguen el trazo de los históricos Caminos del Inca. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países de Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) (MRE, 2013).

Actualmente, se vienen conformando diversos puertos, aeropuertos y carreteras que pretenden conectar el territorio desde la costa del Pacífico hasta el oriente brasileño, de modo

que el país esté preparado para servir como nexo entre los diversos mercados, lo cual puede contribuir a ser un destino de importaciones, así como un exportador hacia los demás continentes (Consulado General del Perú en Sao Paulo, 2016).

Económico. En la última década, la economía peruana creció de manera acelerada (ver Figura 4) a tal punto de ofrecer un escenario atractivo para que en el país se pueda seguir invirtiendo y por ende continuar con un desarrollo económico hasta sobresalir como una de las mejores economías de Latinoamérica. La economía peruana ha sido atractiva para la inversión por (a) las fuertes credenciales macroeconómicas, (b) el sólido marco para la inversión extranjera, (c) la política de integración comercial con acceso a mercados y (d) los sectores atractivos para invertir (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [ProInversión], 2017).

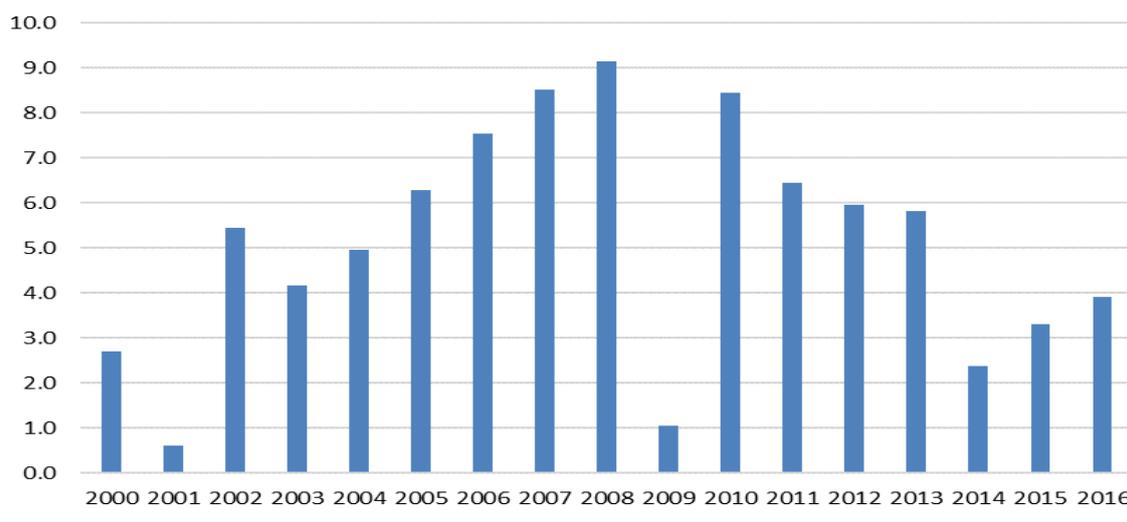


Figura 4. Crecimiento de la economía peruana en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas: Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Con respecto a las fuertes credenciales macroeconómicas, estas se refieren al incremento en el producto bruto interno (PBI), que es superior al de los otros países latinoamericanos. Por ello, la inversión privada tuvo un crecimiento constante hasta el año 2013, pero un retroceso en los años 2014 y 2015. Esto se explica por la contracción de las grandes economías del mundo que repercutieron en la reducción de las ventas peruanas. Los sectores que más atraen inversiones para el Perú son la minería y la infraestructura, seguidos

de los hidrocarburos (ProInversión, 2017). A nivel interno, toca a cada provincia establecer condiciones para atraer esta inversión y aprovechar esta oportunidad que presenta el país.

Tecnológico-científico. El Perú cuenta con la Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Ley 28303, 2004), y con el Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano, aprobado en el año 2006 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2006). Estos dispositivos tienen como objetivo coordinar los esfuerzos que se hacen en el territorio nacional para desarrollar la investigación científica y tecnológica.

Como se puede apreciar a continuación en la Tabla 4, en el ranking del *Global Competitiveness Report 2016-2017*, se observa que durante este periodo el Perú ocupó el puesto 88 entre 138 países en lo tocante a los factores tecnología y ciencia, mostrando un limitado desempeño en este asunto. Además, en innovación tenía el puesto 119, lo cual se comprueba por el escaso número de patentes otorgados a los residentes, en comparación con países como Argentina o México (Schwab, 2016).

Tabla 4

Preparación Tecnológica e Innovación del Perú

Pilares y elementos	Posición (entre 138 países)	Puntaje
Pilar 9: Preparación tecnológica	88	3.6
Disponibilidad de tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología en empresas	97	4.2
Transferencia tecnológica	45	4.7
Usuarios de Internet (% de la población)	91	40.9
Usuarios de Internet de banda ancha (% de la población)	81	6.4
Banda ancha (kb/s/usuario)	70	43.2
Usuarios de Internet por celular (% de la población)	94	36.7
Pilar 12: Innovación	119	2.8
Capacidad de innovación	111	3.7
Calidad de instituciones de investigación	114	3.1
Inversión en investigación y desarrollo	122	2.7
Colaboración industria-universidad	110	2.9
Adquisición de productos tecnológicos por el gobierno	125	2.6
Disponibilidad de ingenieros y científicos	114	3.4
Aplicaciones para patentes (aplicaciones/millón de habitantes)	79	0.5

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Tal como se pudo observar en la Tabla 4, se indican los resultados para los elementos que componen los pilares de preparación tecnológica e innovación, donde se ve la posición desventajosa en inversión en desarrollo e investigación, así como en la adquisición de productos tecnológicos por parte del gobierno, entre otros.

Histórico-psicológico-sociológico. Desde el punto de vista histórico, el Perú tiene origen inca, que es una de las culturas más avanzadas de América del Sur. Por su parte, el Cusco destaca como el centro del desarrollo de esta cultura. Más adelante, con la llegada de los españoles, el país constituyó el centro del Virreinato de América del Sur.

Psicológicamente, el país es una nación de emprendedores, según lo reflejado en el reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2014. Se muestra que el país ocupó el segundo lugar en la región en cuanto a iniciativas empresariales y la quinta posición a nivel mundial. Sociológicamente, desde sus inicios hasta el presente, el peruano ha tenido que esforzarse arduamente, a fin de conseguir progreso y bienestar (“Perú, segundo lugar,” 2015).

Organizacional-administrativo. El Estado peruano se organiza en tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. Asimismo, existen organismos independientes, como el Tribunal Constitucional, el Ministerio Público, la Contraloría General de la República, la Defensoría del Pueblo, etc., y otros organismos desconcentrados como empresas estatales, municipalidades provinciales, municipalidades distritales y demás. Por lo anterior, se establece que el Perú es una república con tres poderes independientes que busca garantizar la preservación de la democracia.

En cuanto a los niveles del Estado, se distingue el gobierno central, gobierno regional y gobierno local. No obstante, con fines de gestión interna, se han creado diversos sistemas administrativos vinculados a temas como planificación, presupuesto, tesorería, entre otros. Para Jiménez (2012), la administración pública peruana todavía debe enfrentar los desafíos de la inclusión social, el progreso y la afirmación tanto de derechos como de libertades. En la

medida en que no se logre una igualdad de oportunidades, el desarrollo económico y la sostenibilidad del Perú están en riesgo.

Militar. Según el Ministerio de Defensa (MINDEF, 2005), el Perú se guía por los principios de respeto al derecho internacional, como el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de controversias, el respeto a la soberanía de los Estados y las fronteras internacionales, entre otros. Además, guarda un gran respeto por los principios establecidos tanto por la Organización de Estados Americanos (OEA) como por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Durante el periodo 2011-2016, la política general del sector Defensa buscaba alcanzar siete objetivos: (a) desarrollar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para sostener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre, así como para contar con una capacidad de respuesta esencial si era necesario responder a cualquier amenaza; (b) desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, a fin de restituir las condiciones de estabilidad, así como de seguridad en la zona del VRAE; (c) colaborar de forma activa en el desarrollo tanto social como económico del país, así como la protección del mismo; (d) fomentar la paz y la seguridad internacional; (e) lograr el fortalecimiento del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional; (f) optimizar la gestión institucional; y (g) fortalecer la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal (MINDEF, 2010).

3.1.3 Principios cardinales

Para determinar las oportunidades y amenazas que presenta el país frente a su entorno, así como su relación con otras naciones, es preciso analizar cuatro principios cardinales: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. En años recientes, la economía mundial atravesó por dos crisis. La primera fue de tipo hipotecaria, originada en Estados Unidos durante el 2008,

de ahí que colapsaron varios bancos y bolsas de valores de diversos países, ocasionando que las economías desarrolladas tuvieran los más bajos crecimientos en sus PBI y en algunos casos incluso decrecimientos. La segunda crisis fue de clase bursátil a nivel de Europa durante el 2011. Esto indica que el desempeño económico de cualquier país del mundo podría influenciar negativa o positivamente en las demás economías; en especial, en las emergentes como es el caso peruano.

Lazos pasados y presentes. El Perú mantiene un conflicto pacífico a nivel comercial con Ecuador y Chile, aunque históricamente tuvo desacuerdos limítrofes con tales naciones. Cabe recordar que el país se encuentra en desventaja en cuanto a los montos de inversión para actualización y modernización de armamento, lo cual repercute negativamente en casos de posibles conflictos en zonas fronterizas carentes de respaldo o vigilancia.

Contrabalance de intereses. A través de tres frentes, el Perú afronta un contrabalance de intereses. En cuanto a Chile, este incrementó su inversión en el país, pero aún persisten ciertas discrepancias limítrofes. Con Brasil, existe una alianza binacional para el progreso del corredor interoceánico y para la inversión en la industria tanto del petróleo como de la petroquímica. En el caso de Venezuela, Bolivia y Ecuador, los intereses de estos países son opuestos al régimen del país, resultando peligroso en especial que Ecuador tenga como interés convertirse en una nación amazónica.

Conservación de los enemigos. Con respecto al Perú, Chile mantiene una mejor posición competitiva, al ubicarse en el puesto 35 en el listado de competitividad a nivel global correspondiente al 2017; sin embargo, el Perú se encuentra en el puesto 55 de acuerdo con el IMD World Competitiveness Center (2017). Hasta el momento, Chile sigue siendo el principal rival para el Perú, aunque es un país que se puede tomar como referente para incrementar el nivel de competitividad.

3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Tarata

Los seis intereses nacionales planteados por el CEPLAN (2011) para el Perú promueven un mayor crecimiento y una mejora integral, de manera que la provincia de Tarata no puede estar ajena a estos planteamientos. Por lo tanto, su desarrollo debe respetar los intereses en cuestión para contribuir en la obtención del país que se visiona al 2030. Por otro lado, se puede observar que se han alcanzado mejoras en algunos indicadores, como el crecimiento económico, nivel de productividad e incremento de proyectos de infraestructura que se han visto reflejados en el PBI. Por consiguiente, este panorama debe ser aprovechado por la provincia de Tarata, atrayendo inversión privada para innovar e industrializar la actividad agropecuaria o promocionando un mayor nivel con respecto a los lugares turísticos.

Además, la provincia de Tarata debe aprovechar el incremento de proyectos de desarrollo de infraestructura, a fin de construir más carreteras que permitan mejorar la logística y las operaciones comerciales de los productos que se intercambian, aunque también puede resultar atractivo como cruce vial comercial (BCRP, 2017b). Por último, es preciso aclarar que los objetivos para la provincia de Tarata tienen que responder a un correcto análisis de la situación actual y futura que facilite alcanzar la visión planteada. Por ello, es necesario considerar el desarrollo económico, enfocándose en dos o tres actividades específicas de gran inversión.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

En esta sección, se hace referencia a la competitividad del Perú, empleando el diamante de competitividad establecido por Porter (2009). Así, se pueden desarrollar o preparar ventajas para competir en base al análisis de los siguientes cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; (c) condiciones de la demanda, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Adicionalmente, se puede mencionar que el Perú está ubicado en el puesto 67 del listado mundial referido a competitividad, lo cual ha significado un avance de dos posiciones respecto al informe anterior y le ha permitido mantener la tercera posición a nivel de países en Sudamérica, ubicándose solo por debajo de Colombia y Chile. A nivel de Latinoamérica y el Caribe, el Perú se ha posicionado en el sexto lugar (Schwab, 2016). Por lo tanto, esta buena ubicación le otorga una ventaja competitiva que debe ser aprovechada.

3.2.1 Condiciones de los factores

El crecimiento económico obtenido en el año 2016 se refleja sobre la base de cinco sectores: (a) agropecuario, de 5.1 a 4.6, pese a los fenómenos climatológicos del primer trimestre del presente año; (b) pesquero, se mantiene en el orden de 0.3, precisando que los desembarques de anchoveta permanecen en la zona sur del litoral, así como la disponibilidad de recursos para el consumo tanto humano como industrial; (c) minería e hidrocarburos, de 13.7 a 13.4, incluyendo precios de *commodities* como el cobre, oro, zinc, plomo, plata y estaño e hidrocarburos como el petróleo y gas natural; (d) manufactura, de 13 a 12.9, precisando que hubo una menor producción de la manufactura no primaria y primaria, así como un ligero incremento en la manufactura de harina y aceite de pescado; y (e) construcción, de 5.8 a 5.3, considerando que se presentó una menor inversión en obras públicas y privadas, como proyectos inmobiliarios, centros comerciales y empresariales (BCRP, 2017a).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda externa está representada principalmente por el sector minería e hidrocarburos, de ahí que haya incrementado el volumen de producción de minerales por una cantidad de proyectos, como la ampliación de Cerro Verde, Toromocho, Las Bambas, entre otros. La inversión en estos proyectos está relacionada con la demanda de los países consumidores de materias primas, como China, Estados Unidos, Suiza, Canadá y Brasil (“Demanda interna crecerá,” 2016).

Por otra parte, en el 2016 el sector agropecuario aumentó un 1.80% en relación con el desarrollo de los subsectores pecuario 3.63% y agrícola 0.60%. Los productos pecuarios que mostraron un comportamiento positivo fueron el porcino, huevo, ave y leche fresca; mientras que los productos agrícolas que incidieron de manera negativa fueron el maíz amarillo duro, cebolla, caña de azúcar y arroz cáscara (“INEI: Economía peruana,” 2017).

Con respecto a manufactura, no se pudieron estabilizar las ventas; por lo tanto, ocurrió un impacto en las exportaciones, teniendo en cuenta que este sector constituye el 16.5% del PBI y aporta a la producción nacional generando el 11% del empleo y representando el 15% de las exportaciones (“Demanda interna crecerá,” 2016).

En el sector turismo, para el 2017 se espera la llegada de 4.36 millones de turistas extranjeros. Así, se estaría avanzando con la meta de siete millones trazada para el 2021, lo cual es importante porque esta actividad significa la tercera fuente generadora de divisas para el Perú, luego de la minería y el agro, aunque representa la principal creadora de ingresos del rubro servicios. Es por ello que se ha conseguido diseñar un proyecto de S/ 10 millones para impulsar operaciones tanto de micro como de pequeñas empresas en este giro de negocio (“Mincetur: El 2017 llegarán,” 2017).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Perú es la sexta economía más grande de Sudamérica y ocupa el puesto 55 en el ranking de competitividad mundial, manteniendo la tercera posición a nivel de Sudamérica detrás de Chile y Colombia (Instituto Peruano de Economía, 2016). Esto representa una oportunidad para la provincia de Tarata si pretende beneficiarse con el crecimiento y mejora de la economía que se ven reflejados en diversas actividades como la pesca, manufactura, minería, entre otras.

Adicionalmente, se observan mejoras en seis pilares de competitividad: (a) instituciones, de 116 a 106; (b) salud y educación, de 100 a 98; (c) educación superior y

capacitación, de 82 a 80; (d) eficiencia del mercado laboral, de 64 a 61; (e) preparación de la tecnología, de 92 a 88; y (f) empresarial, de 81 a 78. No obstante, se ven retrocesos en dos puntos de competitividad sobresalientes: (a) eficiencia del mercado de bienes, de 60 a 65; y (b) innovación, de 116 a 119 (Instituto Peruano de Economía, 2016).

Por último, se debe señalar que existen factores problemáticos para hacer negocios, como la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales, la corrupción y demás, aunque la disminución de la apertura de la economía mundial ha dificultado impulsar el crecimiento sostenible e integrador, perjudicando la competitividad.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) han indicado que el país que más crecerá en el presente año dentro la Alianza del Pacífico con 4.3% será el Perú; seguidamente, Colombia con 2.6%, Chile con 2,1% y México con 1.7%. Para el próximo año, el Perú y Colombia serán los países que más se expandirán en este bloque con 3.5% cada uno, secundados por Chile con 2.7% y México con 2% (“FMI elevó,” 2017).

Por su parte, el PBI de Brasil ha seguido contrayéndose en el tercer trimestre del 2016. Además, los indicadores de actividad económica al cierre del año señalaron una demora en la recuperación económica porque el gasto privado continuó débil, con lo cual se prevé que en el 2017 el crecimiento del PBI real se tornará positivo hasta alcanzar el 0.2%, aunque los altos niveles de desempleo y endeudamiento del sector privado continuarán imponiendo un lastre a la demanda.

En relación con Ecuador, se ha identificado que existieron mejoras debido a su mayor acceso a los mercados de capitales internacionales, lo cual se ha facilitado por la recuperación de los precios del petróleo. No obstante, para Venezuela se ha observado que la profunda crisis económica llegará hasta la hiperinflación por el cuantioso déficit fiscal, las enormes

distorsiones económicas y la fuerte restricción en cuanto a la disponibilidad de importaciones de bienes intermedios (“FMI elevó,” 2017).

3.2.5 Influencia del análisis en la Provincia de Tarata

La provincia de Tarata debe aprovechar la exportación directa de cada uno de sus productos agrícolas, minerales y manufactureros a los diferentes mercados y explotar sus servicios turísticos; ya que el Perú cuenta con instrumentos legales como el Tratado de Libre Comercio, además de zonas con beneficios tributarios que permiten establecer conexión comercial. Asimismo, debido al incremento de la demanda en el sector agropecuario, la provincia puede colocar sus productos en los mercados demandantes.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE busca explorar el entorno y analizar la industria para hallar oportunidades que se puedan presentar y ser aprovechadas, y para detectar amenazas que deben evitarse o, en su defecto, reducirse. Así pues, este análisis permite conocer el escenario en el que se encuentran los competidores en el sector industrial. Por ello, es importante la información que brinda para los directivos y gerentes que inician procedimientos conducentes a la formulación de estrategias, pues les permite detectar factores claves que orientan hacia el éxito en el sector industrial y les ayuda a vencer a los competidores.

Por otro lado, este análisis se basa en evaluar las fuerzas externas de Tarata, lo cual comprende la revisión de las cinco fuerzas siguientes: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) fuerzas económicas y financieras, (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas, (d) fuerzas tecnológicas y científicas, y (e) fuerzas ecológicas y ambientales. Además, esta revisión implica el estudio de las fuerzas competitivas (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Políticamente, la región Tacna representa el 1.10% del electorado a nivel nacional con 253,524 electores. El reducido electorado constituye la razón fundamental para que la clase

política no se vea en la obligación de cumplir con sus promesas. Esto explica por qué Tacna es una región cada vez más postergada, lo cual influye negativamente en Tarata (Jurado Nacional de Elecciones [JNE], 2016).

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2012), la política de Estado referente a la integración de fronteras normadas por la Ley 29778 en el caso de la región Tacna, refleja que falta afianzar la presencia institucional y fortalecer las capacidades de los funcionarios para promover condiciones especiales que incentiven la inversión tanto pública como privada. Con respecto a la descentralización de las regiones, el caso de Tacna ha significado un gran costo, ya que no cuenta con una clase política preparada en administración pública (Contraloría General de la República, 2014).

Por otro lado, en el sector agropecuario, existen disposiciones que promueven el desarrollo sostenido, según lo estipulado en la Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura y Riego (Decreto Ley N° 25902, 1992). Esta ley promueve la producción de flora y fauna, la conservación de recursos naturales y la comercialización de productos e insumos. En el caso del sector turístico, con la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo se promueve el desarrollo de la actividad turística como un medio para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social de la nación (Ley 27790, 2011).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016), en este año el PBI de la región Tacna fue S/ 6,426.723 millones, equivalente al 8.5% de crecimiento con respecto al 5.3% del PBI nacional. Básicamente, destacaron cuatro sectores. Estos son los que siguen: (a) minería, que alcanzó un 21.1%; (b) comercio, que logró un 14.5%; (c) transporte, que alcanzó un 8.9%; y (d) agricultura y ganadería, que lograron un 7.5%. Esta fuente también reveló que si se quiere evidenciar un crecimiento económico y disponer de un mayor impacto en Tarata, es preciso difundir los beneficios que conlleva la industria minera para la provincia y la

posibilidad de lograr la coexistencia entre actividades tradicionales con procesos industrializados.

Tras cinco años de crisis, la actividad minera se activa en el Perú, lo cual se manifiesta en mayor contratación de personal e incremento en la demanda de maquinarias e insumos. Asimismo, se ha reiniciado la negociación y compra de proyectos, mientras que las acciones de las empresas mineras se han elevado (Arce, 2017). En lo que respecta a la región Tacna, su aporte a la explotación nacional de minerales llega al 11.7%, con grandes reservas probadas; por lo que hay proyectos de inversión por US\$ 46 millones en los próximos cinco años (“Tacna en la mira,” 2016). De igual manera, cabe indicar que la actividad comercial tiene gran importancia en Tacna, principalmente desplegada en los mercadillos, donde se comercializan los productos de importación que ingresan del puerto de Arica e Ilo bajo el sistema de ZOFRATACNA. De esta manera, se logra dinamizar la economía local. Entre las principales mercancías autorizadas por el régimen comercial referido, están los artefactos eléctricos como radios, televisores, grabadoras, relojes, ropa, licores, equipos informáticos, juguetes y demás (Gobierno Regional de Tacna, 2013). Por otro lado, más del 70% de unas 25,000 firmas que operan en Tacna son informales, que en su mayoría son pequeñas y microempresas; es decir, unidades económicas que podrían legalizarse para cumplir con sus impuestos y por otro lado reducir la informalidad de 32% en las relaciones contractuales con los trabajadores (“Trabajo: más del 70%,” 2015).

Con respecto al número de turistas extranjeros que visitaron Tacna en el 2010, esta cifra equivale a 2’299,187. Así, 1’198,782 provenían de los países de América del Sur. Cabe indicar que 595,944 visitantes eran procedentes de Chile y esta cifra a lo largo del tiempo tiende a crecer. Por otra parte, la región Tacna posee más de 101 recursos registrados en el inventario del patrimonio turístico, de los cuales 60 son manifestaciones culturales y 41 sitios culturales (Gobierno Regional de Tacna, 2013). Esto en un contexto de crecimiento anual del

turismo, donde la llegada de viajeros internacionales se ha incrementado a razón del 7% anual durante los últimos 10 años, mientras que el turismo nacional creció en 4% (Observatorio Nacional de Turismo, 2016).

Por su parte, la minería genera eslabonamientos productivos y capta flujos de inversión importantes. Además, provee empleo directo e indirecto, lo cual significa un crecimiento en los ingresos de los pobladores de los lugares altoandinos, debido a su aporte al canon minero. Igualmente, es útil destacar que la renta estatal destinada para la región Tacna fue de S/ 80'172,817 y a Tarata se le designó el 3.98%, lo cual debe distribuirse a sus ocho distritos, generando uno de los mayores movimientos económicos de la región (Sociedad Nacional de Minería Pretróleo y Energía [SNMPE], 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el INEI (2017a), en la región Tacna existían 346,000 habitantes. De estos, el 87.3% residía en el área urbana y el 12.7% en la zona rural. Este panorama constituye un factor importante de aglomeración, ya que facilita el proceso de crecimiento económico, pero debe ser correctamente gestionado, porque también implica el aumento de la presión sobre la infraestructura de servicios públicos y puede interferir en el crecimiento. Además, según esta fuente, en la región Tacna el 69% de la población estaba en edades entre 15 a 64 años. El 25.1% con edades entre 0 hasta 14 años y 5.8% de 65 años a más. Por otro lado, a partir del 2015, la esperanza de vida de la población era de 75.1 años en promedio. Para los varones era de 72 años y para las mujeres era de 78 años.

Con respecto a la tasa de fertilidad, esta era de 2.1 hijos en promedio, lo cual representa uno de los índices más bajos a nivel nacional. Con todo, se debe agregar que los nacimientos disminuyeron de 6.9% en el 2007 a 6.5% en el 2015, significando que la tasa de mortandad superaba a la tasa de nacimientos (INEI, 2017a).

Según el diagnóstico sociolaboral, hasta el 2015 había 173,300 personas empleadas, de las cuales el 75.2% tenía de 25 a 59 años, el 15.4% tenía de 14 hasta 24 años, el 5.1% tenía de 60 a 64 años y el 4.3% de 65 años a más. Por otro lado, el 51.5% eran independientes, el 34.6% eran asalariados, el 6.3% eran trabajadores familiares no remunerados, el 5.3% estaban en condición de empleador/patrono, el 2.1% tenían ocupaciones en el hogar y el 0.2% de individuos efectuaban otras actividades. Adicionalmente, el 72.5% de la población ocupada laboraba en compañías de 1 a 10 trabajadores, el 19.1% en establecimientos de 51 o más empleados y el 5.1% en organizaciones de 11 a 50 trabajadores (INEI, 2017a).

Por su parte, la región Tacna se ubica en el primer lugar en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) del 2015, aplicación realizada a 509,000 alumnos de segundo grado de primaria de escuelas públicas y privadas de todo el país. En comprensión lectora, Tacna alcanzó el 78%, cuatro puntos porcentuales más que Moquegua y 13% más que Arequipa. No obstante, se debe recordar que anteriormente Moquegua lideró los resultados con 69%, seguido por Tacna con 67% y Arequipa con 61%. En matemáticas, Tacna ocupó el primer lugar con 54%, seguido por Moquegua con 45% y Callao con 35%, aunque cabe precisar que antes Moquegua lideraba con 53%, seguido por Tacna con 51% y Amazonas con 35% (“Tacna primer lugar,” 2016).

Según el INEI (2017b), los servicios de salud se encontraban concentrados en la provincia de Tacna, a diferencia del resto de provincias, donde se observaban limitaciones en el servicio especializado. Por otra parte, en Tacna la población en edad de trabajar (PET) estaba conformada por 256,365 personas, lo cual equivale al 75.94% de la población total. Así, el ingreso laboral promedio de los ocupados de la región era de S/ 1,242.00 en el 2012. Con respecto a la fuerza laboral del sector público, esta representaba el 16.7% de los ocupados, percibiendo en promedio S/ 1,878.00 mensuales. Seguidamente, estaban los trabajadores del sector privado que representaban el 40.3% de los ocupados, con un salario

promedio de S/ 1,357.00 mensuales. Asimismo, de acuerdo con esta fuente, en la región Tacna existían marcadas brechas de ingreso entre hombres y mujeres, que la tasa de pobreza en el 2009 era de 17.5% y que entre el 2004 y el 2009 la incidencia de la pobreza se redujo en 7.2%, aunque Tarata aún se mantenía como la provincia más afectada.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el INEI (2017c), en el campo de las telecomunicaciones, se ha observado una notable expansión de la telefonía móvil, tras los cambios tecnológicos operados en la industria y por el incremento de los ingresos de la población. Esto se refleja en la expansión de las conexiones de Internet y televisión por cable. Ahora bien, en el 2015 el 92,4% de los hogares de la región Tacna disponían de servicio de telefonía móvil. Esto representa un incremento de 28,3% en comparación con el 2007, cuando se logró un 64,1%. Además, según esta misma fuente, en el 2015 el 27% de la población tenía Internet y el 15,2% televisión por cable y teléfono fijo. Por ello, los resultados obtenidos permitieron que la región Tacna se integrara a la información y economía globalizada, más aun si podía adquirir *hardware* a bajos costos por la cercanía con la frontera liberada de impuestos.

Por otro lado, tanto el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) como la Dirección de Autorizaciones en Telecomunicaciones, para el 2017 han previsto la instalación de fibra óptica con penetración a provincias y distritos, entre ellos Tacna, ya que hay en cartera 21 proyectos regionales para la instalación de las correspondientes redes dorsales (Región Tacna, 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En este aspecto, es preciso señalar que el Perú es particularmente vulnerable al cambio climático y a la disponibilidad de agua. Así, en un futuro indeterminado se podría ocasionar una gran escasez de agua dulce en la costa peruana, que es el lugar donde se concentra la mayoría de la población.

Bajo este escenario, se prevé que la escasez de agua impactará negativamente en las actividades agrícolas y en los servicios de agua potable. También podría ocasionar impactos en la generación hidroenergética. Por ello, es preciso compensar con nuevas inversiones en la vertiente oriental de los Andes (Gobierno Regional de Tacna, 2013).

Por su ubicación frente al mar, la región Tacna forma parte de la vertiente del Pacífico y en la zona del Altiplano integra el sistema endorreico Titicaca-Desaguadero-Poopó-Salar de Coipasa. Y por ser una región árida, existe un gran número de cauces o quebradas que permanecen secos durante gran parte del año o en algunos casos por varios años hasta que ocurra una condición de lluvias inusuales originarias de huaycos o aludes. Asimismo, la región Tacna cuenta con la presencia de cinco principales ríos: (a) Locumba, (b) Sama, (c) Caplina, (d) Uchusuma y (e) Maure. También cuenta con lagunas de importante valor como (a) la laguna Suches, (b) la laguna Aricota y (c) la laguna Vilacota (Gobierno Regional de Tacna, 2013).

Con respecto a la infraestructura energética, se brinda un servicio eficiente, seguro y continuo que contribuye con el crecimiento económico del país, de Tacna y Tarata. De ahí la importancia de la infraestructura energética, porque favorece al crecimiento sostenido de la región sur, compuesta por Arequipa, Apurímac, Cusco, Moquegua, Puno y Tacna, que en la última década se ha convertido en un atractivo foco de inversión para grandes proyectos, especialmente mineros, por lo que resulta valioso garantizar un suministro confiable para la demanda eléctrica.

Ahora bien, en el corto y mediano plazo, existen importantes proyectos de generación y de transmisión eléctrica que permitirán incrementar la oferta, fortaleciendo la seguridad de suministro en la región sur en equilibrio con la ecología y el medio ambiente, lo cual permitirá incentivar la industrialización de la fibra de lana, carnes, derivados lácteos,

productos agrícolas y demás, con el propósito de reactivar la provincia y generar un mayor nivel de prosperidad para sus habitantes.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz resulta del análisis externo de Tarata, ya que este proporciona las oportunidades que pueden favorecer a la provincia y las amenazas que deben evitarse. Por su parte, la MEFE permitirá resumir y evaluar aspectos importantes de índole político, económico, social, tecnológico y ecológico, presentados tras realizar el análisis PESTE, que luego se cuantifican para que Tarata pueda responder a estos factores (D'Alessio, 2015). En la Tabla 5, se muestra la matriz en cuestión.

3.5 La Provincia de Tarata y sus Competidores

Este estudio tiene como finalidad definir la posición competitiva de la provincia, establecer su situación actual y elaborar estrategias que potencien su accionar frente a los otros competidores. Marcando las fronteras de una industria de manera correcta y delimitando el espacio real de competencia, claramente se pueden ver las causas de la rentabilidad. Así, se dilucidará la unidad más adecuada para elegir la estrategia, sabiendo que los errores cometidos por los competidores en la definición de una industria constituyen oportunidades para establecer posiciones estratégicas ventajosas (Porter, 2009).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2016), la región Tacna ocupaba el quinto lugar en el índice de competitividad, lo cual evidenciaba el retroceso en una posición con respecto al año 2015. Asimismo, Tarata presentaba un gran potencial de desarrollo agrícola en los valles interandinos, además de un potencial pecuario en las zonas altoandinas, debido a las grandes extensiones de terreno para el desarrollo de los cultivos andinos, el mejoramiento de pastos naturales y la reforestación, lo cual era una muy beneficioso en el ámbito del mercado nacional e internacional. También la base productiva de Tarata estaba

sustentada por el sector agropecuario y pecuario, y para esta actividad se contaba con 2,648 hectáreas cultivadas con alfalfa, papa, maíz, orégano, peral y frutas.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para la Provincia de Tarata

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1 Regulaciones gubernamentales. Ubicación en zona fronteriza susceptible a beneficios, Ley 29778 (integración de fronteras), Ley 27790 (promueve el desarrollo de las zonas francas).	0.08	3	0.24
2 Preservación de recursos naturales no renovables. La actividad minera representa el 17.8% de ingreso en la región. Con esto, Tarata se ve beneficiada de manera indirecta.	0.08	4	0.32
3 Evolución del PBI nacional y PBI per cápita, el flujo de turismo nacional y extranjero, genera movimiento económico.	0.07	3	0.21
4 Defensa de la libre competencia. La presencia de la ZOFRATACNA y demás servicios fortalecen el comercio formal, impactando económicamente a las provincias del entorno.	0.06	2	0.12
5 Estilos de vida de la población. El mayor porcentaje de la población se encuentra en zonas urbanas (87.3%), siendo un factor importante para facilitar el proceso de crecimiento económico.	0.06	4	0.24
6 Nivel promedio de educación. Tacna se ubica en el primer lugar en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en comprensión de lectura y matemáticas.	0.06	4	0.24
7 Tasas de inmigración y emigración. Las masas migratorias del altiplano y del país vecino generan movimientos económicos que benefician a las regiones.	0.07	4	0.28
8 Desarrollo de las comunicaciones. Implementación tecnológica con fibra óptica para el uso de Internet a nivel nacional.	0.06	3	0.18
9 Situación de la balanza comercial. La ubicación geográfica de Tacna es estratégica por su salida al mar y suministro de agua natural respecto del altiplano.	0.06	3	0.18
	0.60		2.01
Amenazas			
1 Sistema de gobierno. Para Tacna, la descentralización de las regiones significa un costo por no contar con una clase política preparada para la administración pública.	0.06	2	0.12
2 Sistema económico. Los ingresos de la región Tacna están supeditados principalmente a la distribución de canon minero y los servicios de turismo. Esto representa una economía vulnerable.	0.08	2	0.16
3 Amenaza de desastres naturales. La escasez de agua por cambios climáticos perjudicará el desarrollo del sector agrícola y servicios de agua potable.	0.08	3	0.24
4 Nivel de informalidad de la economía. La actividad comercial tiene un gran porcentaje informal, lo cual genera empleos fuera del marco legal.	0.06	2	0.12
5 Tasa de desempleo y subempleo. La tasa de la PEA en microempresas es del 72%, por tanto es una población vulnerable al desempleo.	0.06	2	0.12
6 Volumen de inversión extranjera. Considerando que los recursos minerales no son renovables y que el canon es uno de los principales ingresos de la región, la falta de otros proyectos mineros pone en riesgo la economía del sector.	0.06	2	0.12
	0.40		0.88
Total	1.00		2.89

Según el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2004), las pampas de Mamuta-Coracorani ubicadas a 4,500 m.s.n.m. corresponden a la jurisdicción de Tarata, en el pueblo de Kallapuma. En este lugar, abundaba la flora, predominando la tola y el césped; así como la fauna silvestre, desatancando los zorros, avestruces, águilas, gaviotas y vicuñas. Esto indica que tanto la flora como la fauna podrían explotarse a futuro turísticamente, ya que en la actualidad no se aprovecha.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El crecimiento sostenido del país requiere de mecanismos de distribución y de descentralización, para incentivar el desarrollo de todo tipo de actividades productivas y comerciales. En el caso de Tacna, su interesante movimiento mercantil tiene mucho sustento en la interacción con Chile, debido a la afluencia de ciudadanos de Arica y de otras ciudades aledañas que progresivamente han venido descubriendo tanto los productos como los servicios que brinda la ciudad fronteriza (Villanueva, 2012).

De manera que los posibles compradores de Tarata son las provincias de Candarave, Jorge Basadre y Tacna, lo cual representa un total de 280,976 posibles compradores (Gobierno Regional de Tacna, 2013). Además, Tarata es una zona productiva sustentada por el sector agrario, destacando el orégano, las peras, el damasco y las uvas, que son productos donde la provincia tiene poder de negociación sobre los compradores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Tarata tiene como amenaza diversos competidores que abastecen al mercado nacional e internacional con productos sustitutos, ya que las provincias aledañas pertenecientes a la región Tacna, como Candarave, Jorge Basadre y Tacna, destacan por su producción agrícola o pecuaria y entre sus mercados están Brasil, Chile, Estados Unidos, Ecuador, Argentina, Canadá, entre otros. Además, las provincias en cuestión comercializan minerales como el oro o hidrocarburos como el petróleo y gas natural. Por este motivo, Tarata debe anticipar los

cambios en el mercado, con la finalidad de enfrentar a los posibles sustitutos que puedan aparecer en diversos sectores (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2016).

Según Porter (2009), los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria podría capitalizar en buenos tiempos. En tal sentido, se observó que en economías emergentes el incremento en la demanda de líneas telefónicas fijas tiende a caer, debido a la preferencia por el consumo de teléfonos móviles.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La zona sur del Perú tiene un atractivo movimiento económico gracias a las ofertas de agricultura y ganadería existentes. No obstante, el aspecto negativo recae en el ingreso de competidores externos que brindan productos ya sea de mejor calidad o a un precio menor, como resultado de emplear la tercerización. En la región Tacna, hay competencia entre provincias y destacan las que tienen mayor avance tecnológico, mayor capacidad de producción, mayor apoyo del Estado, mayor inversión en turismo, entre otros aspectos. Esta situación coloca a Tarata en desventaja en cuanto a competitividad dentro de la región. En tal sentido, se pretende posicionar a la provincia como una de las principales intermediarias o nexos de negociación entre provincias aledañas, a fin de generar un incremento en el movimiento económico de la ciudad, aunque para esto es necesario tener una visión amplia de la demanda y de las exigencias del mercado.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores de Tarata se ubican en la misma región, así como también fuera de ella. Por otro lado, Tacna como región está en el quinto lugar en el *ranking* de competitividad. Así que con sus avances o retrocesos ha logrado mantenerse dentro de las regiones más importantes. Sus principales rivales son Moquegua y Arequipa. A nivel

regional, en lo que respecta al cultivo del orégano, Tacna representa el 62% de la oferta nacional; siendo la provincia de Candarve la principal zona productora, seguida por la provincia de Tacna, y Tarata se ubica en tercer lugar, seguida por Jorge Basadre (Perú Agroecológico, 2016).

En síntesis, Tarata enfrenta directamente a provincias y regiones sureñas, así como a diferentes factores como son (a) la inversión privada, (b) apoyo del gobierno, (c) capacidad productiva, (d) capacidad exportadora, entre otros, que deben estudiarse y ser manejados en conjunto para incrementar la competitividad. A continuación, en la Figura 5, se amplía la información.

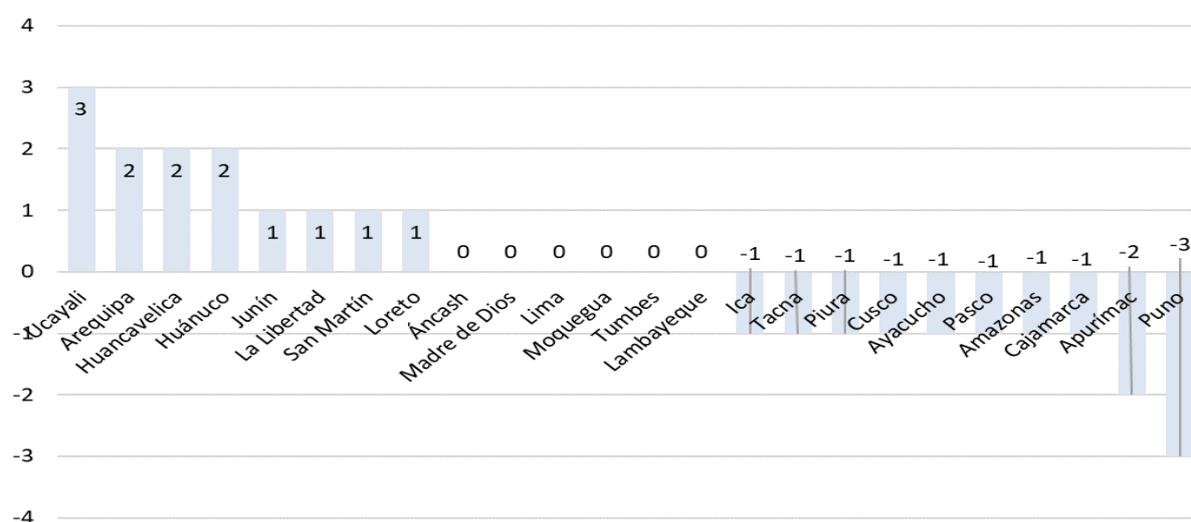


Figura 5. Avances y retrocesos en el Índice de Competitividad Regional 2016. Tomado de “Índice de competitividad regional - INCORE,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016 (<http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>).

3.6 La Provincia de Tarata y sus Referentes

Tarata cuenta con países referentes que poseen rica biodiversidad y ofrecen variados servicios ambientales debido a sus ecosistemas. A nivel internacional, está la zona altoandina de Arica en Chile, que posee una extensa flora y fauna a nivel del mar. Las actividades económicas más importantes de la provincia de Arica y Paracota, como realmente se llama, son la pesquería, combinada con la minería metálica y no metálica. Asimismo, existe una importante actividad agrícola, donde predomina el cultivo de la aceituna, acompañada del

desarrollo turístico y la ganadería de llamas y alpacas (Morales, 2016). Por lo tanto, la provincia de Arica viene a ser una de las líderes en el crecimiento económico chileno, con un aumento en su PBI del 8.4% en el 2015 y de 7.9% en el 2014, con una infraestructura habitacional y vial en constante expansión (Soy Arica, 2015).

Como segundo referente para Tarata se tiene a Zacatecas en México, que destaca por su gran producción de orégano y se ha consolidado por vencer la operación informal y por promover la agrupación de recolectores. Esta zona mexicana ha logrado un buen margen en la venta de orégano, ya que sus precios oscilan entre PEM 12.0 y 18.0 por kilogramo, mientras que los costos varían entre PEM 8.0 y 10.0 (“Zacatecas: Principal productor,” 2016).

Por otro lado, Zacatecas también destaca en turismo, ya que posee sitios históricos que datan del siglo XVI y paisajes naturales que cautivan a los visitantes. Además, tiene la planta de producción más grande de América Latina de cerveza Corona, la cual cuenta con visitas guiadas. Todo se complementa con un teleférico y calles muy atractivas con restaurantes y bares que ofrecen platillos de la cocina típica regional mexicana (Dirección de Turismo de Zacatecas, s.f.).

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

Según el estudio realizado en la MPC, se nota que en el primer puesto se ubica la provincia de Tacna con un ponderado de 2.89; seguidamente, está Tarata con un ponderado de 2.10; en tanto, la provincia de Jorge Basadre presentó un ponderado inferior al de Tarata (ver Tabla 6). Por lo demás, la matriz muestra que la provincia de Tarata no es competitiva y esto debe confirmarse en la revisión del análisis interno.

Ahora bien, la MPR de la provincia de Tarata se ha desarrollado tomando como referentes a la provincia de Arica en Chile y a la provincia de Zacatecas en México por todo

lo expuesto anteriormente. Según la Tabla 7, se observa que estos referentes obtienen 3.91 y 3.50 puntos respectivamente, por lo que son dignos de imitar.

Tabla 6

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Provincia de Tarata		Provincia de Jorge Basadre		Provincia de Tacna	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Volumen de producción agrícola	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2 Preservación del medio ambiente	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3 Atractivos turísticos	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4 Ingresos por minería	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5 Calidad de vida de la población	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
6 Recurso humano calificado	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26
7 Inversión en infraestructura productiva y vial	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36
8 Uso de tecnología	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28
Total	1.00		2.10		2.18		2.89

Tabla 7

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Provincia de Tarata		Provincia de Arica en Chile		Provincia de Zacatecas en México	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Volumen de producción agrícola	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Preservación del medio ambiente	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
3 Atractivos turísticos	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4 Ingresos por minería	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5 Calidad de vida de la población	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
6 Recurso humano calificado	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
7 Inversión en infraestructura productiva y vial	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
8 Uso de tecnología	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
Total	1.00		2.10		3.91		3.50

3.8 Conclusiones

La provincia de Tarata presenta oportunidades y amenazas que pueden influir directamente en la competitividad y en el crecimiento frente a otras provincias. Además, cuenta con un gran potencial para la explotación de la agricultura y ganadería, ya que una de sus principales actividades es la exportación de orégano a pequeña escala, aunque posee otros productos agrícolas que se pueden aprovechar. Igualmente, la ubicación de Tarata es estratégica para el movimiento económico, porque sirve de nexo entre las provincias aledañas en la zona sur del país.

Por otro lado, el escenario competitivo resulta agresivo, ya que existen provincias que se encuentran en una mejor posición en cuanto a las exportaciones, inversiones privadas, cantidad de personal calificado para los trabajos manuales de cultivo y al manejo del ganado. Por ello, se deben concentrar esfuerzos para potenciar lo necesario y crear oportunidades de mejora, tomando como ejemplo a competidores referenciales.

De igual modo, la escasez de capacidad exportadora, la informalidad, la carencia de cultura y la poca inversión en tecnología e infraestructura constituyen variables que afectan a la provincia, lo cual en conjunto explica por qué no se han podido utilizar al máximo los recursos disponibles.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo, se realiza un estudio interno de la provincia para identificar las fortalezas y debilidades que aporten en la generación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y también contribuir al desarrollo del proceso estratégico. Esta evaluación da a conocer cómo Tarata hace uso de sus fortalezas y sus debilidades.

Para iniciar con esta revisión interna, se auditan las ocho áreas funcionales siguientes: (a) administración y gerencia; (b) marketing, ventas e investigación de mercados; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015).

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Con este análisis interno, se pretende apoyar la toma de decisiones del plan estratégico de Tarata, enfocándose en detectar estrategias que consoliden las fortalezas y neutralicen las debilidades. En esta etapa, se hace necesaria la participación y el compromiso de gerentes y empleados de áreas claves, así como un correcto entendimiento de cada área a diagnosticar (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La provincia tiene como órgano máximo de gestión a la Municipalidad Provincial de Tarata. En la alta dirección, se encuentra el concejo municipal y la comisión de regidores. La alcaldía está representada por Efraín Caso Paucar, quien es apoyado por cinco regidores: (a) Pascual Ticona Nina, (b) Shendy Nori Apaza Nieto, (c) Roque E. Cutipa Ninaja, (d) Silverio Flores Paco y (e) Fredy Jorge Roque Cosi.

Por un lado, la Gerencia Municipal tiene a su cargo las seis gerencias siguientes: (a) Gerencia de Administración y Finanzas, (b) Gerencia de Asesoría Jurídica, (c) Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Racionalización; (d) Gerencia de Desarrollo Económico,

Agropecuaria y Gestión Ambiental; (e) Gerencia de Desarrollo Social, y (f) Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano. Por otro lado, la alcaldía tiene como soporte para sus actividades a los dos órganos de control siguientes: la Procuraduría Pública Municipal y el Órgano de Control Institucional. Además, existen órganos consultivos que brindan apoyo (Municipalidad Provincial de Tarata, 2017).

Históricamente, la provincia de Tarata se ha encontrado asociada a la ocupación chilena y su lento desarrollo se produjo por la indiferencia del Estado, por lo que se había concentrado en atender sus principales necesidades de educación y servicios. Además, hasta hoy las carreteras permanecían a nivel de trocha y su relación con la zona altoandina de su entorno era difícil, lo cual había influido negativamente en su crecimiento poblacional así como en su desarrollo urbano (INDECI, 2004). Esta realidad parece no haber cambiado tanto, ya que después de muchas demoras a finales del 2016 se inició la construcción de la carretera que conectará Tarata con el departamento de Puno, pero en el presente aún no se concluye (“Tacna: Construcción de carretera,” 2016).

Durante los últimos periodos de los gobiernos provinciales de Tarata, se han encontrado deficiencias en cuanto a gestión y los pocos recursos asignados fueron mal administrados. Sin embargo, cabe precisar que los gobiernos locales pocas obras pueden hacer debido al escaso presupuesto que reciben. Según el organismo Mejorando la Inversión Municipal (MIM), a Tacna se le transfirió S/ 1'151,000 del canon minero en el 2014, pero uno de los alcaldes gastó más de S/ 5 millones en la edificación de ambientes que luego fueron alquilados para quinceañeros o velatorios (Ferrer, 2015).

Dentro de la administración pública, se han presentado casos de corrupción, destacando el caso relacionado con el proyecto de la carretera Tacna-Tarata en el 2000, por lo que el alcalde Luis Torres fue procesado con otras 16 personas por presunto delito de colusión cometido en la construcción de la carretera, lo cual causó un perjuicio de S/ 17

millones al municipio provincial (“Juez dictará sentencia,” 2016). Por lo tanto, es evidente que la administración y gestión representan una debilidad que debe trabajarse a fin de utilizar mejor los recursos disponibles y brindar mejor calidad de vida a la población.

Finalmente, la población de Tarata cuenta con diferentes organizaciones sociales, entre las que destacan las siguientes: (a) comunidades campesinas, (b) asociaciones de productores, (c) comités de vaso de leche y (d) programas de complementación alimentaria. También existen organizaciones no gubernamentales que desarrollan actividades de capacitación para los pobladores de Tarata.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Para la provincia de Tarata, la agricultura es la fuente económica más importante. En cuanto al marketing mix, referente a producto, se cultiva orégano, papa, maíz, representando estos los principales productos que se comercializan. Otros productos adicionales que se siembran en las partes bajas y cálidas son pera, damasco, higo, melocotón, membrillo y tuna. De los suelos altoandinos, se obtiene la papa negra, cebada y la quinua. Sin embargo, el cultivo más importante es el orégano que rinde en promedio dos cosechas al año, implicando su producción una mejora en el nivel de ingreso económico del campesinado tarateño.

Por otra parte, la ganadería es la actividad económica más importante que se practica y se lleva a cabo tanto en el valle como en la parte altoandina. Así, la ganadería del valle está comprendida por vacunos, ovinos, equinos y caprinos, obteniéndose de estos tanto carne como derivados lácteos. Por su parte, la ganadería altoandina está conformada por alpacas, llamas y ovinos, consiguiéndose de estos tanto fibras como lana (Gobierno Regional de Tacna, 2007).

La promoción de productos en Tarata se realiza mediante el Festival del Maíz y la Papa, donde se ponen a la venta hasta seis toneladas de productos agrícolas, entre los más importantes destacan el maíz, la papa y el orégano, para lo cual se congrega a 36 expositores.

Esta producción resulta de 220 ha de maíz, 64 ha de papa y 30 ha de orégano, en las que trabajan 419 agricultores. Respecto al precio y plaza, cabe destacar que el 30% de la producción de orégano de los distritos de Tarata, Sitajara, Susapaya, Yabroco, Ticaco, se exporta a Chile, donde se le conoce como el oro verde. Cabe indicar que el costo del producto incrementó a S/ 12.00 el kilo (“Anuncian festival,” 2017). En tal sentido, vale distinguir que un total de 40 asociaciones dedicadas a la venta de orégano participan en ferias y festivales regionales en Tacna, aunque la provincia de Candarave agrupa la mayor cantidad de producción con 3,520 toneladas, en seguida Tacna con 3,348 toneladas, Tarata con 1,567 toneladas y Jorge Basadre con 1,460 toneladas (“Agricultores de Tacna,” 2016).

Tal como se pudo apreciar en la Figura 6, el centro de la provincia de Tarata está ubicado en torno a una plaza y a la iglesia San Benito de Abad. A esta provincia, se le considera como un corredor turístico, dentro del cual hay diferentes lugares arqueológicos de gran interés. Uno de los sitios más interesantes de Tarata es el camino Tarata-Ticaco, según lo expuesto en la Figura 7, viene a ser un camino de origen inca, a lo extenso del cual pueden encontrarse diferentes sistemas de andenerías donde destacan atractivos como Qala-Qala o Piedra Rajada (Turismo.pe, 2017). De acuerdo con el Alcalde de la provincia, para el 2016 los ingresos que se han recibido de la actividad turística ascienden a US\$ 500,000 (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017).



Figura 6. Plaza central de Tarata. Tomado de “Viajes y turismo en los Andes de Tacna – Perú,” [Imagen en un blog], por Neuman Travel, 2017 (<http://neumantravel.blogspot.pe/>).



Figura 7. Camino inca Tarata-Ticaco. Tomado de “Turismo,” por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Tacna, 2016 (http://dircetur.regiontacna.gob.pe/grtDircetur/grt1/turismo_corredortc.php).

Ahora bien, en la provincia se distinguen cinco lugares turísticos: (a) el mirador de la Apacheta, (b) la iglesia de Tarukachi, (c) la iglesia de Tarata, (d) los restos arqueológicos de Santa María y (e) los baños de Putina. Además, se ofrece el servicio turístico Suri Tarateño Tacna Full Day que tiene un precio de S/ 172.00 por persona. Consiste en un recorrido por diversos lugares con valor tanto cultural como ecológico (Turismo.pe, 2017).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La principal actividad económica de Tarata es la agricultura, la cual se caracteriza por ser estacionaria y minifundista. Cuenta con 18,000 hectáreas potenciales para el desarrollo de la actividad y actualmente solo se maneja 1,043 hectáreas de las cuales solo 369 hectáreas corresponden al cultivo de orégano. Los ingresos por las ventas de orégano están en el orden de US\$ 2'000,000 anuales, producto exportado a Chile, Brasil y Suiza. Como infraestructura para su producción y comercialización se tiene un centro de acopio pero que está bajo la administración del gobierno regional, limitando el acceso y la correcta administración de los recursos (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017).

La ciudad de Tarata es un centro urbano de la zona andina sur del Perú que desarrollaba funciones de centro de servicios y administrativos para toda la provincia, aunque dependía de la ciudad de Tacna en todos los rubros. En la actualidad carece de servicios

básicos para toda su población, por lo que la calidad del agua es mala, siendo fuente de enfermedades y limitando la actividad turística, además de que no se tiene una red de desagüe (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017). Por otro lado, los principales peligros que acechaban a la ciudad estaban relacionados con cuatro aspectos: (a) eventos sísmicos, (b) frío intenso, (c) contaminación de arroyos o riachuelos y (d) vulnerabilidad de carreteras (INDECI, 2004).

Además, la presencia del fenómeno El Niño desencadenaba fuertes precipitaciones pluviales en las partes altoandinas, originando deslizamientos y peligros en la estrechez de las quebradas o pequeños valles, lo cual implicaba la pérdida de hectáreas agrícolas o cortes en las vías de acceso. Sin embargo, este fenómeno no era el mayor peligro para esta ciudad, dado que lo más preocupante eran los movimientos tectónicos por la debilidad, precariedad e informalidad en las edificaciones (INDECI, 2004).

Según INDECI (2004), la infraestructura vial correspondiente a la red nacional a la que pertenecía la carretera Panamericana estaba en adecuadas condiciones. De manera que la infraestructura vial asociada a la red regional presentaba básicamente tres características: (a) la carretera Tacna-Tarata estaba 75% asfaltada, (b) la carretera Tarata-Candarave se encontraba en malas condiciones de mantenimiento y (c) la carretera Candarave-Locumba-Panamericana estaba en pésimas condiciones de mantenimiento (ver Figura 8).

Por otra parte, la red vecinal rural mostraba un deficiente cuidado, pero la red vecinal urbana presentaba un buen estado de conservación. Asimismo, el aeropuerto de Tacna se encontraba a 130 km (INDECI, 2004). Dentro de la región Tacna, se cuenta con el puerto Grau, pero el acceso vial es dificultoso, estando conectados por la carretera de integración regional (Municipalidad Provincial de Tacna, 2014).

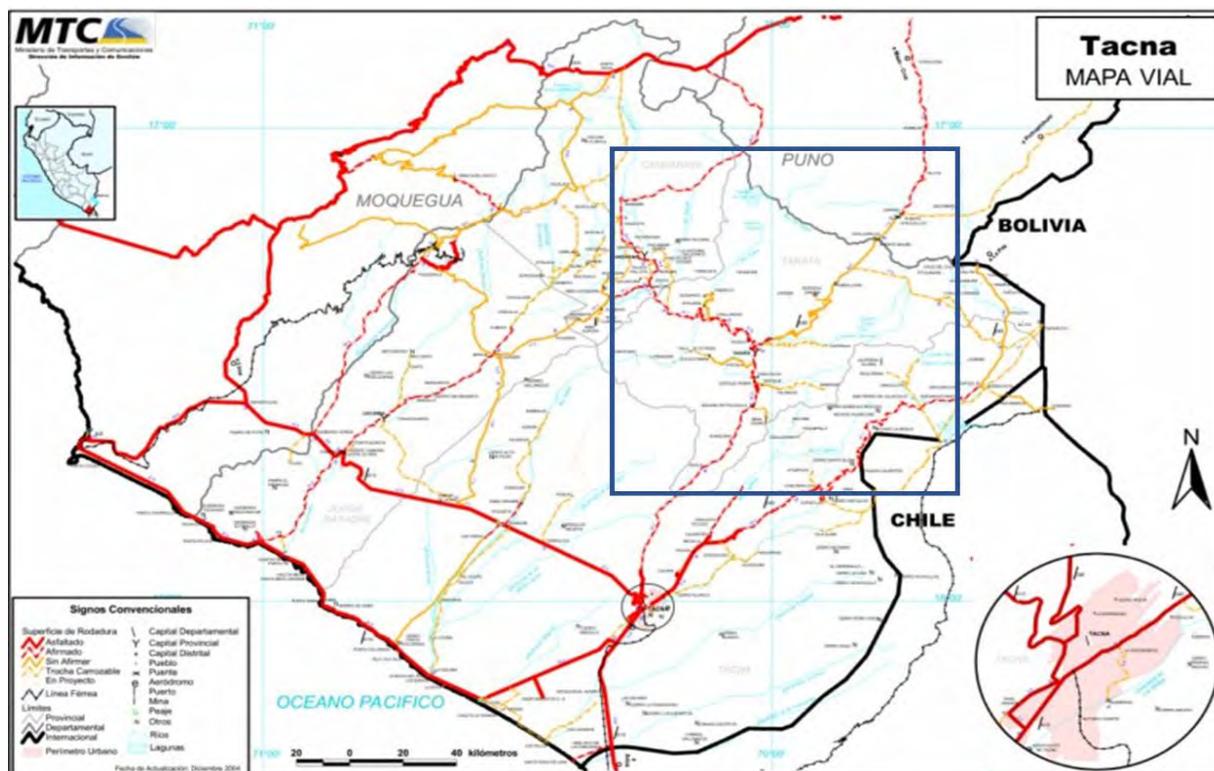


Figura 8. Mapa de carreteras de la región Tacna, resaltando la provincia de Tarata. Tomado de “Guía de vías principales y carreteras de Tacna,” por Mapa Carreteras Org, 2016 (<http://www.mapacarreteras.org/e2919-tacna.html>).

Tarata se encuentra en un circuito vial que une puntos gravitantes para el progreso socioeconómico de la región Tacna, empalmándola también con la región Puno. Este circuito comprende tanto a Candarave como a Locumba, las otras tres ciudades capitales de la provincia y las enlaza con la carretera Panamericana. Igualmente, se proyecta una futura relación más directa con la carretera Binacional en el sector de Mazo Cruz. De manera que para que Tarata sea sostenible se debe ver la forma de trasladar sus recursos de agua hacia la parte baja del territorio; es decir, a la costa de la región, precisamente a las lomas de Sama (Municipalidad Provincial de Tacna, 2014).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En la Tabla 8, se pueden observar los recursos a los que han podido acceder los gobiernos locales de la región Tacna, incluida la provincia de Tarata. Así, el presupuesto inicial asignado (PIA) en el año 2016 ascendió a S/ 333.8 millones que se elevó en 68%, dando como resultado el presupuesto inicial modificado (PIM). Pero finalmente solo se logró

Tabla 8

Presupuesto y Ejecución por Fuente de Financiamiento, en Soles, Año 2016

Fuente de financiamiento	PIA	PIM	Certificación	Compromiso anual	Atención de compromiso mensual	Ejecución		Avance %
						Devengado	Girado	
Recursos ordinarios	4'446,447	33'065,518	32'146,803	20'828,858	15'098,814	14'965,468	14'935,913	45.3
Recursos directamente recaudados	107'506,420	127'773,091	103'380,940	93'936,422	92'834,378	91'534,984	91'228,112	71.6
Recursos por operaciones oficiales de crédito	-	63'696,959	63'689,312	62'587,345	62'584,445	62'335,641	62'174,599	97.9
Donaciones y transferencias	2'452,671	8'431,883	5'418,368	5'205,335	5'199,852	5'199,851	5'193,610	61.7
Recursos terminados	219'458,482	327'334,975	292'144,059	278'031,693	276'217,087	271'002,120	270'414,255	82.8
Total	333'864,020	560'302,426	496'779,482	460'589,653	451'934,576	445'038,064	443'946,489	79.2

Nota. PIA= Presupuesto inicial asignado, PIM= Presupuesto inicial modificado. Tomado de *Transparencia económica. Consulta amigable*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>).

ejecutar el 79.1%, por lo que se puede afirmar que no hay capacidad para ejecutar el presupuesto completo.

La principal fuente de recursos públicos que tiene la provincia son los recursos terminados, que vienen como transferencia del gobierno central y representan el 58% del PIM y el 61% del total girado o ejecutado. Lo que se ha recaudado directamente, es decir, a través de arbitrios, licencias y otros tipos de impuestos es el 23% del presupuesto y el 21% del gasto, lo cual indica que se recolectó menos de lo estimado o proyectado. Esto significa que gran parte del presupuesto de Tarata depende directamente del gobierno regional, siendo el Canon minero uno de los principales aportantes, seguido de los ingresos por cobro de arbitrios municipales.

4.1.5 Recursos humanos (H)

La población de Tarata está constituida por 7,745 habitantes. Así, en las zonas urbanas, existe una mayor oportunidad de conseguir empleo, una mejor calidad en el servicio de salud y una educación de buen nivel. Por ello, los pobladores tienden a migrar a ciudades más modernas como Tacna. Por su parte, Tarata cuenta con una población económicamente activa (PEA) del 69.3%, dividida en PEA ocupada (94.8%) y PEA desocupada (5.2%). Asimismo, el índice de desarrollo humano (IDH) marca 0.33, lo cual refleja un bajo índice de desarrollo humano (ver Tabla 9). Esto se explica porque la educación secundaria solo forma al 71.40% de los habitantes, ya que por diversas razones los pobladores no asisten a la escuela ni terminan la educación secundaria completa (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

Con respecto a la educación, la población adulta en promedio tiene 8.02 años de educación; esto es, secundaria incompleta. En la Figura 9, se muestra el nivel educativo de la población ocupada, que en total ascendía a 4,048 personas para el año 2007. De manera que el 36% solo tenía primaria completa y el 6% nunca había asistido a la escuela. Por otro lado,

el 7% posee educación superior universitaria culminada y el 9% cuenta con un título de educación superior no universitaria.

Tabla 9

Tarata: Índice de Desarrollo Humano Departamental, Provincial y Distrital 2012

	Población	IDH	Esperanza de vida al nacer	Porcentaje de población con secundaria completa	Años de educación	Ingreso familiar per cápita al mes
Provincia de Tarata	7,987	0.3318	77.63	71.40	8.05	218.04
Tarata	3,506	0.3333	76.81	71.39	8.24	220.67
Chucatamani	636	0.4222	79.40	80.02	8.50	368.00
Estique	665	0.2703	80.24	62.97	7.96	136.17
Estique-Pampa	572	0.3119	79.67	75.30	9.71	161.78
Sitajara	662	0.2906	78.94	88.89	7.91	143.74
Susapaya	824	0.2610	77.38	39.34	7.46	161.79
Tarucachi	433	0.3027	77.38	80.04	8.05	166.88
Ticaco	689	0.3408	77.76	32.53	6.80	362.74

Nota. Adaptado de “Índice de desarrollo humano- Perú,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012 (<http://hdr.undp.org/es/informes/nacional/americalatinacaribe/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>).

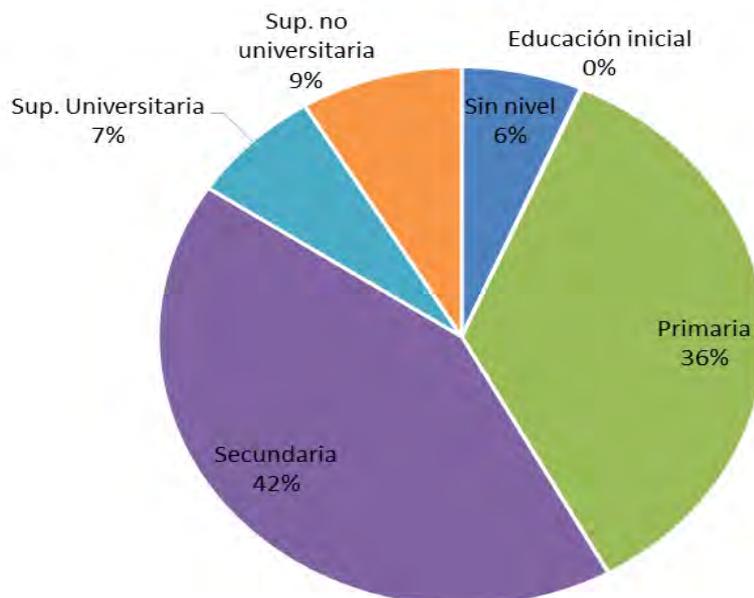


Figura 9. Nivel educativo de la población ocupada de la provincia de Tarata en porcentaje al año 2007. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

En cuanto a la situación de salud, básicamente la provincia de Tarata no cuenta con un hospital, sino que este se ubica en Tacna (Municipalidad Provincial de Tacna, 2014).

Posiblemente, la ausencia de este establecimiento sea el motivo por el cual el 55% de la

población tarateña no contara con acceso a ningún tipo de seguro, mientras que el 35% contaba con el Seguro Integral de Salud o SIS y el 9% con ESSALUD (ver Figura 10). Por lo anterior, se presume que solo un pequeño porcentaje de la población está empleada de manera formal.

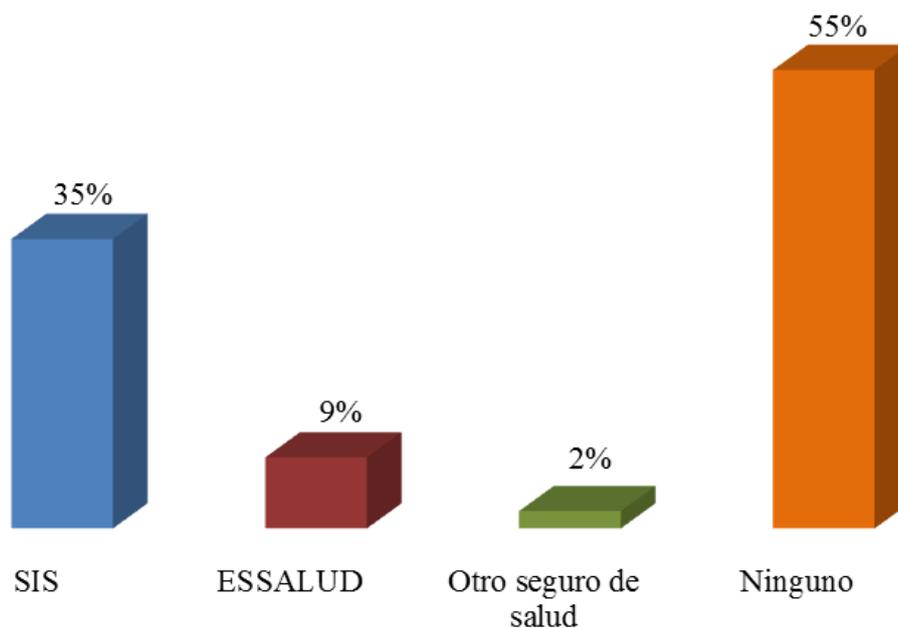


Figura 10. Población según tipo de seguro en la provincia de Tarata en porcentaje al año 2007. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda,” por INEI, 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Sobre este respecto, se han contemplado inversiones al sector transporte y comunicaciones de la región Tacna de hasta S/ 880 millones para un conjunto de obras estratégicas y de proyectos integrales que impulsarían el crecimiento. Dentro de este conjunto de obras, destaca la puesta en marcha de dos vías: (a) el corredor Tarata-Capazo-Masocruz y (b) la carretera Tacna-Collpa-La Paz. Además, al contar Tacna con dos carreteras, esta región quedaría articulada de modo eficiente con el mercado del Altiplano. Asimismo, a inicios del 2016, se empezó el mejoramiento y la conservación de la vía que atraviesa las provincias de Tacna, Tarata y Candarave por una inversión de S/ 260 millones. En general, estas obras

viales beneficiarían a más de 330,000 personas y propiciarían el flujo de comercio proveniente de Desaguadero en Puno (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016).

Por otro lado, la región Tacna fue considerada dentro del plan de implementación de red dorsal nacional de fibra óptica, a fin de ampliar el acceso a Internet de alta velocidad. Aquello implicó una inversión ascendente a S/ 999 millones, pero contempla abarcar una extensión de 13,500 km de tendido de fibra óptica en todo el país para abastecer hasta el 92% de las 196 capitales de las provincias del país (MTC, 2016).

En el caso de Tacna, se han logrado interconectar tres capitales con 347 km de tendido de fibra óptica. Igualmente, los distritos de Tarata y provincias fueron considerados en la implementación de acceso a Internet satelital sin costo, lo cual se realizó en centros de salud (MTC, 2016). En la Figura 11, se muestran mayores detalles en cuanto a este asunto. Finalmente, la provincia de Tarata debe aprovechar el hecho de que en el país se hayan iniciado los trabajos para el tendido de fibra óptica en diversos lugares, así como la implementación de Internet satelital en algunos distritos de la provincia que se vienen efectuando progresivamente.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Plan de Desarrollo Regional Concertado de Tacna al 2023 o simplemente Plan Basadre es una herramienta de planificación elaborada participativamente que sirve como guía para el crecimiento a largo plazo. No obstante, se observa que en este plan elaborado por el Gobierno Regional de Tacna (2013) no hay datos específicos de proyectos o mejoras tecnológicas para la provincia de Tarata; antes bien, se enfoca en convocar y orientar tanto recursos como esfuerzos individuales e institucionales para lograr un grado de desarrollo que otorgue bienestar a la sociedad en conjunto.



Figura 11. Tendido de la red dorsal nacional de fibra óptica en Tacna. Tomado de “Tacna: Camino al desarrollo,” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2016 (https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Producto del análisis interno AMOFHIT de Tarata se tendrán los insumos para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). En esta matriz, se resumen y evalúan las fortalezas más importantes así como las debilidades de las áreas funcionales de Tarata. Es clave entender correctamente cada uno de los factores a evaluar para luego asignarles un puntaje de acuerdo al nivel de fortaleza.

Luego de haber otorgado a cada factor sus respectivos pesos y valores, el resultado de la MEFI es 2.06, lo que representa una cifra inferior al promedio. Esto indica que Tarata es una provincia internamente débil que debe poner interés en sus debilidades y convertirlas en fortalezas mediante el desarrollo de estrategias (D’Alessio, 2015). En la Tabla 10, se muestra la matriz en cuestión.

4.3 Conclusiones

Administrativa y gerencialmente, Tarata posee falencias, debido al ineficiente ejercicio de sus autoridades. Esto se tiene que mejorar para que los servicios públicos brindados a la población urbana y rural resulten adecuados. Otro punto que se debe trabajar es el comercio informal, ya que no aporta impuestos a la administración, teniendo como consecuencia menos ingresos.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos de la Provincia de Tarata

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
1	Atractivos naturales de flora y fauna para incentivar la actividad turística.	0.08	4	0.32
2	Destaca en la producción de orégano.	0.08	3	0.24
3	Facilidades de ubicación, zona estratégica al sur del Perú (circuito que une cuatro puntos gravitantes para el desarrollo socioeconómico).	0.09	4	0.36
4	Actividad minera, lo que contribuye a los ingresos de la administración pública.	0.07	3	0.21
5	Proyecto de infraestructura vial para conectar a la provincia con la región Puno y la carretera Binacional.	0.09	3	0.27
Subtotal fortalezas		0.41		1.40
Debilidades				
1	Mala gestión municipal, con casos de corrupción.	0.10	1	0.10
2	Conflictos sociales y medioambientales.	0.07	2	0.14
3	Frontera agrícola estrecha por estar ubicada en valles.	0.06	2	0.12
4	Recurso humano con poca formación de competencias.	0.07	1	0.07
5	Falta de capacidad de adopción de nuevas tecnologías, sin inversión en investigación e innovación.	0.08	1	0.08
6	Bajo nivel de participación en el mercado.	0.06	1	0.06
7	No hay acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.	0.06	1	0.06
8	Deficiencias en calidad de vida de la población (bajo IDH).	0.09	1	0.09
Subtotal debilidades		0.59		0.72
Total		1.00		2.12

Con respecto a la infraestructura, se ven atrasos, por ello se debe acelerar la finalización de proyectos que permitan a Tarata conseguir más accesibilidad con fines comerciales. Por otro lado, la provincia cuenta con un potencial para desarrollar productos agrarios como el orégano o la papa y algunas frutas que momentáneamente son destinados al mercado Europeo. De igual forma, la provincia ha resultado beneficiada por su inclusión en el acceso a Internet.

Finalmente, en cuanto al turismo, la provincia posee atractivos por el momento no bien utilizados, pero existe un interesante potencial para el desarrollo de esta actividad. Ahora bien, como parte de la reactivación económica, se debe fomentar el desarrollo de la actividad minera en armonía con el ecosistema, generando una adecuada capacitación en la población.

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Tarata y Objetivos de Largo Plazo

Aquí se evaluarán y detallarán los intereses de la provincia de Tarata. Este listado será importante para conocer las necesidades más relevantes de la provincia, sacando provecho de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), donde se clasifican los intereses trascendentales para conseguir los objetivos a largo plazo y poder alcanzar una ventajosa posición frente a los competidores.

5.1 Intereses de la Provincia de Tarata

Alineada con la visión establecida para la provincia de Tarata, se pueden establecer los siguientes intereses supremos:

1. Aumentar la producción de orégano: Para mantener su liderazgo en la producción y comercialización de este producto, se deben añadir otros al portafolio que se ofrece. De esta manera se atenderá no solo el mercado local, sino también el chileno y brasileño. Por lo tanto, se requiere usar la infraestructura vial para llegar a estos mercados. También es importante ampliar la frontera agrícola y administrar el uso del agua, a través de sistemas de riego. Se debe generar asociaciones de productores agrarios para facilitar la asistencia técnica de las instituciones competentes con fines técnicos y administrativos de comercialización.
2. Desarrollar la actividad turística: Mediante el fomento del turismo vivencial, se atrae el turismo nacional e internacional, generando empleos formales. Es importante controlar la calidad de los servicios, principalmente a través de la asociación de empresarios y propietarios de restaurantes y hoteles.
3. Incentivar la actividad minera: Concientizar a la población sobre la importancia de la industria minera para beneficio local y nacional en armonía con el ecosistema. Pero también es imprescindible que la actividad minera se haga respetando las condiciones del medio ambiente y que se contrate al personal de la zona.

4. Calidad de vida de la población: Se mide a través del Índice de Desarrollo Humano, pero contempla la inversión en educación y en salud para mejorar las condiciones de vida de la población, brindando acceso a servicios básicos como agua y electricidad. Toda actividad económica que se genere en la provincia debe tener un impacto positivo directo en la población.

5.2 Potencial de la Provincia de Tarata

Si bien Tarata no es una provincia sobresaliente dentro del mercado regional, es posible explotar el turismo, ya que en el 2015 en los días feriados de Semana Santa se lograron recibir 1,200 visitantes entre limeños, arequipeños y chilenos. En su mayoría, los visitantes acudieron a las diferentes agencias turísticas que operan en la ciudad. También llegaron familias con movilidad propia para disfrutar del paisaje con el que cuenta la provincia. Por su parte, los chilenos que arribaron provenían de las regiones de Viña del Mar, Iquique y Santiago, aunque estos últimos visitaron la región por primera vez y es por dicho motivo que durante su estadía recurrieron a los servicios turísticos que se ofrecen en el ámbito local (“Provincia de Tarata recibió,” 2015).

Por último, esta provincia ofrece servicios de comida en cinco restaurantes del distrito de Tarata y uno en el distrito de Ticaco. Asimismo, en ambas localidades hay servicios de hospedaje que durante Semana Santa estuvieron al 85% de su capacidad y que, por ejemplo, en el distrito de Ticaco tenían un precio de S/ 30 por habitación matrimonial. Además, vale destacar que en el distrito de Ticaco se ubican los Baños Termales de Putina, ideales para el tratamiento de enfermedades reumáticas y de la piel, los cuales registraron entre 270 a 300 personas por día, desde el jueves hasta el domingo del periodo de Semana Santa aludido. Igualmente, hay una sala de exhibición en la Municipalidad de Tarata que en Semana Santa recibió a diario a 75 turistas para presenciar actividades culturales (“Provincia de Tarata recibió,” 2015).

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Tarata

Los principios cardinales hacen posible encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno de una organización y por ello se requiere la revisión de los cuatro aspectos a continuación: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Tacna posee un buen nivel de competitividad y aunque se tenga claro que todas las regiones del Perú son autónomas, su estructura depende finalmente del gobierno central. De todas formas, es necesario afianzar la integración con las provincias de Jorge Basadre, Tacna y Candarave, aunque de manera paralela debe procurarse un mayor acercamiento con la provincia de Puno y países como Bolivia o Chile, dado que estos son vitales para llegar a una competitividad sostenible, explotando la proximidad y vías de acceso existentes.

Lazos pasados y presentes. La provincia de Tarata ha mantenido por años lazos comerciales con las provincias aledañas de Candarave, Jorge Basadre y Tacna. Además desde épocas ancestrales ha sostenido buenas relaciones con el departamento de Puno. Al respecto, la construcción de carreteras que conecten la región sur del Perú contribuirá a fortalecer estos lazos, incrementando el intercambio comercial. Asimismo, se tienen relaciones de intercambio con el norte de Chile y con Brasil, con despachos por tierra, a donde actualmente ya se exporta.

Contrabalance de intereses. La provincia de Tarata comparte recursos hídricos de la meseta del Collao con otras provincias. En el caso del turismo hay poco desarrollo hasta el momento, pero existe un aceptable potencial debido a la presencia de la cordillera de los Andes. El contrabalance se tiene que buscar entre el desarrollo de actividades económicas para aumentar los ingresos de los pobladores, con la preservación de los recursos del medio ambiente, que deben tener prioridad en todo momento. Por ello, se debe desarrollar una

actividad agrícola y turística sin impacto ambiental negativo y vigilar estrictamente el progreso de la minería en la provincia.

Conservación de los enemigos. Las provincias aledañas son competidoras directas en temas agrarios; aunque si se trata de superficie cultivada, la provincia de Candarave se impone. Vale destacar que Tarata, ante las provincias rivales, presenta menores ingresos e inferior desarrollo a nivel de infraestructura y tecnología vinculada con el agro. Hay que visualizar a los vecinos como ejemplos a superar, desarrollando ventaja competitiva que no sea fácilmente imitable.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Tarata (MIO)

En la Tabla 11 se muestra la Matriz de Intereses del Sector, en la que se clasifican los intereses trascendentales para llegar a los objetivos a largo plazo. En este mismo cuadro se colocan a los *stakeholders*, identificando la intensidad de su interés y reconociendo si el mismo es común u opuesto al de la provincia de Tarata.

Tabla 11

Matriz de Intereses Organizacionales de la Provincia de Tarata

	Interés	Vital	Importante	Periférico
1	Aumentar la producción de orégano	Agricultores	Acopiadores Transportistas Provincia Jorge Basadre* Provincia de Candarave* Municipalidad provincial	Mayoristas Minoristas MINAGRI
2	Desarrollar la actividad turística		Pobladores Empresarios Transportistas Operadores turísticos Provincia Jorge Basadre* Provincia de Candarave* Provincia de Tacna Municipalidad provincial	MINCETUR PRODUCE Gobierno regional
3	Incentivar la actividad minera		Empresas mineras Población Empleados Municipalidad provincial Gobierno regional	Concesionarios MINEM MINAM
4	Calidad de vida de la población	Pobladores	Comunidades Municipalidad provincial Gobierno regional	MINEDU MINSAs MIDIS

Nota. (*) Común a los intereses de Tarata.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo, se presentan los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2030, incrementar la producción y venta de orégano de 1,567 toneladas anuales a 5,200 toneladas.

Se encontró que para el año 2016, la provincia de Tacna era la líder a nivel nacional en la producción de orégano con 3,520 toneladas, mientras que Tarata producía 1,567 (“Agricultores de Tacna,” 2016). En base a esto, se propone incrementar la producción de manera sostenida a razón de 9% al año, lo que es posible porque hasta ahora no ha habido dedicación exclusiva a este cultivo de parte de los agricultores locales.

- Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2030, incrementar el ingreso económico por turismo de US\$ 500,000 anuales a US\$ 1'000,000.

De acuerdo con el Alcalde de la provincia de Tarata, los ingresos actuales por actividades turísticas ascienden a US\$ 500,000 (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017). Se ha proyectado un crecimiento del 5% anual hasta el 2030 que se considera posible, ya que el turismo extranjero creció en 7% y el nacional en 4% durante los últimos 10 años (Observatorio Nacional de Turismo, 2016).

- Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el año 2030, incrementar la inversión minera de US\$ 1 millón a US\$ 23 millones con el desarrollo de los proyectos de Cobre Susapaya y Chipispaya.

La inversión en minería durante el último año ascendió a US\$ 1 millón, en proyectos ubicados principalmente en el distrito de Chucutamani (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017). Se espera que la región Tacna capté

US\$ 46 millones en los próximos años (“Tacna en la mira,” 2016) y de estos la mitad se dirigirá a la provincia de Tarata, especialmente al distrito mencionado.

- Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.75 en el 2030; en el 2012 era de 0.3318.

De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2012), el Índice de Desarrollo Humano de la provincia de Tarata era 0.3318 para el año 2012. Este indicador se compone de ingresos familiares promedio, porcentaje de la población con secundaria aprobada, años de estudios y esperanza de vida al nacer. Dado que se logrará una mejora significativa en tres sectores productivos es factible pensar que la población tendrá más ingresos, mejorando su calidad de vida, en paralelo a que se incrementará el acceso a servicios públicos.

5.6 Conclusiones

El sector productivo más relevante que tiene la provincia de Tarata es el sector agropecuario, especialmente la producción y comercialización de orégano. Mientras que en paralelo se viene promocionando el circuito turístico de las provincias de Tarata, Ticaco y Candarave, tanto en el mercado nacional como extranjero, bajo la modalidad de turismo vivencial. Para terminar, como parte de la reactivación económica se busca capacitar a la población para dar las facilidades al desarrollo de los proyectos de la industria minera y por ello es necesario agilizar los planes de medios de comunicación e infraestructura que permitan la existencia de nuevos yacimientos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Para que el Proceso Estratégico sea eficiente es necesario crear estrategias por medio del emparejamiento, el cual consiste en la unión de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas creadas por factores externos. Para realizar esto se creó la Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz Interna y Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). Para finalizar el proceso y poder analizar y elegir las mejores estrategias se generaron la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME). Las estrategias que se consigan de este proceso son las que ayudarán a alcanzar los objetivos de largo plazo y también a la visión.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para la elaboración de la MFODA, se utiliza como insumos la MEFE y la MEFI de Tarata. En función al análisis en cuestión se pueden construir diferentes estrategias que apoyarán en el cumplimiento de los OLP y la visión establecida. De este modo, se logran aprovechar las oportunidades, explotar las fortalezas, neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades.

Cabe indicar que las Fortalezas-Oportunidades son estrategias que refuerzan las capacidades de Tarata aprovechando las oportunidades del entorno, en tanto que las Debilidades-Oportunidades son estrategias que mitigan las falencias de la provincia utilizando las oportunidades del entorno. Las Fortalezas-Amenazas son estrategias que confrontan las fortalezas de Tarata neutralizando las amenazas externas, mientras que las Debilidades-Amenazas son estrategias que analizan las debilidades de la provincia estimando las amenazas externas. En la Tabla 12 se presenta la MFODA para la provincia de Tarata con las estrategias correspondientes.

Tabla 12

MFODA de la Provincia de Tarata

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Atractivos naturales, de flora y fauna, para incentivar actividad turística	1	Mala gestión municipal, con casos de corrupción
		2	Destaca en la producción de orégano	2	Conflictos sociales y medioambientales
		3	Facilidades de ubicación, zona estratégica al sur del Perú (circuito que une cuatro puntos gravitantes para el desarrollo socioeconómico)	3	Frontera agrícola estrecha por estar ubicada en valles
		4	Actividad minera, lo que contribuye a los ingresos de la administración pública	4	Recurso humano con poca formación de competencias
		5	Proyecto de infraestructura vial para conectar a la provincia con la región Puno y la carretera binacional	5	Falta de capacidad de adopción de nuevas tecnologías, sin inversión en investigación e innovación
				6	Bajo nivel de participación en el mercado
				7	No hay acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo
				8	Deficiencias en calidad de vida de la población (bajo IDH)
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Regulaciones Gubernamentales, ubicación en zona fronteriza susceptible a beneficios, Ley 29778 (integración de fronteras), Ley 27790 (promueve el desarrollo de las Zonas Francas).	FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano (F1, F3, F5, O4, O9)	DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura (D1, D3, D6, D7, O3, O4, O9)
2	Preservación de recursos naturales no renovables, la actividad minera representa el 17.8% de ingreso en la Región con esto Tarata se ve beneficiada de manera indirecta.	FO2	Establecer unan alianza estratégica con el Banco Interamericano de Desarrollo BID para financiar el sistema de riego tecnificado (F1, O9)	DO2	Establecer alianzas con la Pontificia Universidad Católica del Perú para capacitar en gestión pública a las autoridades y mejorar su administración (D1, O1, O6)
3	Evolución del PBI nacional y PBI per cápita, el flujo de turismo nacional y extranjero, genera movimiento económico.	FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible (F2, O1, O3, O7)	DO3	Establecer alianza estratégica con el Instituto Tecnológico Privado Tecsup para formar nuevos técnicos alineados con la tecnología de punta (D4, D5, D8, O5, O6, O8)
4	Defensa de la libre competencia, la presencia de la Zofra Tacna y demás servicios fortalecen el comercio formal, impactando económicamente a las provincias del entorno.	FO4	Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras (F1, O2)	DO4	Realizar alianza estratégica con el Proyecto Especial Tacna PET - Gobierno Regional de Tacna para construir infraestructuras de trasvase de aguas (D1, D2, D8, O9)
5	Estilos de vida de la población, el mayor porcentaje de la población se encuentra en zonas urbanas (87.3%), siendo un factor importante para facilitar el proceso de crecimiento económico.	FO5	Establecer una alianza estratégica con la empresa BITEL para extender el tendido de fibra óptica a todos los distritos de Tarata (F1, O5, O6, O8)	DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio (D1, D2, D8, O3, O9)
6	Nivel promedio de educación, Tacna se ubica en el primer lugar en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en comprensión de lectura y matemáticas.	FO6	Establecer una alianza estratégica con la Universidad Agraria La Molina para promover capacitaciones técnicas en el cultivo del orégano y productos tradicionales (F2, F3, F4, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8)		
7	Tasas de inmigración y emigración, las masas migratorias del altiplano y del país vecino, generan movimientos económicos que benefician las regiones.	FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano (F2, F5, O9)		
8	Desarrollo de las comunicaciones, implementación tecnológica con fibra óptica para el uso de internet a nivel nacional.				
9	Situación de la balanza comercial, la ubicación geográfica de Tacna es estratégica por su salida al mar y suministro de agua natural respecto al altiplano.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Sistema de gobierno, la descentralización de las regiones para Tacna significa un costo por no contar con una clase política preparada para la administración pública.	FA1	Generar alianza con la Universidad de San Martín de Porres para capacitar a pequeños operadores turísticos e impulsar el emprendimiento local (F1, F3, F4, F5, A4, A5)	DA1	Integrar horizontalmente a los proveedores de servicios turísticos para crear paquetes y elevar los estándares de calidad, captando visitantes de forma directa (D2, D4, D5, D6, D8, A2, A4, A5)
2	Sistema económico, los ingresos de la región Tacna están supeditados principalmente a la distribución del canon minero y los servicios de turismo, esto representa una economía vulnerable.	FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola (F1, F2, A3)	DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras (D1, D2, D8, A2, A3, A6)
3	Amenaza de desastres naturales, la escasez de agua por cambios climáticos perjudicará el desarrollo del sector agrícola y servicios de agua potable.	FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo (F1, F3, F5, A2)	DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado (D3, D4, D6, A2, A3, A4, A5)
4	Nivel de informalidad de la economía, la actividad comercial tiene un gran porcentaje informal, lo cual genera empleos fuera del marco legal.	FA4	Integrar horizontalmente a los productores de orégano para llegar directamente a mayoristas y <i>retailers</i> nacionales, generando altos volúmenes (F2, F3, F5, A2, A3, A4, A5)	DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector (D3, D4, D5, D6, D8, A1, A2)
5	Tasa de desempleo y subempleo, la tasa de la PEA en microempresas es del 72%, por tanto es una población vulnerable al desempleo.				
6	Volumen de inversión extranjera, considerando que los recursos minerales no son renovables y el canon es uno de los principales ingresos de la región, la falta de otros proyectos mineros pone en riesgo la economía del sector.				

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

La posición estratégica de Tarata en la MPEYEA es defensiva, debido a que está atravesando una situación crítica por su baja tasa de producción agrícola. Sin embargo, presenta potencial de crecimiento, equilibrio del entorno, moderada ventaja competitiva y pobre fortaleza financiera. En la Figura 12 se brindan detalles.

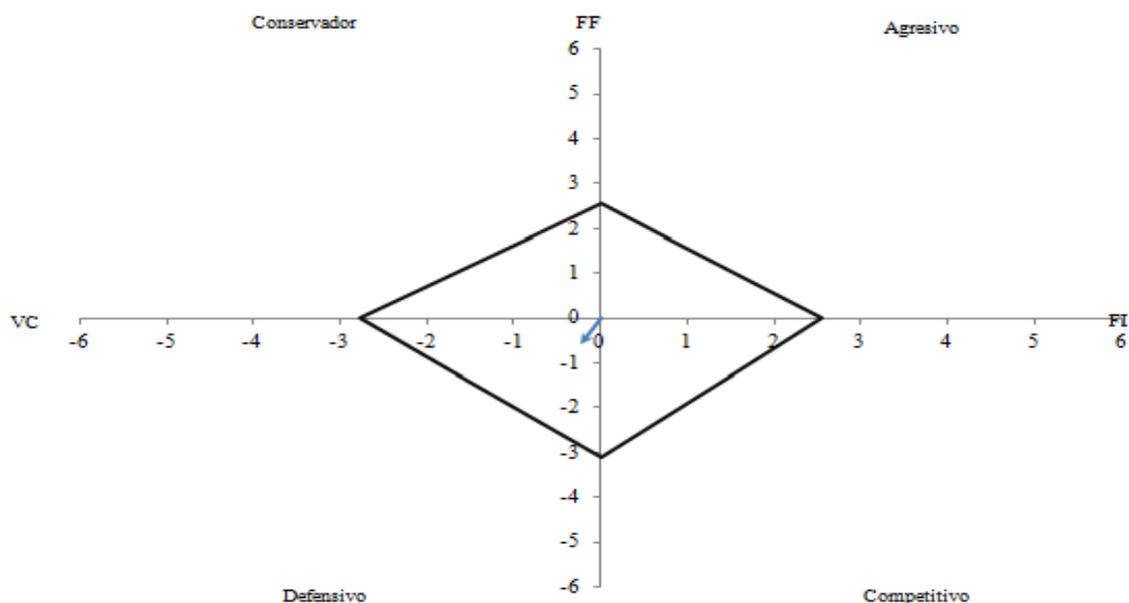


Figura 12. MPEYEA de la provincia de Tarata.

Dado que el resultado de la MPEYEA es defensivo se tienen que implementar estrategias de minimización de costos, atrincheramiento, desposeimiento, liquidación, fusión o cosecha de productos, tales como:

- FO3: Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.
- FO4: Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras.
- FA3: Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.
- DA3: Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En Tarata, el portafolio de sus productos que generan valor está diversificado en los sectores de agricultura –principalmente el orégano–, turismo y minería. El objetivo es generar condiciones a través de la Municipalidad Provincial de Tarata para que los tres principales productos tengan oportunidad de fortalecerse con estrategias intensivas y competir para el crecimiento del PBI de la provincia y consolidarse como la mejor dentro de la región al 2030, como puede verse en la Figura 13. Los resultados muestran que se deben tomar estrategias intensivas de desposeimiento y liquidación:

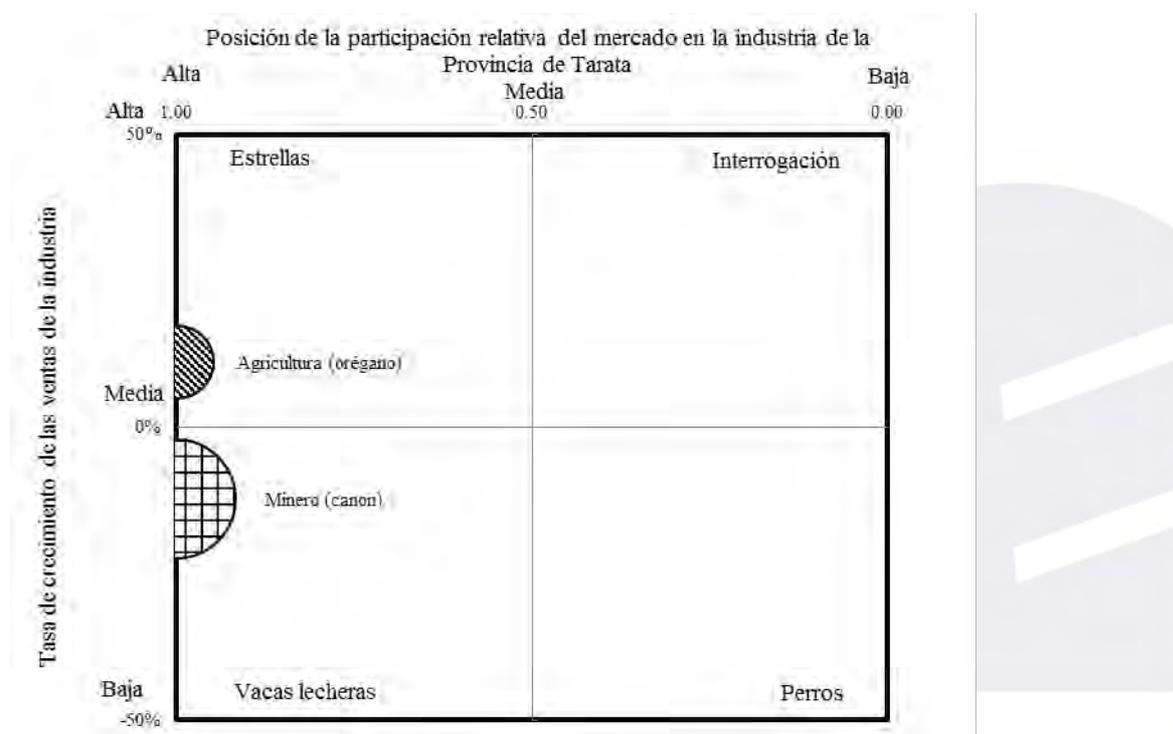


Figura 13. MBCG de la provincia de Tarata.

- FO1: Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano.
- FO3: Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.
- FO4: Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras.
- FO7: Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.

- DO1: Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.
- DO5: Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio.
- FA2: Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.
- FA3: Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.
- DA2: Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.
- DA3: Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.
- DA4: Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Para Tarata, el puntaje obtenido para la Matriz Interna Externa (MIE) recae en el cuadrante V, que corresponde a estrategias de penetración y desarrollo de productos, lo cual se conseguirá desarrollando unidades de negocio como minería, agricultura y turismo, permitiendo esto alcanzar un grado significativo de desarrollo para la provincia. Se ubica en el Cuadrante V y por ello se tienen que implementar estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado, las cuales se muestran luego de presentada la MIE en la Figura 14.

- FO3: Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.
- FO4: Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras.
- FO7: Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.

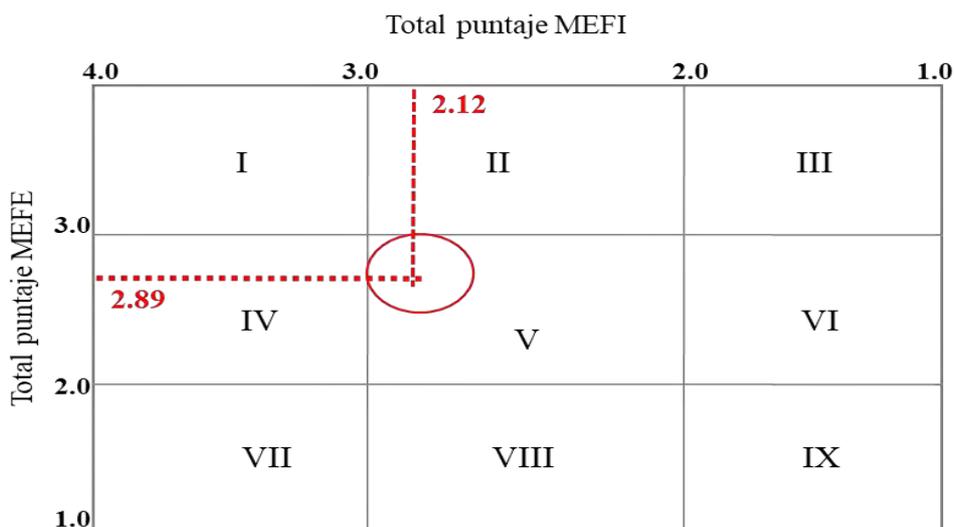


Figura 14. Matriz Interna Externa de la provincia de Tarata.

- DO1: Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.
- DO5: Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio.
- FA2: Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.
- FA3: Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.
- DA2: Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.
- DA3: Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.
- DA4: Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La provincia de Tarata se ubicó en el cuadrante II de la MGE, como se visualiza en la Figura 15, lo que refleja una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido,

especialmente en lo que se refiere a las actividades turísticas y el consumo de productos agrícolas. Al ubicarse en el Cuadrante II se tienen que implementar estrategias intensivas, de integración horizontal, desposeimiento y liquidación:

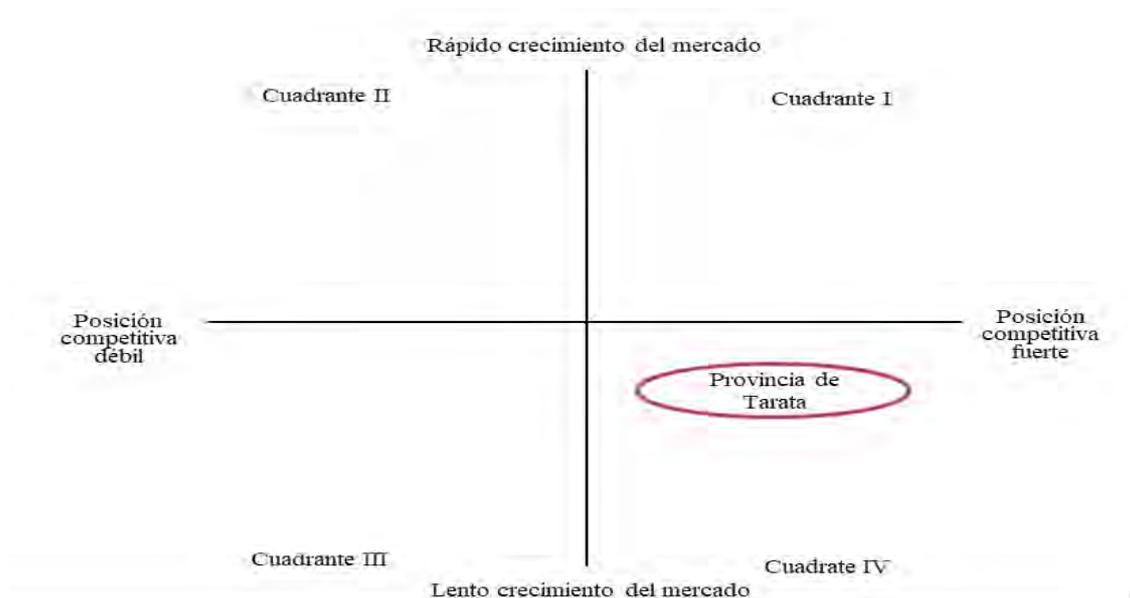


Figura 15. Matriz Gran Estrategia de la provincia de Tarata.

- FO1: Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano
- FO3: Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.
- FO4: Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras.
- FO7: Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.
- DO1: Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.
- DO5: Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio.
- FA2: Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.

- FA3: Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.
- FA4: Integrar horizontalmente a los productores de orégano para llegar directamente a mayoristas y *retailers* nacionales, generando altos volúmenes.
- DA1: Integrar horizontalmente a los proveedores de servicios turísticos para crear paquetes y elevar los estándares de calidad, captando visitantes de forma directa.
- DA2: Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.
- DA3: Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.
- DA4: Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Para el caso de la provincia de Tarata, luego de reunir todas las estrategias generadas en las matrices anteriores, se ha determinado que la Matriz de Decisión Estratégica genera 12 estrategias por implementar. Las mismas se encuentran relacionadas al desarrollo del sector agrario, el avance del turismo, el crecimiento de la minería, la mejora de infraestructura y demás. En la Tabla 13 se muestra el análisis efectuado.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico especifica el atractivo relativo de las estrategias escogidas para llevar a cabo su implementación. Es necesario indicar que de acuerdo con los resultados conseguidos se han retenido 11 de las 12 estrategias que se analizaron, las cuales deberán ser aplicadas de manera prioritaria en la provincia de Tarata, como se puede ver en la Tabla 14.

Tabla 13

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Tarata

Estrategias específicas		Estrategias externas alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X		X	3
FO2	Establecer una alianza estratégica con el Banco Interamericano de Desarrollo BID para financiar el sistema de riego tecnificado	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible	Intensiva: Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FO4	Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras	Intensiva: Desarrollo de producto	X	X	X	X	X	5
FO5	Establecer una alianza estratégica con la empresa BITEL para extender el tendido de fibra óptica a todos los distritos de Tarata	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
FO6	Establecer una alianza estratégica con la Universidad Agraria La Molina para promover capacitaciones técnicas en el cultivo del orégano y productos tradicionales	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano	Intensiva: Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DO2	Establecer alianzas con la Pontificia Universidad Católica del Perú para capacitar en gestión pública a las autoridades y mejorar su administración	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
DO3	Establecer alianza estratégica con el Instituto Tecnológico Privado Tecsup para formar nuevos técnicos alineados con la tecnología de punta	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
DO4	Realizar alianza estratégica con el Proyecto Especial Tacna PET - Gobierno Regional de Tacna para construir infraestructuras de trasvase de aguas	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA1	Generar alianza con la Universidad de San Martín de Porres para capacitar a pequeños operadores turísticos e impulsar el emprendimiento local	Defensiva: Alianza estratégica	X					1
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
FA4	Integrar horizontalmente a los productores de orégano para llegar directamente a mayoristas y <i>retailers</i> nacionales, generando altos volúmenes	Integración: Horizontal	X				X	2
DA1	Integrar horizontalmente a los proveedores de servicios turísticos para crear paquetes y elevar los estándares de calidad, captando visitantes de forma directa	Integración: Horizontal	X				X	2
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado	Intensiva: Desarrollo de productos	X	X	X	X	X	5
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector	Intensiva: Desarrollo de productos	X		X	X	X	4

Tabla 14

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Provincia de Tarata

	Peso	FO1		FO3		FO4		FO7		DO1		DO5		FA2		FA3		DA2		DA3		DA4	
		PA	TPA																				
Factores críticos para el éxito																							
Oportunidades																							
Regulaciones Gubernamentales, ubicación en zona fronteriza susceptible a beneficios, Ley 29778 (integración de fronteras), Ley 27790 (promueve el desarrollo de las Zonas Francas).	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Preservación de recursos naturales no renovables, la actividad minera representa el 17.8% de ingreso en la región con esto Tarata se ve beneficiada de manera indirecta.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Evolución del PBI nacional y PBI per cápita, el flujo de turismo nacional y extranjero, genera movimiento económico.	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Defensa de la libre competencia, la presencia de la Zofra Tacna y demás servicios fortalecen el comercio formal, impactando económicamente a las provincias del entorno.	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Estilos de vida de la población, el mayor porcentaje de la población se encuentra en zonas urbanas (87.3%), siendo un factor importante para facilitar el proceso de crecimiento económico.	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	4	0.24	1	0.06	2	0.12
Nivel promedio de educación, Tacna se ubica en el primer lugar en la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en comprensión de lectura y matemáticas.	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Tasas de inmigración y emigración, las masas migratorias del altiplano y del país vecino generan movimientos económicos que benefician las regiones	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Desarrollo de las comunicaciones, implementación tecnológica con fibra óptica para el uso de Internet a nivel nacional.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06
Situación de la balanza comercial, la ubicación geográfica de Tacna es estratégica por su salida al mar y suministro de agua natural respecto al altiplano.	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18
Amenazas																							
Sistema de gobierno, la descentralización de las regiones para Tacna significa un costo por no contar con una clase política preparada para la administración pública.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Sistema económico, los ingresos de la región Tacna están supeditados principalmente a la distribución del canon minero y los servicios de turismo, esto representa una economía vulnerable.	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Amenaza de desastres naturales, la escasez de agua por los cambios climáticos perjudicará el desarrollo del sector agrícola y servicios de agua potable.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Nivel de informalidad de la economía, la actividad comercial tiene un gran porcentaje informal, lo cual genera empleos fuera del marco legal.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Tasa de desempleo y subempleo, la tasa de la PEA en microempresas es del 72%, por tanto es una población vulnerable al desempleo.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Volumen de inversión extranjera, considerando que los recursos minerales no son renovables, y el canon es uno de los principales ingresos de la región, la falta de otros proyectos mineros pone en riesgo la economía del sector.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12
Fortalezas																							
Atractivos naturales, como flora y fauna, para incentivar actividad turística.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Destaca en la producción de orégano.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32
Facilidades de ubicación, zona estratégica al sur del Perú (circuito que une cuatro puntos gravitantes para el desarrollo socioeconómico).	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
Actividad minera, lo que contribuye a los ingresos de la administración pública.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07
Proyecto de infraestructura vial para conectar a la provincia con la región Puno y la carretera binacional.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36
Debilidades																							
Mala gestión municipal, con casos de corrupción.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10
Conflictos sociales y medioambientales.	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Frontera agrícola estrecha por estar ubicada en valles.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Recurso humano con poca formación de competencias.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Falta de capacidad de adopción de nuevas tecnologías, sin inversión en investigación e innovación.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Bajo nivel de participación en el mercado.	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
No hay acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06
Deficiencias en calidad de vida de la población (bajo IDH).	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	4	0.36	1	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18
Total	2.00	5.02		5.29		4.43		6.13		5.35		5.83		5.34		5.27		5.97		5.75		6.12	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias seleccionadas para implementar en la provincia de Tarata se evaluaron en la MR considerando los cuatro criterios siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Además, una vez que las estrategias en cuestión fueron revisadas bajo los criterios aludidos, recién fueron consideradas para una etapa siguiente. En la Tabla 15 se muestran las cuatro estrategias analizadas. Tabla 15

Matriz de Rumelt de la Provincia de Tarata

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano	Sí	No	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural-vivencial de forma competitiva y sostenible	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar reservorios para almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la ME se evaluó que las estrategias retenidas de Tarata no violen aspectos que guarden relación con los derechos, la justicia y sean buenas para fines utilitarios. Mediante el análisis se obtuvo que todas las estrategias referidas cumplían con los aspectos antes mencionados (ver Tabla 16). Aquí concluye la primera etapa del proceso estratégico y se inicia la segunda, de implementación, con las siguientes matrices: (a) la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), (b) Matriz de Estrategias vs. OLP (MEOLP) y

Tabla 16

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
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural-vivencial de forma competitiva y sostenible	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano	N	N	N	N	P	N	P	J	J	J	E	E	Sí
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura	P	N	P	N	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio	N	N	P	N	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola	N	N	P	P	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo	N	N	P	N	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector	N	N	P	P	P	P	P	N	J	J	E	E	Sí

(c) Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS). Si bien las matrices son elaboradas en la etapa de formulación, resultan importantes para la etapa de implementación, ya que ayudan a comprobar que las estrategias se implementen tan solo si se encuentran asociadas o van en el mismo sentido que los OLP. Además, brindan acciones de dirección que deben ser tomadas en cuenta respecto a los competidores (D'Alessio, 2015).

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Las estrategias retenidas para la provincia de Tarata son aquellas estrategias finales que fueron aprobadas luego de pasar por varias matrices, lo cual no sucedió con las estrategias de contingencia. Sin embargo, debe tenerse en consideración a las estrategias que no fueron retenidas para la provincia, ya que pueden resultar útiles en algún momento futuro o escenario imprevisto si alguna de las estrategias retenidas se encontrara con dificultades en el proceso de implementación. De todos modos, es necesario evaluar cuáles de las estrategias de contingencia podrían adoptarse. Las estrategias retenidas y de contingencia para la provincia de Tarata se detallan en la Tabla 17.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Las estrategias retenidas para Tarata deben encontrarse alineadas con los objetivos de largo plazo y por ello debe revisarse en la MEOLP que cada una resulte alcanzable con el tipo de objetivos referidos. Como se muestra en la Tabla 18, mediante esta matriz se ha cotejado que todas las estrategias se encuentran relacionadas con uno o más de los objetivos de largo plazo, por lo que no hay motivo para convertir alguna en estrategia contingente, lo cual en algunos casos puede suceder, aunque resulta poco probable.

6.12 Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de Competidores y Sustitutos (MEPCS)

En la MEPCS se muestran las posibilidades de Tarata tanto con los competidores como con los sustitutos en función a las estrategias retenidas. Este análisis se efectuó de

modo cuidadoso para que sirva de apoyo en la implementación de las estrategias, lo cual significa que es un asunto recomendable y necesario. En este caso, revisando a los competidores y sustitutos, se ha encontrado que Candarave, Jorge Basadre y Tacna son los lugares que deben incluirse para llevar a cabo la exanimación correspondiente. Los resultados respectivos se exhiben en la Tabla 19.

Tabla 17

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Tarata

Estrategias retenidas	
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades involucrando a las empresas mineras
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector
Estrategias de contingencia	
FO2	Establecer una alianza estratégica con el BID para financiar el sistema de riego tecnificado
FO4	Desarrollar servicios de industrialización de los minerales para obtener la licencia social o legitimidad de las empresas mineras
FO5	Establecer una alianza estratégica con la empresa BITEL para extender el tendido de fibra óptica a todos los distritos de Tarata
FO6	Establecer una alianza estratégica con la Universidad Agraria La Molina para promover capacitaciones técnicas en el cultivo del orégano y productos tradicionales
DO2	Establecer alianzas con la Pontificia Universidad Católica del Perú para capacitar en gestión pública a las autoridades y mejorar su administración
DO3	Establecer alianza estratégica con el Instituto Tecnológico Privado Tecsup para formar nuevos técnicos alineados con la tecnología de punta
DO4	Realizar alianza estratégica con el Proyecto Especial Tacna PET - Gobierno Regional de Tacna para construir infraestructuras de trasvase de aguas
FA1	Generar alianza con la Universidad de San Martín de Porres para capacitar a pequeños operadores turísticos e impulsar el emprendimiento local
FA4	Integrar horizontalmente a los productores de orégano para llegar directamente a mayoristas y <i>retailers</i> nacionales, generando altos volúmenes
DA1	Integrar horizontalmente a los proveedores de servicios turísticos para crear paquetes y elevar los estándares de calidad, captando visitantes de forma directa

Tabla 18

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Tarata

Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
		Al 2030, incrementar la producción de orégano de 1,567 toneladas anuales a 5,200 toneladas	Al 2030, incrementar el ingreso económico por turismo de US\$ 500,000 anuales a US\$ 1'000,000	Para el año 2030, incrementar la inversión minera de US\$ 1 millón a US\$ 23 millones con el desarrollo de los proyectos de Cobre Susapaya y Chipispaya.	Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.75 en el 2030; en el 2012 era de 0.3318
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano.	X			X
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.		X		X
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.	X			X
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.	X	X		X
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio.	X	X	X	X
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.	X			X
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.		X		X
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.			X	X
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.	X			X
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.	X			X

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos de la Provincia de Tarata

	Estrategias retenidas	Provincia de Jorge Basadre	Provincia de Tacna
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano.	Continuar exportando orégano	Indiferente
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.	Participar en la unión de servicios para crear ruta	Indiferente
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.	Continuar exportando orégano	Indiferente
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.	Construir su propio centro de acopio	Recoger productos de los centros de acopio de otras provincias
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio	Indiferente	Indiferente
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.	Indiferente	Indiferente
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.	Desarrollar la industria hotelera	Desarrollar la industria hotelera
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.	Pedir intercambios a las empresas mineras	Indiferente
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.	Indiferente	Continuar desarrollando productos agroindustriales
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.	Indiferente	Indiferente

6.13 Conclusiones

El proceso de selección de estrategias a través de matrices ha hecho posible escoger las estrategias específicas que permiten alcanzar la visión de Tarata. Por lo tanto, las estrategias finalmente seleccionadas se implementarán para el cumplimiento de los OLP así como de los OCP. Además, las estrategias retenidas están diversificadas en distintos sectores

como agricultura, minería y turismo. Cabe recordar que la finalidad de las estrategias en este caso es conseguir el bienestar social, ya que Tarata debe buscar en especial que sus pobladores tengan una mejor calidad de vida de manera directa o indirecta mediante lo establecido en esta etapa del análisis.

Se inició el análisis con 21 estrategias que se crearon en la MFODA y se retienen 11 de ellas: (a) penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano, (b) desarrollar servicios turísticos rurales y vivenciales de forma competitiva y sostenible, (c) penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano, (d) desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura ; (e) establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio, (f) desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola, (g) desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo; (h) desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras, (i) desarrollar productos agroindustriales con valor agregado y (j) desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son hitos que definen el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP). Se muestran los OLP que se desarrollaron en el Capítulo V y seguidamente se definen los OCP para cada uno de ellos. Luego, en la Tabla 20 se presenta la relación entre los OLP y sus respectivos OCP, analizando la evolución de las cifras y comprobando que se han establecido hitos que sí llevarán al logro de las metas de largo plazo.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP 1): Al 2030, incrementar la producción de orégano de 1,567 toneladas anuales a 5,200 toneladas.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP 1.1): Aumentar la superficie cultivada de orégano de 369 hectáreas a razón de 10% anual en el período del 2017 al 2030.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP 1.2): La producción de orégano de 1,567 toneladas llegará a 2,200 toneladas en 2022, creciendo 9% al año para llegar a 3,710 toneladas en 2026 y a 5,200 toneladas en 2030.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP 2): Al 2030, incrementar el ingreso económico por turismo de US\$ 500,000 anuales a US\$ 1'000,000.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP 2.1): Incrementar el número de habitaciones de hospedaje disponibles de 100 ambientes a razón de 6% al año, a partir del 2018.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP 2.2): Se tiene un mínimo de 3,000 visitas al año, para el año 2020 se debe llegar albergar 4,000 turistas, aumentando a 5,000 en el 2024 y a 7,500 para el año 2030.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP 2.3): Incrementar los ingresos de la actividad turística de US\$ 500,000 en el 2016 a US\$ 610,000 en 2020, luego alcanzar US\$ 745,000 en el año 2024 y finalmente lograr US\$ 1 millón el 2030.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP 3): Para el año 2030, incrementar la inversión minera de US\$ 1 millón a US\$ 23 millones con el desarrollo de los proyectos de Cobre Susapaya y Chipispaya.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP 3.1): Invertir en proyectos mineros el monto de US\$ 5 millones entre los años 2017 y 2019.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP 3.2): Al 2022 la inversión minera en la provincia se habrá elevado a US\$ 10 millones.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP 3.3): El ingreso actual por canon minero más regalías es S/ 1'151,000 y se debe aumentar en 10% entre los años 2017 y 2027.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP 4): Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.75 en el 2030; en el 2012 era de 0.3318.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP 4.1): Lograr que la población que ha culminado la educación secundaria represente el 75% en 2020, subiendo a 80% para el 2024 y a 87% el 2030.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP 4.2): Conseguir que la esperanza de vida al nacer se eleve a 78 años en 2020, logrando aumentar a 78.3 años en 2024 y finalmente alcanzar 78.8 años el 2030.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP 4.3): El ingreso promedio familiar por mes ascenderá a S/ 350 en 2020 aumentando a S/ 680 para el 2024 y llegando a S/ 1,100 el 2030.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 21 se presentan los recursos asignados a los objetivos de corto plazo en la provincia de Tarata. Allí se listan los recursos que la provincia requiere para alcanzar sus objetivos de corto plazo. En este cuadro se observan recursos financieros, así como tecnológicos para mejorar el rendimiento del cultivo, y humanos que son indispensables en

Tabla 20

Evolución de los OCP de la Provincia de Tarata

	Objetivo	Actual	2020	2022	2024	2026	2030
OLP 1	Producción de orégano	1,567 t					5,200 t
OCP 1.1	Superficie cultivada con orégano	369 ha		653 ha		957 ha	1,400 ha
OCP 1.2	Producción de orégano	1,567 t		2,200 t		3,710 t	5,200 t
OLP 2	Ingresos por turismo	US\$ 500,000					US\$ 1'000,000
OCP 2.1	Número de habitaciones de hospedaje	100		142		179	226
OCP 2.2	Visitantes	3,000 personas	2,020 personas		5000 personas		7,500
OCP 2.3	Ingresos por turismo	US\$ 500,000	US\$ 610,000		US\$ 745,000		US\$ 1'000,000
OLP 3	Inversión minera	US\$ 1 millón					US\$ 23 millones (acumulados)
OCP 3.1	Inversión minera		US\$ 5 millones (2017 a 2019)				
OCP 3.2	Inversión minera			US\$ 10 millones (2017 a 2022)			
OCP 3.3	Canon minero	S/ 1'151,000	S/ 1'685,719	S/ 2'039,067	S/ 2'462,271	S/ 2'985,398	S/ 4'370,920
OLP 4	IDH	0.318					0.75
OCP 4.1	Población con educación secundaria completa	71.40%	75%		80%		87%
OCP 4.2	Esperanza de vida al nacer	77.63 años	78 años		78.3 años		78.8 años
OCP 4.3	Ingreso promedio familiar	S/ 218.04	S/ 350		S/ 680		S/ 1,100

Tabla 21

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo en la Provincia de Tarata

OLP		OCP		Recursos
OLP 1	Al 2030, incrementar la producción de orégano de 1,567 toneladas anuales a 5,200 toneladas	OCP 1.1	Aumentar la superficie cultivada de orégano de 369 hectáreas a razón de 10% anual en el período del 2017 al 2030.	Tierras agrícolas, semillas, riego, fertilizantes, otros agroquímicos, mano de obra agrícola
		OCP 1.2	La producción de orégano de 1,567 toneladas llegará a 2,200 toneladas en 2022, creciendo 9% al año para llegar a 3,710 en 2026y a 5,200 toneladas en 2030.	Cosechadores, centros de recolección, limpieza y empaque, material de empaque
		OCP 2.1	Incrementar el número de habitaciones de hospedaje disponibles de 100 ambientes a razón del 6% al año, a partir del 2018.	Inversionistas, constructores, arquitectos, obreros, materiales de construcción, MINCETUR, PROMPERÚ
OLP 2	Al 2030, incrementar el ingreso económico por turismo de US\$ 500,000 anuales a US\$ 1'000,000	OCP 2.2	Se tiene un mínimo de 3,000 visitas al año, para el año 2020 se debe llegar a 4,000 turistas, aumentando a 5,000 en el 2024 y 7,500 para el año 2030.	Promperú, líneas de buses, líneas aéreas, aeropuerto en Tacna, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, agencias de viajes, guías turísticos, taxis, mototaxis, páginas web, sitios arqueológicos
		OCP 2.3	Incrementar los ingresos de la actividad turística de US\$ 500,000 a US\$ 610,000 en 2020, luego alcanzar US\$ 745,000 al año 2024 y finalmente lograr US\$ 1 millón el 2030.	Sistema financiero, inversionistas, Promperú, líneas de buses, líneas aéreas, aeropuerto en Tacna, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, agencias de viajes, guías turísticos, taxis, mototaxis, páginas web, sitios arqueológicos
OLP 3	Para el año 2030, incrementar la inversión minera de US\$ 1 millones a US\$ 23 millones con el desarrollo de los proyectos de Cobre Susapaya y Chipispaya	OCP 3.1	Invertir en proyectos mineros el monto de US\$ 5 millones entre los años 2017 y 2019.	Inversión extranjera y nacional, concesiones mineras, ingenieros, topógrafos, máquinas, obreros, MINEM, MINAM
		OCP 3.2	Al 2022 la inversión minera en la provincia se habrá elevado a US\$ 10 millones.	Inversión extranjera y nacional, concesiones mineras, ingenieros, topógrafos, máquinas, obreros, MINEM, MINAM
		OCP 3.3	El ingreso actual por canon minero más regalías es S/ 1'151,000 y se debe aumentar en 10% entre los años 2017 y 2027.	Gobierno local, gobierno regional, sistema financiero, MEF
OLP 4	Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.75 en el 2030; en el 2012 era 0.3318.	OCP 4.1	Lograr que la población que ha culminado la educación secundaria represente el 75% en 2020, subiendo a 80% para el 2024 y a 87% el 2030.	MINEDU, profesores, infraestructura escolar, textos, presupuesto
		OCP 4.2	Conseguir que la esperanza de vida al nacer se eleve a 78 años en 2020, logrando aumentar a 78.3 años en 2024 y finalmente alcanzar 78.8 años el 2030.	MINSA, SIS, vacunas, personal de la salud, viviendas, sistema de agua potable y desagüe, red de energía eléctrica, programas de alimentación
		OCP 4.3	El ingreso promedio familiar por mes ascenderá a S/ 350 en 2020 aumentando a S/ 680 para el 2024 y llegando a S/ 1,100 el 2030.	Empresas privadas, centros educativos, sistema financiero, MINTRA, PRODUCE

todos los casos. Todos estos recursos tienen que estar disponibles de manera oportuna, para no obstaculizar la implementación de las estrategias.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que hacen el marco de implementación de las estrategias retenidas son las que siguen (ver Tabla 22):

- Política 1 (P1): Brindar productos y servicios de alta calidad.
- Política 2 (P2): Proteger el medio ambiente, por encima de la búsqueda de rentabilidad.
- Política 3 (P3): Buscar el beneficio de la mayor parte de la población, con todas las decisiones que se tomen.
- Política 4 (P4): Hacer uso eficiente de los recursos.
- Política 5 (P5): Formar continuamente al recurso humano.

Tabla 22

Matriz de Políticas para Cada Estrategia

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5
FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano	Sí	No	Sí	Sí	Sí
FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fósil en los distritos que aún no cuentan con este servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnicoagropecuaria para fortalecer este sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

7.4 Estructura de la Provincia de Tarata

Como indicó D'Alessio (2015), es indispensable cambiar la estructura organizacional para que se logre hacer el gran cambio, que este plan estratégico representa. En la Figura 16 se muestra la nueva propuesta, que cuenta con el liderazgo del alcalde de la Municipalidad Provincial de Tarata y el apoyo de entidades del gobierno central. También habrá una relación directa para lograr el trabajo conjunto con los tres sectores productivos principales.

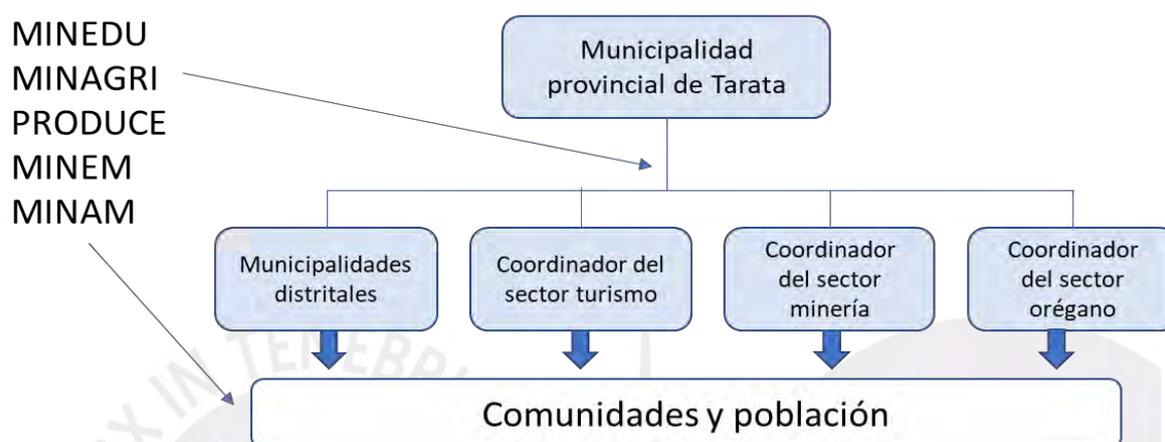


Figura 16. Nueva estructura organizacional integrada para la provincia de Tarata.

7.5 Recursos Humanos y Motivación

Aunque resulte trillado decir que el recurso humano es el más importante de los recursos, es momento de confirmarlo. Solo a través de los pobladores de la provincia de Tarata se logrará la implementación de las estrategias retenidas. Ellos serán los que llevarán a cabo los procesos necesarios, desempeñando diversos roles. Su formación continua, tanto teórica como práctica, es esencial, pues propicia un ambiente de aprendizaje. Pero lo principal será lograr trabajar en equipo, donde todos deben estar dispuestos a lograr la asociatividad, para aumentar los volúmenes de producción y la calidad de los bienes y servicios que se generen.

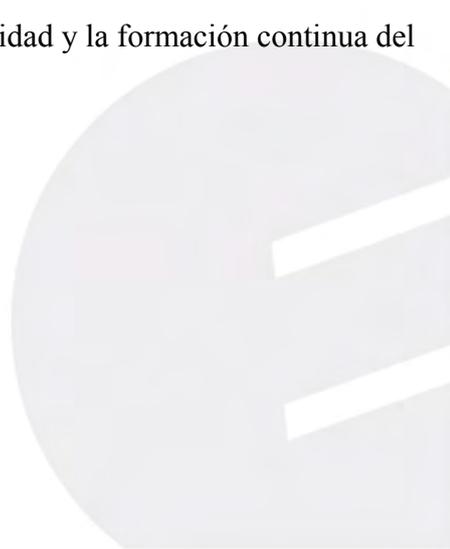
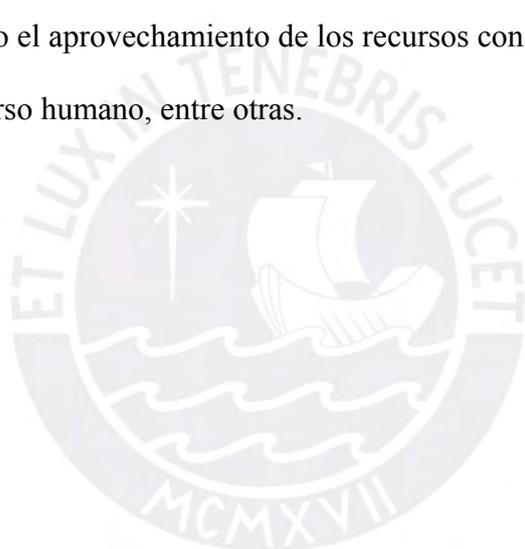
7.6 Gestión del Cambio

Implementar este planeamiento estratégico en la provincia de Tarata traerá grandes cambios, empezando por una nueva estructura organizacional. Para que estos cambios se

consigan sin rechazo, es necesario hacer una gestión efectiva de los mismos. Es decir, se tiene que crear un plan para el cambio, que se inicie con identificar al líder (Alcalde de la Municipalidad Provincial de Tarata). El fomento de este plan tiene que ser la comunicación permanente, clara y efectiva.

7.7 Conclusiones

Se concluye que la provincia de Tarata logrará implementar este plan estratégico a través de una nueva estructura, que promueve el trabajo conjunto de los sectores productivos con la población y las autoridades, locales, provinciales y nacionales. Cada año hay metas numéricas establecidas con los objetivos de corto plazo, que son una guía o mapa para ir monitoreando la implementación estratégica, que se hará en el marco de las políticas, tales como el aprovechamiento de los recursos con sostenibilidad y la formación continua del recurso humano, entre otras.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control que se cubren durante la evaluación estratégica son cuatro: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. En el siguiente punto se detalla la información de cada una de estas perspectivas, mostrando los indicadores que se utilizarán.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva es esencial, porque muestra la capacidad de aprendizaje y se busca contestar la pregunta: ¿Qué resultados han traído los cambios hechos? El indicador que se propone es el siguiente: Población que ha culminado la educación secundaria. Esto se medirá en porcentaje, siendo el responsable la Dirección Regional del Ministerio de Educación. En la medida en que la población obtenga un mayor nivel educativo, habrá desarrollado en turismo, en agricultura y en minería, sectores que emplearán a las personas de la provincia.

8.1.2 Procesos

Se han creado varios indicadores de procesos para medir la manera en la que se ejecutan las tareas y actividades. Dentro de estos indicadores está el área cultivada de orégano, que es el principal cultivo de la provincia. Esta área será determinante para el volumen de producción y por ende para los ingresos de esta actividad. También se tiene como indicador el número de habitaciones de hospedaje, que son necesarias para que se incremente la cantidad de visitantes, ofreciendo alojamientos de diversas categorías, en función de los segmentos. Por último, pero no menos importante, se tiene la esperanza de vida al nacer, la cual es el resultado de las mejoras en la calidad de vida de los habitantes de Tarata.

8.1.3 Clientes

Se tienen diversos clientes en función de las tres industrias a desarrollar, y en especial del orégano y el turismo. Fue importante desarrollar indicadores en esta área porque ellos

permitirán responder a la interrogante sobre la satisfacción de los clientes, que se manifiesta usualmente en el volumen de compras. Es por este motivo que los indicadores son la producción anual de orégano, en toneladas, y la cantidad de turistas por año.

8.1.4 Financiera

Al final, es importante mejorar el nivel de ingresos de los habitantes y es por ello que se desarrollan actividades productivas diversas. Entonces, uno de los indicadores más importantes que se incluye en el Tablero de Control Balanceado es el ingreso promedio familiar mensual. Mientras que los recursos públicos están determinados en gran medida por el monto del canon y sobrecanon minero, que es otro indicador.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado que se ha creado para la provincia de Tarata se presenta, más adelante, en la Tabla 23. Allí se han diseñado indicadores para cada objetivo de corto plazo que se planteó en el Capítulo VII. Estos indicadores serán medidos cada año y el resultado se comparará con la meta. Además, se tiene claro quién será el responsable de hacer dicha medición y cuando el valor sea menor a lo esperado, ese mismo encargado, en conjunto con la Municipalidad Provincial de Tarata, implementará los cambios necesarios.

8.3 Conclusiones

La evaluación estratégica es necesaria para controlar la implementación, garantizando que se logren los objetivos de corto plazo. En la medida en que no se estén alcanzando las metas, la provincia, a través de los distintos actores, podrá hacer cambios en las estrategias, considerando incluso las que son de contingencia. Es por ello que el contar ahora con el Tablero de Control Balanceado permite hacer lo antes descrito, funcionando como herramienta práctica de evaluación y control.

Tabla 23

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Tarata

	OCP	Indicador	Unidad medida	Responsable de la medición	Perspectiva
OCP 4.1	Lograr que la población que ha culminado la educación secundaria represente el 75% en 2020, subiendo a 80% para el 2024 y a 87% el 2030.	Población que ha culminado la educación secundaria	Porcentaje (%)	Dirección Regional del MINEDU	Aprendizaje interno
OCP 1.1	Aumentar la superficie cultivada de orégano de 369 toneladas a razón de 10% anual en el período del 2017 al 2030.	Área cultivada de orégano	Hectáreas	Dirección Regional del MINAGRI	Procesos
OCP 2.1	Incrementar el número de habitaciones de hospedaje disponibles de 100 ambientes a razón del 6% al año, a partir del 2018.	Número de habitaciones de hospedaje	Número de habitaciones	Dirección Regional de MINCETUR	Procesos
OCP 4.2	Hacer que la esperanza de vida al nacer se eleve a 78 años en 2020, logrando aumentar a 78.3 años el 2024 y finalmente alcanzar 78.8 años el 2030.	Esperanza de vida al nacer	Años	Municipalidad Provincial de Tarata	Procesos
OCP 1.2	La producción de orégano de 1,567 toneladas llegará a 2,200 toneladas en 2022, creciendo 9% al año para llegar a 3,710 en 2026 y a 5,200 toneladas en 2030.	Producción anual de orégano	Toneladas métricas	Dirección Regional del MINAGRI	Clientes
OCP 2.2	Se tiene un mínimo de 3,000 visitas al año; para el 2020 se debe albergar a 4,000 turistas, aumentando a 5,000 en el 2024 y 7,500 para el año 2030.	Cantidad de turistas por año	Número de personas	Dirección Regional de MINCETUR	Clientes
OCP 2.3	Incrementar los ingresos de la actividad turística de US\$ 500,000 a US\$ 610,000 en 2020, luego alcanzar US\$ 745,000 en el año 2024 y finalmente lograr US\$ 1 millón el 2030.	Ingresos anuales por la actividad turística	Dólares americanos (US\$)	Dirección Regional de MINCETUR	Financiera
OCP 3.1	Invertir en proyectos mineros el monto de US\$ 5 millones entre los años 2017 y 2019.	Inversión en proyectos mineros	Dólares americanos (US\$)	Dirección Regional de MINEM y Municipalidad Provincial de Tarata	Financiera
OCP 3.2	Al 2022 la inversión minera en la provincia se habrá elevado a US\$ 10 millones.	Inversión en proyectos mineros	Dólares americanos (US\$)	Dirección Regional de MINEM y Municipalidad Provincial de Tarata	Financiera
OCP 3.3	El ingreso actual por canon minero más regalías es S/ 1'151,000 y se debe aumentar en 10% entre los años 2017 y 2027.	Ingresos por canon y sobrecanon	Nuevos soles (S/)	Municipalidad Provincial de Tarata	Financiera
OCP 4.3	El ingreso promedio familiar por mes ascenderá a S/ 350 en 2020 aumentando a S/ 680 para el 2024 y llegando a S/ 1,100 el 2030.	Ingreso promedio familiar mensual	Nuevos soles (S/)	Municipalidad Provincial de Tarata	Financiera

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Tarata

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Tarata

La provincia de Tarata no ha logrado, hasta la fecha, desarrollar competitividad en ninguna industria, a pesar de tener una excelente posición, al estar ubicada cerca de la frontera entre Perú y Chile, en el departamento de Tacna. Con la implementación de este plan estratégico se logrará desarrollar las industrias del orégano y del turismo, como medios para hacer que su población tenga una mejor calidad de vida. Esto se logrará a través del uso de su recurso humano, así como de capital para la inversión. Además de incluir mejoras importantes en infraestructura.

Hay estrategias que escapan del dominio de la provincia de Tarata, pero que deben desarrollarse de inmediato. Entre ellas se incluye: (a) construir carreteras, (b) construir redes de agua potable, y (c) extender la red de energía eléctrica. Si hasta la fecha esto no se ha alcanzado, de acuerdo con el alcalde provincial, se debe a una falta de cooperación del gobierno provincial o incluso central al derivar más recursos hacia provincias vecinas que hacia Tarata, como por ejemplo Jorge Basadre, Candarave o la misma Tacna (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Tarata

Los factores que podrían desarrollarse para lograr ventaja competitiva son los siguientes:

Recurso humano: Aprovechar la mano de obra disponible para hacer productivas y generadoras de rentabilidad la industria del orégano y del turismo. Pero solo se logrará si la población recibe una formación apropiada, complementando la educación formal con desarrollo en el trabajo. Además, se tiene que enfatizar en factores como calidad y servicio al cliente.

Capital: se necesitan inversiones para el desarrollo de las industrias. En el caso de la agricultura, la inversión es en tierras, en insumos y en tecnología con miras a aumentar el

rendimiento por hectárea. Mientras que en la industria del turismo, la inversión se tiene que destinar a desarrollar infraestructura, tanto hotelera como de transporte y para la alimentación de los visitantes. En paralelo a la inversión, el Estado peruano debe colaborar al crear infraestructura de comunicaciones, como carreteras, que permitan reducir el costo para el transporte de los productos o para la llegada de los clientes. El gobierno central y regional también deben aportar al reducir los plazos y costos de todos los trámites relacionados con la creación y funcionamiento formal de las empresas. Esto incentivará el desarrollo de nuevos emprendimientos y con ello habrá más empleo en la provincia.

Infraestructura básica: La provincia de Tarata tiene un acceso limitado, pero peor aún no cuenta con un buen servicio de agua potable y eso limita el desarrollo de industrias como el turismo, además de no contribuir a un desarrollo saludable de la población. Es por ello que actualmente no se considera como provincia autosostenible (E. Caso, comunicación personal, 06 de octubre, 2017).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Tarata

Estando próximos a culminar el presente plan estratégico se identifican dos clústeres:

- **Orégano:** Se trata de un clúster con centro geográfico en la ciudad de Tarata y enfoque específico en la provincia de Tarata. Estará integrado por los dueños de las tierras, los agricultores y cosechadores, junto con los proveedores de semillas, fertilizantes, productos para controlar malezas y otros agroquímicos. Estos se unen con los que proveen servicios de riego sistematizado, así como con transportistas, empacadores y almacenadores. El fin es que los productos lleguen a su mercado final para lo que también se requiere el aporte del MINAGRI y de PROMPERÚ.
- **Turismo:** Se creará un clúster regional y no exclusivo de la provincia, para atraer más visitantes y lograr estadías más largas, lo que representará más ingresos. En este clúster se incluye a los hoteles y restaurantes, así como cualquier otro tipo de

hospedaje. Además, deben incorporarse a los transportistas tanto extra urbano, como locales, incluyendo a taxis y mototaxis. Asimismo, se sumarán los administradores de los recursos naturales y zonas de atractivo para los visitantes, junto con operadores turísticos y agencias de viaje. A nivel gubernamental se involucran el MINCETUR y PROMPERÚ.

- **Minería:** En el Capítulo I se indicó, a través de un mapa, que la mayoría de las concesiones mineras que hay en la provincia de Tarata están en tránsito y es por ello que el clúster se debe hacer de manera regional para todo Tacna. De esta forma, las empresas que operan en Tarata se beneficiarán de las experiencias que se han tenido en otras provincias. Este clúster será integrado por las empresas exploradoras y explotadoras, así como por el Ministerio de Energía y Minas, con apoyo del Ministerio del Ambiente. Dentro de los proveedores, se incluyen los que alquilan maquinarias, así como los que brindan servicios desde topógrafos hasta transporte y alimentación. Finalmente, es indispensable considerar a los sindicatos de trabajadores y a las empresas de logística para la exportación del producto resultante.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que los clústeres tengan éxito en su desempeño se tienen que mejorar en lo siguiente, organizado para cada clúster:

- **Orégano**
 - Cadena de suministro: Uno de los problemas actuales es que no se cuenta con un centro de acopio para el orégano, lo que hace que la cadena deba incorporar acopiadores, quienes reducen la ganancia de los agricultores. Es por ello que para tener un mayor control sobre los eslabones de la cadena, recortar el tiempo para atender a los clientes y llegar a conocerlos mejor, es

necesario contar con un centro propio de acopio. Esto incluso estimulará a más agricultores a enfocarse en este rentable cultivo.

- Calidad: Dar al cliente lo ofrecido, a través de un control estricto durante los procesos. La calidad de los productos o servicios debe partir de un proceso de planeamiento donde se identifiquen claramente los requerimientos de los clientes, ya sea de turismo o de productos agrícolas. Luego, habrá que hacer mediciones regulares de los servicios brindados, llevando registros y analizando los datos recopilados.
- Infraestructura: Se requiere tomar la administración del centro de acopio de orégano, acondicionándolo en la medida en que la industria crezca, al mismo tiempo que se tienen que ampliar los sistemas de riego, recolección y transporte.

- **Turismo**

- Cadena de suministro: A nivel de turismo, es esencial lograr contacto directo con los clientes y esto se puede hacer usando páginas web que promocionen los servicios que se brindan.
- Cultura de servicio: Reconociendo que la atención al cliente es vital para el sostenimiento de la industria en el largo plazo, así como para su crecimiento. A través de la educación, desde el nivel de secundaria, toda la población debe entender la necesidad de brindar un servicio de alta calidad, ya que por lo menos en turismo, la experiencia la harán todos los pobladores y especialmente si se trata de turismo vivencial.
- Infraestructura: Para el desarrollo de la industria del turismo se necesita contar con infraestructura como red de agua potable y de energía eléctrica.

Con esto se podrá dar el servicio apropiado a los visitantes, con normas de salubridad adecuadas.

- **Minería**

- Cadena de suministro: Poner al servicio de las empresas mineras todos los recursos necesarios, tanto insumos como servicios. Estos deben estar disponibles de forma oportuna para trabajar de manera eficiente.
- Productividad: A través de contar con los insumos apropiados y de forma oportuna, los mismos que serán procesados por mano de obra calificada. Siendo conscientes en todo momento de usar la menor cantidad posible de recursos. Esto repercutirá positivamente en la rentabilidad de los productores.
- Protección de los recursos naturales: Solamente se permitirán las operaciones que cumplan con los proyectos de impacto ambiental, mitigando los efectos negativos de manera proactiva.
- Preservación de las relaciones con las comunidades: Evitar los conflictos sociales, a través del cumplimiento de contratos, sin modificaciones que no sean previamente discutidas y aprobadas por la comunidad. Además, las empresas mineras deben brindar servicios que conlleven al desarrollo de la población, apoyando la educación local.

9.5 Conclusiones

Se concluye que la provincia de Tarata no es competitiva en la actualidad, pero tiene la capacidad de lograrlo, mediante la implementación de las estrategias que se han desarrollado en este plan estratégico. Esto se tiene que complementar con la conformación de dos clústeres, uno orientado a la producción de orégano y otro al turismo. Es importante que la población y las autoridades reconozcan que el trabajo individual no conduce a grandes

cambios para la población, por lo que la implementación estratégica se tiene que hacer como trabajo en equipo.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral es una herramienta que se usa para confirmar que el documento se encuentra alineado y que, por lo tanto, al implementar las estrategias sí se lograrán alcanzar los objetivos de largo plazo. Con ello, la provincia de Tarata para el año 2030 habrá logrado su visión, desarrollando la agricultura, específicamente el cultivo del orégano, junto con el turismo y la minería responsable. Como se observa en la base de la Tabla 24, esto se logrará a través de una nueva estructura, liderada por la Municipalidad Provincial de Tarata.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales del planeamiento estratégico para la provincia de Tarata son:

- La provincia de Tarata destaca como productor nacional de orégano, llegando a tener una importante participación en las exportaciones de este producto, lo cual es considerado como una fortaleza. Es por ello que se pretende aprovechar esta fortaleza, para desarrollar un clúster y lograr incrementar la producción de orégano desde 500 hasta 2,000 toneladas en el 2030.

El hecho de que la provincia está ubicada en una zona estratégica al sur del Perú (circuito que une cuatro puntos gravitantes para el desarrollo socioeconómico), también destaca como fortaleza para Tarata. Es en base a ello que se ha planteado como objetivo incrementar los ingresos de turismo, reconociendo que aumentará el flujo de personas por el proyecto de infraestructura vial para conectar a la provincia con la región Puno y la carretera binacional. Pero para sobreponerse de las debilidades en esta área es imprescindible implementar estrategias intensivas, como desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.

Tabla 24

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Tarata

		Visión					
		En el 2030, Tarata será uno de los dos principales centros de producción agrícola representado por el orégano en la región Tacna del sur de Perú, desarrollando la actividad turística, en armonía con la explotación de los recursos minerales, mejorando la calidad de vida de la población					
Intereses de la provincia:						Principios cardinales:	
1. Aumentar la producción agrícola		Al 2030, incrementar la producción de orégano de 1,567 toneladas anuales a 5,200 toneladas		Al 2030, incrementar el ingreso económico por turismo de US\$ 500,000 anuales a US\$ 1'000,000		Lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, conservación de los enemigos	
2. Desarrollar la actividad turística				Para el año 2030, incrementar la inversión minera de US\$ 1 millones a US\$ 23 millones con el desarrollo de los proyectos de Cobre Susapaya y Chipispaya...		Elevar el Índice de Desarrollo Humano a 0.75 en el 2030; en el 2012 era 0.3318	
3. Incentivar la actividad minera						Valores:	
4. Calidad de vida de la población						1. Honestidad 2. Respeto por las personas 3. Creatividad	
Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas	
Misión: Promover el desarrollo integral y sostenible de la población, haciendo uso de técnicas y tecnologías innovadoras para obtener productos agrícolas de excelente calidad, atendiendo el mercado peruano, chileno y brasileño; al mismo tiempo que se propicia el turismo vivencial, y el desarrollo de la actividad minera, preservando el medio ambiente dentro de un marco de políticas públicas transparentes, para lograr ser autosostenibles	FO1	Penetrar en el mercado de Brasil para la exportación de orégano.	X			X	
	FO3	Desarrollar servicios turísticos de tipo rural - vivencial de forma competitiva y sostenible.		X		X	
	FO7	Penetrar en el mercado de Estados Unidos con el orégano.	X			X	
	DO1	Desarrollar servicio de acopio de orégano y otros productos agrícolas, tomando la administración directa de la infraestructura.	X	X		X	
	DO5	Establecer plantas de generación eléctrica a partir de combustible fosil en los distritos que aún no cuentan con este servicio.	X	X	X	X	
	FA2	Desarrollar reservorios para el almacenamiento de agua de riego para el sector agrícola.	X			X	
	FA3	Desarrollar servicios de hospedaje para atender el turismo vivencial y otros segmentos, incrementando la capacidad hotelera del sector turismo.		X		X	
	DA2	Desarrollar servicios para la atención a comunidades por parte de las empresas mineras.			X	X	
	DA3	Desarrollar productos agroindustriales con valor agregado.	X			X	
	DA4	Desarrollar servicios de capacitación técnico agropecuaria para fortalecer este sector.	X			X	
	Objetivos de corto plazo e Indicadores	OCP 1.1. Aumentar la superficie cultivada de orégano de 369 hectáreas a razón de 10% anual en el periodo del 2017 al 2030	OCP 2.1. Incrementar el número de habitaciones de hospedaje de 100 ambientes a razón del 6% al año, a partir del 2018	OCP 3.1. Invertir en proyectos mineros el monto de US\$ 5 millones entre los años 2017 y 2019	OCP 4.1 Lograr que la población que ha culminado la educación secundaria represente el 75% en 2020, subiendo a 80% para el 2024 y a 87% al 2030		Objetivos de corto plazo e Indicadores
		OCP 1.2. La producción de orégano de 1,567 toneladas llegará a 2,200 toneladas en 2022, creciendo 9% al año para llegar a 3,710 en 2026 y a 5,200 toneladas en 2030	OCP 2.2. se tiene un mínimo de 3,000 visitas al año; para el 2020 se debe albergar a 4,000 turistas, aumentando a 5,000 en el 2024 y 7,500 para el año 2030	OCP 3.2. Al 2022 la inversión minera en la provincia se habrá elevado a US\$ 10 millones	OCP 4.2. Conseguir que la esperanza de vida al nacer se eleve a 78 años en 2020, logrando aumentar a 78.3 años en 2024 y finalmente alcanzar 78.8 años el 2030		
			OCP 2.3. Incrementar los ingresos de la actividad turística de US\$ 500,000 a US\$ 610,000 en 2020, luego alcanzar US\$ 745,000 al año 2024 y finalmente lograr US\$ 1 millón en 2030	OCP 3.3. el ingreso actual por canon minero más regalías es S/ 1'151,000 y se debe aumentar en 10% entre los años 2017 y 2027	OCP 4.3. El ingreso promedio familiar por mes ascenderá a S/ 350 en 2020 aumentando a S/ 680 para el 2024 y llegando a S/ 1,100 el 2030		
La estructura propuesta está integrada por los distintos sectores productivos de la provincia, usando como fuerza el apoyo de la comunidad y bajo el liderazgo de la Municipalidad Provincial, en conjunto con las municipalidades de los distritos							
Los recursos necesarios para implementar este planeamiento estratégico comprenden equipamiento, fondos y desarrollo tecnológico, pero en especial recurso humano capacitado y calificado							

- La ubicación de Tarata es estratégica por ser un nexo comercial entre la costa y la sierra, que permite aprovechar la biodiversidad y recursos naturales, aunque esto sucede a niveles básicos en la actualidad. La razón principal es que la provincia está en estrechos valles y por ello tiene una frontera agrícola restringida, la cual se ha ampliado a través de la construcción de andenes. Pero aún se tiene una producción agrícola y ganadera limitada, destinada principalmente para el autoconsumo. Adicionalmente, se cuenta con recursos minerales y actividades agropecuarias no aprovechadas en su totalidad, lo cual puede explotarse para conseguirse un mayor desarrollo.
- La visión de Tarata, así como la sostenibilidad del plan estratégico al 2030, basado en valores y códigos de ética, permitirá que la provincia se convierta en uno de los principales polos de desarrollo de la región y mejorará la calidad de vida de la población, llevándola a la prosperidad y desarrollo. La misión trazada para Tarata está de acuerdo a la visión planteada, también se presentan valores y código de ética que se deben seguir, los cuales van de la mano con la visión y misión antes mencionadas.
- Si bien la provincia tiene sus fortalezas y sus debilidades, que afectan el desarrollo de ventajas competitivas, las oportunidades y amenazas del entorno también la afectan de manera directa. Este es el caso de la falta de una clase política preparada para la administración pública, a pesar de que se cuenta con un sistema de gobierno que sí impulsa la descentralización.
- Dentro de las oportunidades hay múltiples factores determinantes de éxito que se pueden aprovechar, como los acuerdos comerciales que el Perú ha establecido, el hecho de que la región Tacna cuenta con un nivel promedio de educación elevado,

con respecto al promedio de la nación, de acuerdo con la Evaluación Censal de Estudiantes (ECE) en comprensión de lectura y matemáticas.

- Tarata tiene oportunidades y amenazas que influyen en la competitividad y el crecimiento frente a las demás provincias. Además, tiene un gran potencial para la explotación de la agricultura y ganadería, ya que una de sus principales actividades es la exportación de orégano a pequeña escala, aunque posee otros productos agrícolas que pueden aprovecharse. Existen provincias que se posicionan en mejor situación, con respecto a las exportaciones, a las inversiones privadas, a la cantidad de personal calificado para los trabajos manuales de cultivo y al manejo de ganado. De igual modo, la escasez de capacidad exportadora, la informalidad, la carencia de cultura y la poca inversión en tecnología e infraestructura son variables que afectan a la provincia, lo cual en conjunto explica el motivo por el que no se han podido utilizar al máximo los recursos con lo que se dispone.
- Tarata tiene autoridades con ineficiente ejercicio, lo cual se tiene que mejorar para que los servicios públicos que se brindan a la población urbana y rural resulten adecuados. Existe comercio informal que no aporta impuestos a la administración teniendo como consecuencia menos ingresos. En infraestructura existe atraso y por ello se debe acelerar la finalización de proyectos que permitan a Tarata conseguir más accesibilidad con fines comerciales. De igual forma, la provincia ha resultado beneficiada por su inclusión en el acceso a Internet. En turismo existe un interesante potencial para el desarrollo de esta actividad. Asimismo, como parte de la reactivación económica se debe fomentar el desarrollo de la actividad minera en armonía con el ecosistema, generando una adecuada capacitación en la población.

- El sector productivo más relevante que tiene la provincia de Tarata es el sector agropecuario, especialmente la producción y comercialización de orégano. En paralelo se viene promocionando el circuito turístico de las provincias de Tarata, Ticaco y Candarave, tanto en el mercado nacional como extranjero, bajo la modalidad de turismo vivencial. Además se capacitará a la población para dar las facilidades al desarrollo de los proyectos de la industria minera y para ello es necesario agilizar los planes de medios de comunicación e infraestructura que permitan la existencia de nuevos yacimientos.
- Las estrategias específicas permitirán alcanzar la visión. Por lo tanto, las estrategias finalmente seleccionadas se implementarán para el cumplimiento de los OLP así como de los OCP. La finalidad de las estrategias es conseguir el bienestar social, ya que Tarata debe buscar especialmente que sus pobladores tengan una mejor calidad de vida.
- Tarata logrará implementar este plan estratégico a través de una nueva estructura, que promueve el trabajo conjunto de los sectores productivos con la población y las autoridades, locales, provinciales y nacionales; para ello se plantean metas anuales con los objetivos de corto plazo, que sirven de guía para ir monitoreando la implementación estratégica.
- La evaluación estratégica es necesaria para controlar la implementación, garantizando que se logren los objetivos de corto plazo. En la medida en que no se estén alcanzando las metas, la provincia, a través de los distintos actores podrá hacer cambios en las estrategias, considerando incluso las que son de contingencia. Es por ello que el contar ahora con el Tablero de Control Balanceado permite hacer lo antes descrito, funcionando como herramienta práctica de evaluación y control

- Hoy en día Tarata no es competitiva, pero tiene la capacidad de lograrlo con la implementación de las estrategias que se han desarrollado en este plan estratégico. Esto se tiene que complementar con la conformación de dos clústeres, uno orientado a la producción de orégano que funcionará con epicentro en la ciudad de Tarata y el de turismo con un enfoque regional para ofrecer circuitos atractivos, haciendo rutas de varios días, para incrementar la demanda de servicios y los ingresos.
- Para el año 2030, la provincia de Tarata destacará por su elevada producción de orégano, que no solo atenderá demanda local sino que también será exportada al mercado de los Estados Unidos, entre otros. Al mismo tiempo, se desarrollará la actividad turística, aprovechando el flujo de viajeros peruanos y de Chile, junto con la actividad minera, pero preservando los recursos arqueológicos y naturales que la zona tiene.

10.3 Recomendaciones Finales

Para implementar exitosamente este plan estratégico se recomienda hacer lo siguiente:

1. Entregar este documento, mediante acto público, al alcalde de la Municipalidad Provincial de Tarata, haciendo el respectivo seguimiento para su implementación. Durante el proceso de ejecución, los investigadores darán asesoría y seguimiento a la provincia, previa coordinación con la municipalidad.
2. Implementar la nueva estructura organizacional que se ha creado y que se presentó en el Capítulo VII, la cual permitirá implementar las estrategias retenidas.
3. Comprometer a los principales empresarios de la provincia, como actores de la implementación de este plan estratégico.
4. A través de promotores sociales, dar a conocer a los pobladores los beneficios que estos cambios traerán, creando canales abiertos de comunicación.

10.4 Futuro de la Provincia de Tarata

Con la implementación de este planeamiento estratégico, la provincia de Tarata logrará en el año 2030 tener un alto nivel de desarrollo, con una población educada, a nivel técnico y profesional, cuya formación será útil para las distintas actividades productivas de la zona. Como se observa en la Tabla 25, para el año 2030 el 87% de la población tendrá secundaria completa, representando un importante aumento desde el 71.4% que se tenía.

Se logrará tener una industria del orégano integrada, con tecnología de punta y haciendo un uso altamente eficiente del agua y otros recursos. Esto hará que se tenga acceso directo a varios mercados y de esta forma, los agricultores locales verán aumentar sus ingresos, beneficiando a las familias de la provincia. El aumento en la producción de orégano, gracias a la implementación de las estrategias, será notable desde 1,300 TM a 6,000 TM. En el Apéndice A, se muestran fotos de Tarata tomadas por uno de los autores de esta tesis, donde se puede apreciar las plantaciones de orégano y un centro de acopio. El cual pasará a estar bajo gestión de la asociación de productores de la provincia, ya que actualmente se administra a nivel regional y la provincia no tiene injerencia directa.

En paralelo al desarrollo de la labor agrícola, se logrará crear servicios turísticos con rutas de varios días, al integrar lugares atractivos de toda la región Tacna, enfocados en turismo vivencial, para dar a conocer la forma de vida de los pobladores de la provincia y sus actividades productivas. Atraídos por estos servicios, llegarán visitantes del norte de Chile, de Brasil y de todo el Perú. Para lograrlo se tiene que incrementar la oferta hotelera y desarrollar personal calificado en atención al cliente, de modo tal que los visitantes tengan una experiencia memorable y al regresar a sus hogares, recomienden el lugar a otras personas. El desarrollo de un clúster permitirá potenciar esta industria, involucrando a los hoteleros y dueños de restaurantes, pero también a transportistas y a organismos públicos como PROMPERÚ, para duplicar el monto de ingresos por la actividad turística.

Tabla 25

Comparación de la Situación Presente y Futura

Aspecto	Presente	Futuro
Producción de orégano	1,567 toneladas	5,200 toneladas
Ingreso económico por turismo	US\$ 500,000	US\$ 1'000,000
Inversión minera en desarrollo de proyectos de cobre	US\$ 1 millones	US\$ 23 millones
Índice de Desarrollo Humano	0.3318	0.7500
Población que ha culminado la educación secundaria	71.4%	87.0%
Esperanza de vida al nacer	77.63 años	78.8 años
Ingreso promedio familiar por mes	S/ 218.04	S/ 1,100

El impacto del desarrollo de las tres industrias planteadas se refleja en la expansión de las actividades económicas, como se presenta en la Figura 17. La ubicación geográfica de las inversiones varía, ya que por ejemplo, las actividades turísticas se centrarán en la capital provincial, que es la ciudad de Tarata y en el norte, específicamente en el distrito de Tarata, frontera con el distrito de Ticaco. En lo que corresponde a la actividad minera, para el año 2030 habrán más proyectos en explotación, ubicados principalmente en los distritos de Chucatanani, ahora Héroes Albarracín y en Sitajara, así como en los distritos de Tarata y Ticaco. El cultivo del orégano también se expandirá hacia los distritos de Ticaco, Suspaya y Sitajara, junto con cultivos en Estique y Tarucachi; mientras que cerca de la capital se mantendrán las zonas cultivadas, con poca capacidad de crecimiento.

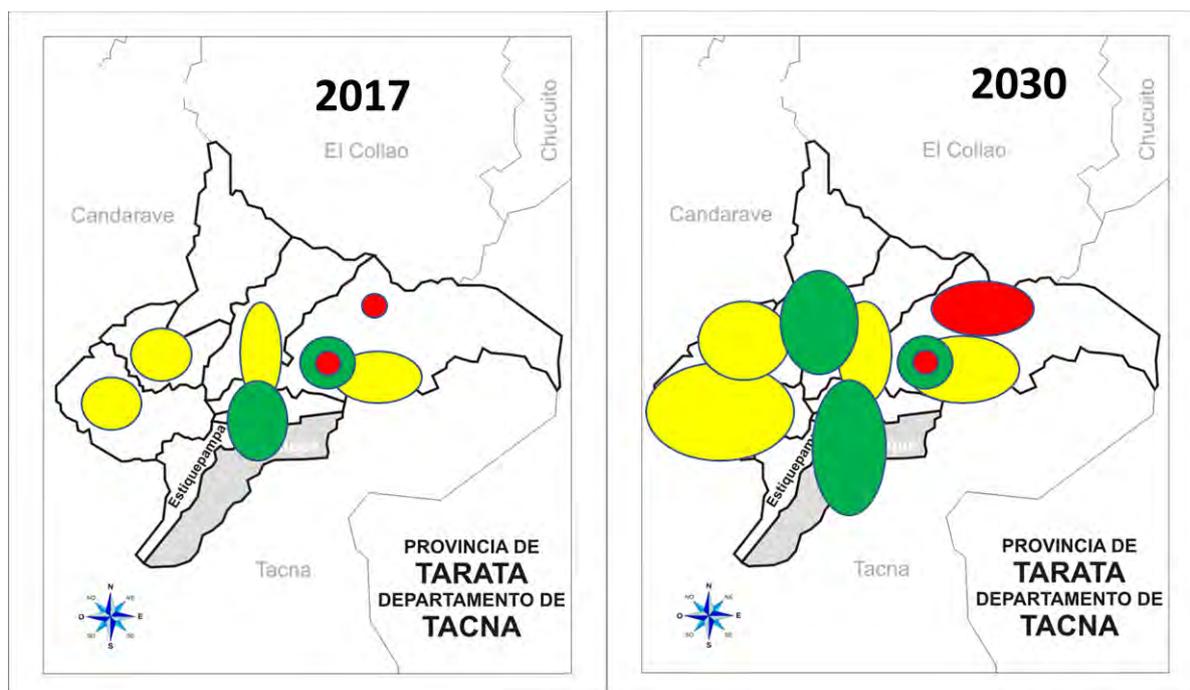
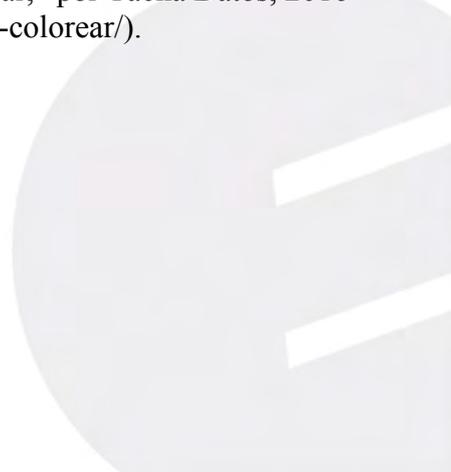


Figura 17. Evolución de las tres industrias a desarrollar en la provincia de Tarata, 2017 versus 2030. Adaptado de “Mapas de Tacna para colorear,” por Tacna Datos, 2016 (<https://tacnadatos.wordpress.com/mapas-de-tacna-para-colorear/>).



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2017). *¿Por qué invertir en el Perú?* Lima, Perú: Autor.
- Agricultores de Tacna exportan cerca de 6 toneladas de orégano. (2016, 25 de mayo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/agricultores-de-tacna-exportan-cerca-de-6-tonelada-de-oregano-674784/>
- Alarcón, A. (2010). *Plan estratégico institucional 2010 - 2014*. Locumba, Perú: Municipalidad Provincial Jorge Basadre.
- Anuncian festival del maíz y la papa en el distrito de Tarata. (2017, 25 de mayo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/anuncian-festival-del-maiz-y-la-papa-en-el-distrito-de-tarata-751911/>
- Arce, A. (2017, 17 de abril). La minería vuelve al ruedo después de cinco años de crisis. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mineria-vuelve-ruedo-cinco-anos-crisis-422704>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Tacna: Síntesis de actividad económica marzo 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2016/sintesis-tacna-03-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Estadísticas económicas: Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b, 02 de febrero). Resumen informativo semanal N° 5. *BCRP Nota Semanal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2017/resumen-informativo-05-2017.pdf>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Chirinos, O., Mc Bride, E., Abarca, J., Coaquira, J., García-Calderón, L., & León, D. (2009). *Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil*. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan nacional estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano PNCTI 2006-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Consulado General del Perú en Sao Paulo. (2016). *Economía peruana*. Sao Paulo, Brasil: Autor.
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: Tarea Asociación Gráfica Educativa.
- Cooper Accion. (2016). *Mapas: Región Tacna 2016*. Recuperado de <http://cooperaccion.org.pe/main/mapas>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Decreto Ley N° 25902. Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura. Presidencia de la República del Perú (1992).
- Demanda interna crecerá 1.2% en cuarto trimestre, expansión similar al tercer trimestre. (2016, 29 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/demanda-interna-crecera-12-cuarto-trimestre-expansion-similar-al-tercer-trimestre-2175876>

- Dirección de Turismo de Zacatecas. (s.f.). *Turismo recomienda: Zacatecas*. Recuperado de <http://zacatecastravel.com/turismorecomienda.php>
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Tacna. (2016). *Turismo*. Recuperado de http://dircetur.regiontacna.gob.pe/grtDircetur/grt1/turismo_corredortc.php
- Ferrer, L. (2015, 21 de junio). Tarata, provincia olvidada. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresasociedad/9356-tarata-provincia-olvidada>
- FMI elevó proyección de crecimiento del Perú de 4.1% a 4.3% para el 2017. (2017, 23 de enero). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/210911-fmi-elevo-proyeccion-de-crecimiento-del-peru-de-4-1-a-4-3-para-el-2017/>
- Gobierno Regional de Tacna. (2007). *Estudio de diagnostico y zonificacion para el tratamiento de la demarcacion territorial de la provincia de Tarata*. Recuperado de <http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/06/tarata.pdf>
- Gobierno Regional de Tacna. (2013). *Plan Basadre. Plan de desarrollo regional concertado*. Recuperado de http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/PLAN_B2014.pdf
- González-Vigil, A. (2015). *Tarata*. Recuperado de <https://www.tierra-inca.com/album/photos/view.php?lg=es&id=1898>
- IMD World Competitiveness Center. (2017). *The 2017 IMD world competitiveness ranking*. Recuperado de https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf
- INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. (2017, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>

- Instituto Nacional de Defensa Civil. (2004, julio). *Plan de usos del suelo y medidas de mitigación ante desastres. Ciudad de Tarata*. Tarata, Perú: INDECI / PNUD.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/#url>
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional - INCORE*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/indice-de-competitividad-regional-incore>
- Jiménez, J. (2012). *Exposición de la política general del gobierno y principales medidas de gestión 2012-2016*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2013/01/exposicion-de-la-politica-general-del-gobierno-y-principales-medidas-de-gestion/>
- Juez dictará sentencia contra alcalde provincial de Tacna Luis Torres. (2016, 06 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/757822-juez-dictara-sentencia-contra-alcalde-provincial-de-tacna-luis-torres>

Jurado Nacional de Elecciones. (2016). *Estadísticas de las elecciones generales*. Recuperado de

<http://portal.jne.gob.pe/informacionelectoral/estadisticaelectoral/Estad%C3%ADstica%20Electoral.aspx>

Ley 27790. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Congreso de la República del Perú (2011).

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2004).

MapaCarreteras.Org. (2016). *Guía de vías principales y carreteras de Tacna*. Recuperado de <http://www.mapacarreteras.org/e2919-tacna.html>

Mincetur: El 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú. (2016, 25 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>

Ministerio de Defensa. (2005). *Libro blanco de la defensa nacional*. Recuperado de https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Transparencia económica. Consulta amigable*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2012). *Política nacional de desarrollo e integración fronterizos*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/5.LaPoliticaNacionalDesarrolloIntegracionFronteriza-Sr.LuisBrice%C3%B1o.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2013). *Embajada del Perú en la República de Corea - Datos generales*. Recuperado de <http://www.embajada.pe/sites/corea/elperu/Paginas/Datos-generales.aspx>

- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Tacna: Camino al desarrollo*.
Recuperado de
https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Tacna.pdf
- Morales, A. (2016). *XV región de Chile. Zona rica en recursos naturales y turísticos*.
Recuperado de <http://ladecimoquintaregion.blogspot.pe/p/poblacion-y-actividades-economicas.html>
- Municipalidad Provincial de Tacna. (2014). *Plan de acondicionamiento territorial de la provincia de Tacna 2014-2023*. Tacna, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Tarata. (2017). *Organigrama*. Recuperado de
<http://www.munitarata.gob.pe/portal/organigrama>
- Neuman Travel. (2017, 10 de febrero). Viajes y turismo en los Andes de Tacna – Perú
[Imagen en un blog]. Recuperado de <http://neumantravel.blogspot.pe/>
- Observatorio Nacional de Turismo. (2016). *Perú: Turismo interno*. Recuperado de
<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/tinterno.pdf>
- Perú Agroecológico. (2016). *Tacna, primer productor de orégano del Perú*. Recuperado de
<http://agrieologicoperuvia.galeon.com/>
- Perú, segundo lugar en emprendimiento en Latinoamérica en 2014. (2015, 12 de marzo).
Perú21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-ocupo-segundo-lugar-emprendimiento-latinoamerica-2014-2214117>
- Perú Top Tours. (2005). *Andenes de Quala Quala, Qalaqala o Qala Qala*. Recuperado de
http://www.perutoptours.com/index22tr_andenes_de_qalaqala.html
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de desarrollo humano-Perú*. Recuperado de

<http://hdr.undp.org/es/informes/nacional/americalatinacaribe/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Provincia de Tarata recibió más de mil turistas por Semana Santa. (2015, 06 de abril).

Correo. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/provincia-de-tarata-recibio-mas-de-mil-turistas-por-semana-santa-fotos-577931/>

Región Tacna. (2016). *Red dorsal de fibra óptica sería una realidad en 2017 para Tacna*.

Recuperado de <http://www.regiontacna.gob.pe/visor/noticia/NO00005994>

Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2016). *Comercio Perú*.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2015). *Reporte canon minero 2015*.

Recuperado de www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/canon/canon-minero/269-reporte-canon-minero-2015.html#sidr-close

Soy Arica. (2015, 19 de noviembre). *Arica y Parinacota lidera el crecimiento económico del país según estadísticas del INACER*. Recuperado de

<http://www.soychile.cl/Arica/Sociedad/2015/11/19/358970/Arica-y-Parinacota-lidera-el-crecimiento-economico-del-pais-segun-estadisticas-del-INACER.aspx>

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

Perú 21. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-construccion-de-carretera-tarata-puno-ya-tiene-fecha-de-inicio-648851/>

Tacna Datos. (2016). *Mapas de Tacna para colorear*. Recuperado de

<https://tacnadatos.wordpress.com/mapas-de-tacna-para-colorear/>

- Tacna “en la mira” de las mineras: nueva posibilidad de trabajo al lado de Arica. (2016, 13 de mayo). *La Gran Sala de Noticias*. Recuperado de <http://lagransaladenoticias.com/2016/05/13/tacna-en-la-mira-de-las-mineras-nueva-posibilidad-de-trabajo-al-lado-de-arica-fuente-mineriaenlinea/>
- Tacna primer lugar en el país en comprensión lectora y de matemática. (2016, marzo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tacna-primer-lugar-en-el-pais-en-compresion-lectora-y-de-matematica-659653/>
- Tarata en emergencia por lluvias y huaicos. (2017, marzo). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/tarata-en-emergencia-por-lluvias-y-huaicos-737855/>
- Trabajo: más del 70% de empresas son informales en Tacna. (2015, setiembre). *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/tacna/informalidad-en-el-70-de-empresas-618780/>
- Turismo.i.pe. (2017). *Turismo en Tarata (provincia)*. Recuperado de <http://turismo.i.pe/ciudades/provincia/tarata.htm>
- Ven a Tacna. (2016). *Mapa vial de atractivos turísticos región Tacna*. Recuperado de <http://venatacna.blogspot.pe/2010/03/mapa-atractivos-turisticos-tacna.html>
- Vicente, W. (2014). *Plan de acodicionamiento territorial de la provincia de Tarata 2014-2024*. Tacna, Perú: Universidad Privada de Tacna.
- Villanueva, F. (2012, 11 de setiembre). Tacna, frontera y los supermercados extranjeros [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/hoysiatiendoprovincias/2012/09/tacna-frontera-y-los-supermerc.html>
- Zacatecas: Principal productor de orégano. (2016, 23 de abril). *Zacatecas en imagen*. Recuperado de <https://www.imagenzac.com.mx//nota/zacatecas-principalproductor-de-oregano-21-46-gr>

Apéndice A: Fotos de la Provincia de Tarata



Figura A1. Valle de Tarata.

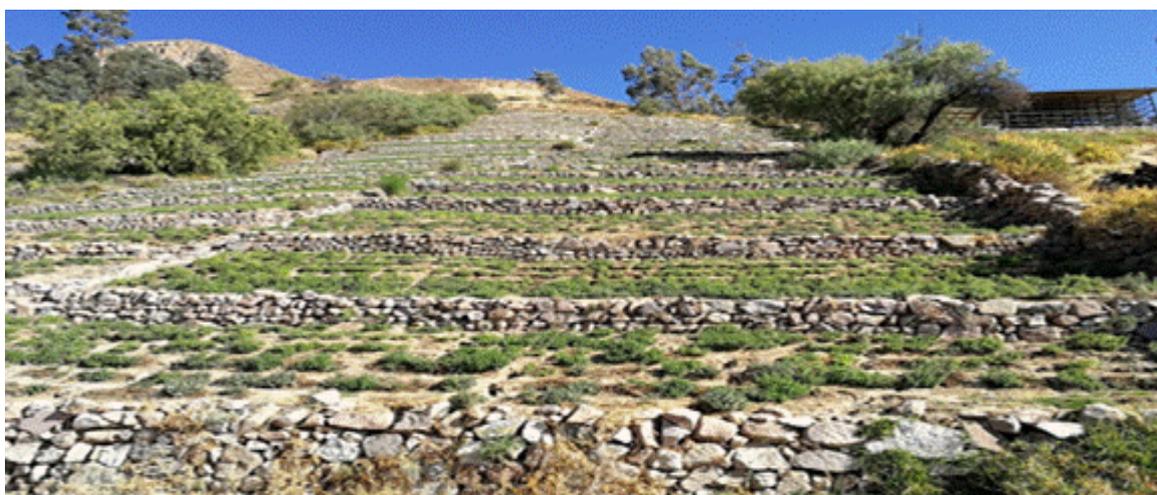


Figura A2. Plantaciones de orégano.



Figura A3. Centro de acopio orégano.

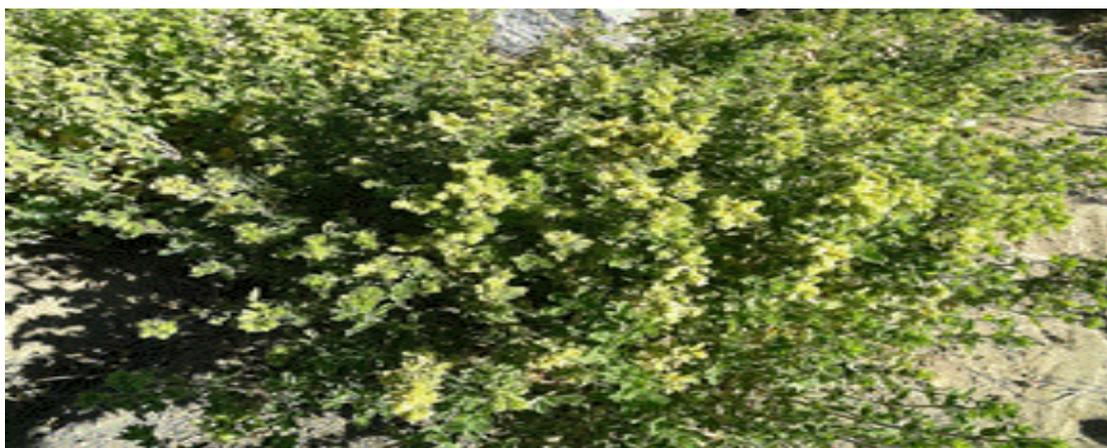


Figura A4. Orégano orgánico.



Figura A5. Plaza de Armas de Tarata.



Figura A6. Caminos del Inca.

Apéndice B: Entrevista al Alcalde de la Provincia de Tarata, Región Tacna

Nombre: Efraín Caso Paucar

Cargo: Alcalde de la Provincia de Tarata

Fecha: 06 de octubre de 2017

Señor alcalde, somos estudiantes de la Escuela de Negocios de CENTRUM Católica y estamos desarrollando nuestra tesis, Plan Estratégico para la Provincia de Tarata y que mejor contar con información de primera fuente, e involucrarlo en el presente trabajo para que sea aplicable como parte del plan estratégico vigente.

1. ¿Qué espera usted de la provincia de Tarata al 2030? y ¿Cómo visualiza la situación de Tarata con relación a las demás provincias de la región?

—Muchas gracias, en primer lugar, agradecer a usted amigo estudiante de la Universidad Católica, bueno, la provincia de Tarata se encuentra a una altitud de 3,160 msnm. A 1 hora y 20 minutos de la región de Tacna, tiene la pista asfaltada, si bien es cierto, nosotros esperamos al 2030 y al bicentenario llegar en mejores condiciones. Tarata es una gran provincia que ha quedado relegada, lo he vivido, se siente así, porque casualmente es una provincia que ha recibido, en lo que es, presupuestos muy ínfimos, entonces hemos visto eso, se ha comparado, por ejemplo, con la provincia de Candarave, que es una provincia cercana a la región de Tacna, lo mismo la provincia Jorge Basadre, son provincias que ni siquiera están llegando ni a 20 años como provincia en elevación de categoría.

Sin embargo, la provincia de Tarata está más de 90 años como provincia y en lo que respecta al avance ha sido muy poco, tal vez por la desidia de sus autoridades o de repente porque también se ha visto que los presupuestos que ha llegado han sido bastante cortísimos. Por ende, quisiéramos que Tarata sea visto a través del gobierno central con mayor énfasis Si bien es cierto, cuenta con algunos servicios básicos, pero no hay lo suficiente, nosotros queremos que al 2030, sea una provincia líder, sea una provincia que cuente con todos los

servicios básicos, como lo tiene Tacna, como lo tiene Lima y otras provincias. Esperemos entonces que esto se haga realidad de acá al 2030.

Hay una enorme diferencia entre las hermanas provincias de Jorge Basadre, Candarave y el mismo Tacna. Allí en las provincias que hemos mencionado hay los servicios básicos mejores, sin embargo, Tarata no los tiene. Entonces hay una preocupación inmensa por parte de las autoridades y de la población en general, esperemos que al 2030, Tarata sea una provincia líder, sea una provincia sostenible, sea una provincia autosostenible. Porque casualmente si contásemos con todos esos servicios básicos, creo que Tarata ya no necesitaría de mucha intervención sino sería autosostenible por sí sola, ya sea con turismo, ya sea inclusive con la ganadería, la agricultura y con los servicios básicos fundamentales.

2. ¿Qué actividades económicas, cree usted que pueden brindar mayor desarrollo a la provincia?

—Bueno, en realidad actualmente nosotros en la provincia de Tarata se cultiva el orégano, el maíz, la papa, la ganadería, pero principalmente y actualmente quien de alguna y otra manera nos da mayores ingresos a los agricultores. Es a través del cultivo del orégano, si bien es cierto en la provincia de Tarata no se cuenta con una planta de acopio de orégano funcionando, no se cuenta con un proceso de transformación de nuestros productos. Sin embargo, hay agricultores que se han dedicado bastante y enormemente a lo que es el cultivo de orégano y bueno los precios no están tan malos, pero en los meses anteriores sí han estado los precios bien bajísimos, el kilo estaba a S/ 12 o S/ 13 el cual no era suficiente para el agricultor. Ahora estos últimos días ha ido incrementando un poco mejor, y están empezando a retomar el orégano.

Entonces quisiéramos a través del gobierno central, sobre todo a través del Ministerio de Agricultura, nos pueda ayudar de repente para mejorar la calidad del cultivo de orégano. No hay buena asistencia técnica, no hay infraestructura en lo que es para almacenar el

orégano. Si contáramos con todo eso, estaríamos buscando la agroexportación, como por ejemplo lo tiene Jorge Basadre. Ellos tienen un proyecto de agroexportación para el cultivo de orégano, sin embargo Tarata no lo tiene. Tenemos una planta de acopio de orégano en la provincia de Tarata que es del gobierno regional, que le hemos pedido, para que sea transferido al gobierno local. Sin embargo, nos ha manifestado que no es procedente si no es a la comisión de regantes o a la dirección regional de agricultura, sea cual fuera en realidad nosotros sí lo necesitamos esa planta de acopio de orégano, sea implementado a través de algún otro programa y esto para lo sucesivo pueda mejorar digamos.

Si contásemos con esa planta de acopio de orégano, Tarata de verdad sería otra provincia, con lo cual sería competitivo prácticamente. Sin embargo, el esfuerzo de los agricultores propios, están haciendo artesanalmente su producto orégano, zarandeándole, acopiándoles, pero no es lo suficiente. Si contásemos con todo ello yo creo que sería mejor la provincia de Tarata, esperemos de verdad que den una mirada a través del gobierno central, sobre todo del ministerio de agricultura y también a través de las universidades porque ahí se promueve ya sea de la facultad de ciencias agrarias, podrían venir a hacer un estudio porque ahorita hay presencia de plagas y enfermedades de lo que es el cultivo de orégano, esta plagas y enfermedades se ha visto que hay disminución del cultivo de orégano, un agricultor cultiva, pero siempre hay presencia de plagas y enfermedades esto pues disminuye, enormemente disminuye, si antes digamos cosechaban por hectárea seiscientos kilos, ahora están cosechando doscientos a trescientos kilos, lo cual la rentabilidad del producto es bajísimo.

3. ¿Considera que al 2030, estos proyectos pueden ser viables, se pueden consolidar, considerando que se está hablando de tres ejes, uno la agricultura, con tendencia en el futuro a la agroindustria, el otro sector el turismo y el tercero una minería responsable en la provincia, cree usted que alguno de estos rubros, o estos clústeres puedan consolidarse en un futuro?

—Si, efectivamente nosotros quisiéramos afianzar lo que es el sector turismo, ya que el turismo es fuertísimo en la provincia de Tarata. Los fines de semana visitan bastantes turistas, en las fechas por ejemplo los feriados igual. En feriados largos hay bastante presencia de turistas en la provincia de Tarata. Nosotros quisiéramos desarrollar el turismo vivencial sobre todo sea uno de los que se concrete al 2030 y sea sostenible en la provincia de Tarata. Pero para eso hay que pasar por ciertas vallas, por ejemplo, que en Tarata se mejore con los servicios básicos, luz, agua y desagüe. Si ahora tenemos ingresos de 500,000 dólares al año, imagínate todo lo que podremos lograr al dar a conocer los recursos que tenemos y al desarrollar servicios para que nos visiten.

Para que el turista y la población pueda tomar agua de calidad, agua de mejor calidad, porque actualmente no podemos mentir tampoco, la calidad del agua que se toma en Tarata es de mala calidad esto pues a la larga trae enfermedades. Hay presencia de arsénico, eso no lo vamos a negarlo, es evidente, hay pruebas con que demostrarlo, nosotros sí pedimos que de alguna u otra manera que el gobierno a través del ministerio de vivienda intervenga cuanto antes en lo que respecta a lo que es agua y desagüe en la provincia de Tarata. Entonces nosotros sí esperamos que el turismo va a ser uno de los pilares vitales más cercanos y también la agricultura a través del cultivo de orégano.

4. No nos ha comentado del desarrollo minero ¿cómo contribuye esta actividad al desarrollo de la provincia y que esperan hacia el futuro?

—Es importante para Tarata, en Héroes Albarracín, que era Chucutamani, un distrito de la provincia se van a hacer nuevos proyectos, con mucha inversión y esto se va a ir repitiendo en otros sitios. Aquí ya se invirtió un millón de dólares y se espera más porque apenas están explorando. La ventaja de Tarata es que la mayoría de nuestros proyectos apenas están en proceso de concesión o en estudios y eso es bueno ¿han visto un mapa de concesiones?

5. Finalmente ¿considera usted que el uso del presente estudio de investigación y la propuesta del Planeamiento estratégico pueda terminar contribuyendo como una herramienta para la gestión presente y de futuros alcaldes?

—Sí, efectivamente para nosotros todo documento es una herramienta de gestión porque es como una guía, tú lo revisas y ahí están, son como una herramienta que nos va a servir en lo sucesivo, entonces esperemos que ustedes terminen estos estudios básicos y nos puedan brindar una copia y puede servirnos como guía, puede ser una herramienta de medición porque nosotros como municipio, toda entidad tiene una meta, tiene una visión, entonces, si uno se traza al 2030 tenemos que alcanzar ciertos objetivos, nos va a servir bastante esta herramienta, una vez que ustedes lo culminen nos va a ayudar a poder mejorar, medir sobre todo los tiempos. Gracias a usted por haber tenido esta oportunidad de poder conversar, de dialogar y ver la problemática y la necesidad de nuestra provincia de Tarata.

