

La gestión estratégica medio para fortalecer el comercio transfronterizo: caso centros comerciales Perú-Chile

Strategic management means to strengthen cross-border trade: the case of Peru-Chile shopping centers

Alberto M. Alponente-Montoya

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se hallan en una constante búsqueda de evolución a lo largo del tiempo, ya sea mediante la diferenciación o la creación de valor en sus productos o servicios. Este impulso por parte de la dinámica del mercado coloca a los emprendedores en un papel crucial, ya que rápidamente entran en escena ofreciendo nuevos productos o servicios. Sin embargo, su permanencia en el mercado no está garantizada, ya que pueden ser superados si no aplican mecanismos o estrategias que refuercen su posición ante la competencia existente. La Gestión estratégica emerge como un proceso fundamental que guía a las organizaciones en la formulación y desarrollo de estrategias, con el objetivo de fomentar su competitividad y lograr beneficios tangibles. Es imperativo que la dirección de la organización lidere este proceso con responsabilidad y visión, siendo responsables de la planificación y comunicación de los objetivos estratégicos. En este sentido, es crucial contar con herramientas que faciliten la conducción de estrategias y la adaptación de objetivos a la realidad de la organización. Como menciona Certo (2005), resulta fundamental que las organizaciones realicen un análisis exhaustivo del entorno interno y externo del mercado para recopilar la información necesaria que permita planificar estrategias efectivas. En el

contexto del comercio transfronterizo entre Perú y Chile, se observa un esfuerzo conjunto de ambos países por establecer políticas que fortalezcan el intercambio comercial en las zonas fronterizas, creando las condiciones propicias para estimular el comercio bilateral de manera dinámica y beneficiosa para ambas naciones.

La gestión estratégica se centra en la formulación de planes de acción que aprovechen las ventajas competitivas de una organización o empresa, con el fin de lograr resultados positivos en la consecución de sus objetivos. En el caso de la Ciudad de Tacna, su ubicación estratégica en la frontera la convierte en un punto clave para el desarrollo del comercio, abasteciendo al mercado regional, nacional e internacional con productos y servicios. Los centros comerciales en esta ciudad, pertenecientes a la Zona Comercial de Tacna, se benefician de ventajas arancelarias en productos importados, lo que atrae a consumidores nacionales y extranjeros.

La falta de una gestión estratégica efectiva impide que el sector empresarial utilice sus recursos de manera eficiente, como, por ejemplo, desplegar campañas publicitarias para eventos especiales que podrían aumentar las ventas. Esta escasa aplicación de estrategias de marketing limita la capacidad de promoción de los productos. Es fundamental que el sector empresarial se adapte a las

exigencias del mercado mediante una gestión adecuada en la organización. Los empresarios en la Zona Comercial de Tacna carecen de acceso a herramientas tecnológicas para monitorear su inventario en tiempo real, así como de asesoramiento tributario especializado que les permita tomar decisiones acertadas y de sistemas para controlar los ingresos y gastos diarios de manera efectiva.

Para fomentar la dinamización del comercio, es imprescindible una planificación a largo plazo que involucre al sector empresarial en la definición de metas y objetivos con plazos establecidos. Actualmente, la falta de esta planificación provoca resultados subóptimos y no alcanzados. Por tanto, la gestión estratégica jugará un papel fundamental al crear y dirigir acciones orientadas hacia los resultados deseados, facilitando la implementación de cambios necesarios y superando los obstáculos en el sector comercial transfronterizo entre Perú y Chile.

MÉTODO

Modelos de gestión estratégica

Betancourt (2006) sostiene que la gestión estratégica implica que cada gerente o líder debe ser el responsable de generar las estrategias anticipativas y adaptativas necesarias para garantizar la supervivencia de su negocio en el mercado donde opera. Es a través de la gestión estratégica que se inicia el proceso de definir la estrategia adecuada para alcanzar los objetivos deseados. Por consiguiente, es crucial que cada organización establezca directrices que orienten a los empleados en la ejecución del plan institucional, todo ello enmarcado en la cultura organizacional.

El modelo de gestión estratégica

propuesto consta de tres fases claves: la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia del negocio y la integración de los planes de acción. Estas etapas permiten identificar elementos distintivos respecto a los enfoques convencionales de la planificación estratégica. De acuerdo con Bazán (2016), el modelo de gestión estratégica seleccionado se divide en tres etapas fundamentales: Formulación estratégica, Ejecución estratégica y Control estratégico.

En la etapa de Formulación estratégica, según Bazán, el enfoque se centra en el modelo de negocio como pilar para la elaboración de la estrategia. Se detallan las herramientas empleadas para desarrollar la respuesta al entorno o la estrategia básica de la organización. Entre las herramientas destacadas se encuentran las estrategias genéricas de Porter, la matriz PEYEA, y el análisis FODA, que convergen en la definición de la estrategia fundamental de la organización. Se recomienda revisar la figura 1 en los anexos para una representación visual de este proceso.

Mediante el modelo se cuenta con dos elementos que logran un completo análisis de la organización (análisis PEST y FODA) permitiendo comprender y entender la realidad de la empresa, las Cinco fuerzas de Porter se convierten en ejes para poder evaluar las estrategias que la empresa desarrolla. Con todo ello la administración de la organización o empresa tiene suficiente información para poder elaborar la propuesta de valor.

Para Gálvez (2007), la gestión estratégica se define como el conjunto de actividades relacionadas con la implementación de estrategias formuladas en las etapas previas del proceso de planificación estratégica.

Sin una ejecución eficaz, la estrategia de la organización no logrará los beneficios esperados tras el análisis ambiental del entorno empresarial. Es fundamental contar con actividades claves, detalladas en la tabla 1 ubicada en los anexos, para llevar a cabo una ejecución estratégica exitosa.

La tabla 2, situada en los anexos presenta los elementos fundamentales de la ejecución estratégica. Según Charan y Bossidy (2002), la ejecución de la gestión estratégica engloba un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas deben dominar para obtener ventajas competitivas en el mercado. Esto les permite destacarse entre la competencia y atraer a un mayor número de clientes. Dichas tablas detallan los tres elementos clave de la ejecución de la gestión estratégica, los cuales deben ser desarrollados por el máximo responsable de la organización, ya sea el administrador o gerente, como se señala en la información proporcionada.

Prieto (2011) describe la gestión estratégica organizacional como una herramienta fundamental para analizar y evaluar la situación actual de la empresa. Esto permite que la alta gerencia desarrolle las actividades de formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, lo que resulta en la optimización de los recursos disponibles en la unidad productiva. Consultar la figura 2, situada en los anexos.

Es vital que el gerente o gerencia sean capaces de interpretar la información proporcionada por el mercado para tomar decisiones acertadas que les permitan mantenerse y progresar en un entorno empresarial altamente competitivo y dinámico. Por otro lado, la gestión estratégica organizacional tiene como objetivo guiar a la empresa hacia

el éxito, siempre buscando beneficiar a sus clientes, socios y empleados en el proceso.

El comercio transfronterizo

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2016), los acuerdos comerciales que fomentan el comercio fronterizo cubren el 70% del total comercializado por América Latina y el Caribe (ALC). De los 280 tratados de libre comercio actualmente vigentes en todo el mundo, más de 80 incluyen a países de ALC. Las cinco razones por las que los acuerdos comerciales son importantes para. Ver tabla 3, ubicada en los anexos.

La implementación de la Gestión estratégica se convierte en una herramienta que desarrolla la organización o empresa, para potencial a conseguir cumplir misión y alcanzar la visión. La Gestión Estratégica no solo ofrece un diseño y construcción del futuro de la organización, sino que también proporciona las acciones necesarias para hacer realidad ese futuro, a pesar de su carácter imprevisible. En este sentido, la gestión estratégica se alinea con el postulado de Ackoff (2021), quien sostiene que "El futuro no hay que preverlo sino crearlo". Por consiguiente, el objetivo de la planificación estratégica debería centrarse en diseñar un futuro deseable e innovar el camino para lograrlo.

RESULTADOS

La globalización ejerce impactos estructurales significativos en los territorios y las sociedades locales, especialmente a través de las medidas adoptadas para mantener la competitividad internacional y la reorganización necesaria de las actividades tradicionales con poca conexión global. Borda y Castells (1998), enfatizan esta dinámica. En

este contexto, es crucial buscar ventajas competitivas para promover un aumento en la productividad dentro de los ámbitos territoriales.

Paz (2005), señala que “la competitividad de un territorio depende básicamente de: a) funcionamiento integrado del sistema urbano-regional, b) inserción en los sistemas de información y comunicación globales, c) recursos humanos calificados, d) apoyo estatal a la creación de sinergias y a los procesos de innovación, e) solidez institucional y gobernabilidad con participación ciudadana, f) definición de un proyecto de ciudad. Un esquema teórico de desarrollo endógeno añadiría: 1) la atracción residencial y el desarrollo de proveedores locales, 2) un sector terciario avanzado, 3) accesibilidad a los mercados externos, 4) acceso al capital-riesgo, 5) infraestructura física y científico- tecnológica, 6) fuerte vinculación institucional en la producción y difusión tecnológica”. Es importante la participación del Estado quien va respaldar con políticas el dinamismo que se debe generar en zonas de frontera, las cuales las organizaciones receptionan y toman acciones para potenciar sus estrategias de posicionarse en el mercado y en la preferencia de los clientes. El Estado debe orientar mecanismos y/o políticas destinadas a crear las condiciones que permitan desarrollar las acciones capaces de articular el potencial local con las oportunidades emergentes al nivel internacional (incrementar el flujo de turistas extranjeros y nacionales).

Las organizaciones se orientan en la formulación y creación de ventajas competitivas con el objetivo de fortalecer e incrementar sus servicios y las ventas que se origina para lograr se requiere la concertación de actores públicos y privados. La dinámica productiva de los espacios territoriales

que se encuentran en zonas fronterizas se potencia por elementos incentivos que provienen de un gobierno promotor que articula su funcionamiento con el sector privado adoptando sus prácticas; bajo este esquema de políticas de fronteras. Ver tabla 5, ubicada en los anexos.

Los Estados son los encargados de fomentar políticas para promover la inversión y dinamizar la economía en las ciudades transfronterizas, en donde las mismas la ciudad apodan las medidas y las organizaciones y empresas gestionan las estrategias. Lamentablemente los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que comprenden: Feria 28 de Julio, Mercadillo Bolognesi, C.C. Magollo, Túpac Amaru II, C.C. Manuel A Odría, Galerías Coronel Mendoza, C. Alfonso Ugarte, Túpac Amaru I, C. Federico Barreto. C.C. Micaela Bastidas (los cuales comprenden la Zona Franca de Tacna) no aplican mecanismo de una adecuada Gestión estratégica, no aplican mecanismos para incrementar las ventas como puede ser el caso de: no cuentan con herramientas tecnológicas que permita generar campañas de Marketing, realizando campañas en referencia a fechas que existe demanda, (los centros comerciales o Mercadillos, como se les conoce en la Ciudad de Tacna) no aplican un programa de seguimiento al cliente. El comercio se caracteriza por un sector existe informalidad como por ejemplo de no emitir comprobante de venta (boleta o Factura). En la Ciudad de Tacna se cuenta con una oportunidad interesante de dinamizar la economía por la razón, que en época de año que ingresaban a Tacna Ingresan entre 20,000 y 30,000 turistas diarios de los cuales un 90% son chilenos, teniendo un gasto promedio de cada turista de \$ 80 dólares americanos (Gestión, 2019).

Según la encuesta realizada en 2016 en ZOFRATACNA sobre el perfil de los visitantes chilenos que llegan a Tacna, se obtuvo información a partir de un promedio de 407 encuestados, donde, el 35% de ellos tenían como finalidad principal la recreación, específicamente el rubro gastronómico; el 34% los cuidados de salud y el 22% realizar compras, por lo tanto, el 79% de los encuestados compran algo como es el caso de: ropas (67%), bebidas alcohólicas y cigarrillos (19%) y zapatos (11%). Mediante la encuesta se percibe que las familias según el nivel de ingreso bajo, considera que la Ciudad de Tacna es un mercado oportuno porque pueden adquirir productos más económicos que en comparación el mercado de Arica Chile, asimismo existe un sector de turistas que consumen en la Ciudad de Tacna el servicio de Lúdico (los casinos, casa de apuestas), por lo tanto los ciudadanos que provienen de Arica representa un 74%, los ciudadanos que provienen de Santiago con un 12% y los ciudadanos que proviene de Iquique con un 9% son los que representan el perfil de procedencia del turista Chileno. La exportación de servicios es un elemento importante dentro de la económica del comercio transfronterizo, por ello el consumo de servicios médicos, el 40% de los cruces de turistas chilenos respondía a esta razón médica, en su mayoría visitan al territorio peruano en un solo día, lo que permite afirmar que "...la movilidad por temas de salud es una alternativa importante para los ciudadanos de Arica y como también para los chilenos proveniente del Norte de Chile, este efecto responde porque en el Mercado Chileno, es tan accesible acceder a la atención de especialistas en la ciudad de Arica e Iquique, en contraste con la facilidad para acceder a la atención de especialistas en Tacna" (Liberona et al., 2017).

Por lo tanto, la dinámica del comercio de la Ciudad de Tacna ha proporcionado de una infraestructura de servicios importante, por su capacidad de respuesta para atender a la demanda variada por parte de los turistas de nacionalidad chilena. La Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Tacna y el Servicio Nacional de Turismo de Arica, menciona que la infraestructura de servicios era muy desbalanceada entre las dos Ciudades, en cuanto a Tacna, en el caso puntual de la oferta Hotelera posee 369 hoteles, 89 de ellos se encuentran categorizados, así como 332 restaurantes diez de ellos con categorías superiores. La ciudad de Arica, tiene atractivos geográficos, históricos y culturales, solo posee 117 instalaciones hoteleras, el sector hotelero se caracteriza por la mayoría pequeñas unidades con menos de 20 habitaciones y unos 160 restaurantes, ninguno cuenta con categorizado (Dilla y Álvarez, 2018). Por lo tanto, se trata de una situación desbalanceada en la que también ha contribuido la poca respuesta del sector empresarial local para una gestión más efectiva, que le permita aprovechar la concurrencia turística en la ciudad de Arica -miles de chilenos que cruzan a Perú desde Arica o de peruanos que visitan Arica.

La principal característica que impulsa el sector empresarial Centros Comerciales es el flujo de mercancías entre Chile y Perú, en el cual resalta el uso del Puerto de Arica o muelle 07 y el puerto de Iquique, el cual representa una Zona Franca (ZOFRI) ubicada al sur de Arica a 300 kilómetros el 5% de las operaciones del puerto de Arica o muelle 07, tiene como destino a comerciantes Tacneños que representa unas 90 mil toneladas de carga. La ZOFRI, se ha devenido en un elemento estratégico muy importante para el comercio chileno y peruano. La ZOFRI también abastece a otros mercados

internacionales como es el caso de Aproximadamente de Bolivia, Paraguay y Argentina. El 5% y 8% de carga se estima está orientado al mercado peruano, esto representa que el 90% de las importaciones que se desarrollan en la Zona Franca de Tacna (Zofratacna) que a su vez es la abastece al comercio minorista en esta ciudad de Tacna, se calcula que existe un flujo de movimiento comercial de 195 millones de dólares, por lo tanto las mercancías que ingresan por Iquique y Arica al mercado de la Ciudad de Tacna, son adquirida en un gran porcentaje por consumidores de nacionalidad chilena que visitan a Tacna, por motivos de sus tener precios accesibles a consecuencia del tipo de cambio (peso chileno a sol peruano).

En la Ciudad de Tacna se origina una situación en donde la población chilena específicamente ariqueños aprovechan a Tacna como plaza comercial, debido a sus precios bajos de los productos que representa la canasta familiar como son; el azúcar, papel higiénico, detergente, café entre otros. El viaje que realiza una familia tenía el efecto de incrementar los volúmenes de mercancías que podía introducir al país según las normas de aduanas. Según INEI I. N. (2016), los cálculos realizados a turistas de nacionalidad chilena mediante entrevistas a 6 personas que realizaban compras para consumo familiar en la Ciudad de Tacna, indican que por motivos de compras podrían representar ahorros de entre 50,000 y 60,000 pesos chilenos (75-90 dólares estadounidenses) mensuales por familia.

En un caso de compra de medicinas en Tacna por temas de enfermedad convalecencia crónica, el ahorro mensual se elevaba a 120 000-150 000 pesos (185-230 \$ aprox.), todo lo cual resulta muy relevante en un lugar

donde los salarios medios no rebasan los 400 000 pesos (\$ 587) y los ingresos familiares promedian 820 000 pesos (\$ 1 204 aprox.) mensuales.

Por lo tanto, el elemento del Tipo de Cambio fomentará el flujo de turistas chilenos a la Ciudad de Tacna, el cual para la población que nacionalidad chilena representa una oportunidad de compra, respaldado por el ahorro que se puede originarse a consecuencia del tipo de cambio que existe entre los dos países.

Elementos de un modelo de Gestión Estratégica

Para toda organización o empresa es necesario tener lineamientos, políticas y procedimientos que faciliten la obtención de los objetivos planificados, cuando la gestión estratégica, como parte de desarrollo de acciones y actividades por parte de los trabajadores buscando que la empresa mejore o fortalezca un punto en específico. En las organizaciones se pueden formular estrategias en función al desarrollo de lograr cumplir con los objetivos propuestos por la empresa asimismo las organizaciones deben de comprender que el direccionamiento de la gestión debe ser flexible para obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen. La elaboración de las estrategias se debe enfocar en sector en factores como es el caso de fomentar la competitividad en el comercio

Para Chiavenato (2011), la gestión estratégica, también denominada, gerencia o planificación estratégicas, exige el análisis de las organizaciones desde la perspectiva integral, así como la adopción de visiones ampliadas, adoptando y adaptando por parte de los tomadores de decisiones, modelos mentales que faciliten armonizar la visión del mundo y de sus participantes.

Por lo tanto, los Centros Comerciantes dan la perspectiva que carecen de un liderazgo eficaz, donde busquen integrar a todos los miembros de la organización con la transmisión de la información.

La gestión estratégica provee de lineamientos para que la organización determine el cumplimiento de los objetivos definidos para un largo plazo o mediano plazo, buscando lograr la sostenibilidad y crecimiento que la organización se plantea trazar. El direccionamiento de la Gestión estratégico responde a la necesidad que tiene la gerencia de orientar liderar y conducir a las organizaciones en la gestión integral de todas las partes y fortaleciendo el nivel de competitividad del negocio o comercio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces que le arrojen resultados desarrollando planes de acción tomando como base la mejora continua, las exigencias del entorno y del mercado, Por lo tanto las organizaciones (Centros Comerciales) deben ejecutar sus decisiones de forma contundente y responsables, para responder a los cambios efectos que el mercado origina, entre las cuales se pueden destacar: posibilidad de desarrollar el pragmatismo de los procesos y el desarrollo de transmisión del conocimiento entre los miembros de la organización permitiendo la innovación constante enfocado a mejorar el nivel de productividad, el cual representa incrementar el nivel de ventas.

Las organizaciones deben de evaluar el entorno externo que envuelve al mercado, por lo tanto el Estado cumple una rol importante al implementar medidas que fortalezcan al sector empresarial, en el caso del comercio Transfronterizos entre Perú y Chile, ambos Estados o países independientemente han desarrollado

políticas, en favor de potenciar el mercado tanto para los demandantes (compradores) como también para los ofertantes (comerciantes) ambos países enfatizan en brindar oportunidades para el empresario como es el caso de la disminución del impuesto a la venta.

DISCUSIÓN

Existe una relación comercial entre las Ciudades de Tacna y Arica, donde resalta el aspecto económico, donde los turistas de nacionalidad Chilena, tiene la percepción que en Tacna pueden adquirir productos de primera necesidad como también adquirir otro productos de consumo, teniendo un precio accesible a consecuencia del tipo de cambio, motivo por el cual al comerciante Tacneño aprovecha la oportunidad de acuerdo a la temporada del año asimismo se presenta el aumento del comercio informal (comercio ambulatorio).

El flujo de Turistas de nacionalidad chilena que ingresa a Tacna, busca consumir servicios, que Tacna se encuentra a bajo precio y de buena calidad, como es el caso de servicios médicos, gastronómico, belleza-cosmetología y diversión, por lo tanto, se considera que Tacna realiza exportación de servicios. Muchos de estos rubros reciben escaso nivel de capacitación, para mejorar o fortalecer el servicio brindado.

Existe intensa movilidad de población peruana hacia Chile – Arica, que representa en su mayoría trabajadores y de servicios (en particular en la agricultura), esto origina que en Arica el desplazamiento de contratar a trabajadores de nacionalidad chilena por parte del empresario de su misma nacionalidad. Los trabajadores peruanos se caracterizan por ser buenos trabajadores y serviciales, pero

lamentablemente se ubican en la parte inferior de la pirámide social resalta la informalidad para la contratación del personal y bajos salarios.

Las Organizaciones logran alcanzar a construir ventajas competitivas para ello es necesario utilizar una gestión estratégica adecuada, con su realidad y con los elementos que lo rodea al mismo como es el Estado y el mercado, conducida con el liderazgo que la organización amerita para garantizar el futuro de la organización con medidas y acciones que proporcione un crecimiento. Los centros comerciales se caracterizan por la no formulación de estrategias que puedan potenciar su sector.

CONCLUSIONES

El nivel de competitividad en el mercado es cada vez mayor por lo tanto para generar un posicionamiento se debe de contar con estrategias y para ello es necesario que las organizaciones formulen y gestionen estrategias eficientes enfocados al cumplimiento de objetivos planteados y no estar improvisando según las necesidades eventuales que requiere el mercado.

Una adecuada gestión estratégica comprende el desarrollo de gestión de planes de acciones para el cumplimiento de objetivo, monitoreados por el liderazgo de un responsable. Se puede percibir que en los centros comerciales no se aplica una adecuada planificación estrategia, se desarrollan actividades precarias en cuanto a la planificación de objetivos, solo se enfocan concentran en la acción de lograr vender en el día a día.

El mecanismo de optimizar y hacer más efectiva la planificación dentro de una organización es la realización de una gestión estratégica responsable, en

lineamiento con la visión que la organización posee. El comercio transfronterizo se caracteriza por ser muy sensible al flujo de consumo provenientes del turismo que se desarrolla en las ciudades de Tacna y Arica, ello provoca un dinamismo en el sector comercial, pero no se aplica herramientas para poder fidelizar a los clientes, para buscar un retorno a futuro para la compra del producto o servicio, solventados con herramientas de gestión como es el CRM

Mediante el desarrollo de la Gestión estratégica promueve la generación de una mejora continua de la organización y con ello se origina la diferenciación. En los centros comerciales no se percibe una política de lograr generar acciones de planificación estratégica que permitan elevar el nivel de la competitividad, como es el caso de no desarrollar acciones y/o actividades que fortalezcan la búsqueda de crear diferenciación entre los distintos Centros Comerciales con ello se genere mayores atributos para atraer a los clientes potenciales.

Las organizaciones sin una correcta formulación y ejecución de una estrategia se le dificulta emplear sus recursos de manera eficiente y efectiva. Dentro del comercio Transfronterizo de Perú y Chile cada Gobierno ha formulado políticas para fortalecer e incentivar el sector comercial , con beneficios arancelarios para los usuarios que adquieran productos , pero los centros comerciales debe de aprovechar para construir ventajas competitivas donde estos beneficios sean solo un marco legal , y no solo se convierta en la única estrategia de diferenciación , se evidencia en los centros comerciales y comerciantes no brindan facilidades para con sus clientes puedan emplear medio de pago (utilización de tarjetas de crédito o débito) por una falta de conocimiento

no se emplea ,algunos locales comerciales al brindar este servicio le realizan una recarga al precio de venta , donde el cliente realiza un pago adicional originan incomodidad por parte de los clientes.

SUGERENCIAS

El sector comercial de la Ciudad de Tacna debe implementar mecanismos de gestión estratégica como es el caso de la planificación, ya que se conoce con anticipación que meses del año o temporada, se incrementar el flujo de turistas de nacionalidad Chilena , con esta información se debería de realizar campañas de marketing resaltando las cualidades de los centros comerciales que existe en Tacna contando con sus ventajas comparativas que puede ser ; cercanía del centro de la ciudad de Tacna , la variedad de ropa, variedad de licores , variedad de productos para niños (juguetería) variedad de adornos para la casa, entre otros, que cada Centro Comercial o Mercadillo de Tacna posee para ofrecer.

Tacna a realizar exportación de servicios , se debería de implementar políticas públicas en donde se fomente transmitir conocimientos mediante capacitaciones al sector de servicios, ya que los turistas de nacionalidad chilena , observan al mercado tacneño como un potencial abastecedor de servicios .En algunos casos puntuales existe diversidad de oferentes de servicios (ópticas) en Tacna , las mismas que deben de aplicar estrategias de diferenciación como también de poder elaborar ventajas comparativas , pero todo ello se hace viable por medio del conocimiento ,por ello el sector público y sector privado deben impulsar programas de capacitaciones , para la búsqueda de la mejora continua en puntos específicos que la organización requiera.

La población peruana que migra a Arica a trabajar, colabora en dinamizar el comercio entre las ciudades, logrando ingresar a Chile mercancías para el consumo como es el caso de productos de alimentos y el sector gastronómico que poco a poco se ha ido posicionando en el mercado chileno, ello origina un incremento de pedido de ciertos productos por parte de empresarios chilenos. El estado peruano debe aprovechar esta oportunidad para fomentar al sector empresarial en observar al mercado chileno, como un potencial mercado a exportar en materia prima y como también valor agregado.

Los centros comerciales carecen de una adecuada gestión de mecanismos de planificación, solo ejecutan acciones que responde a solucionar necesidades eventuales.

REFERENCIAS

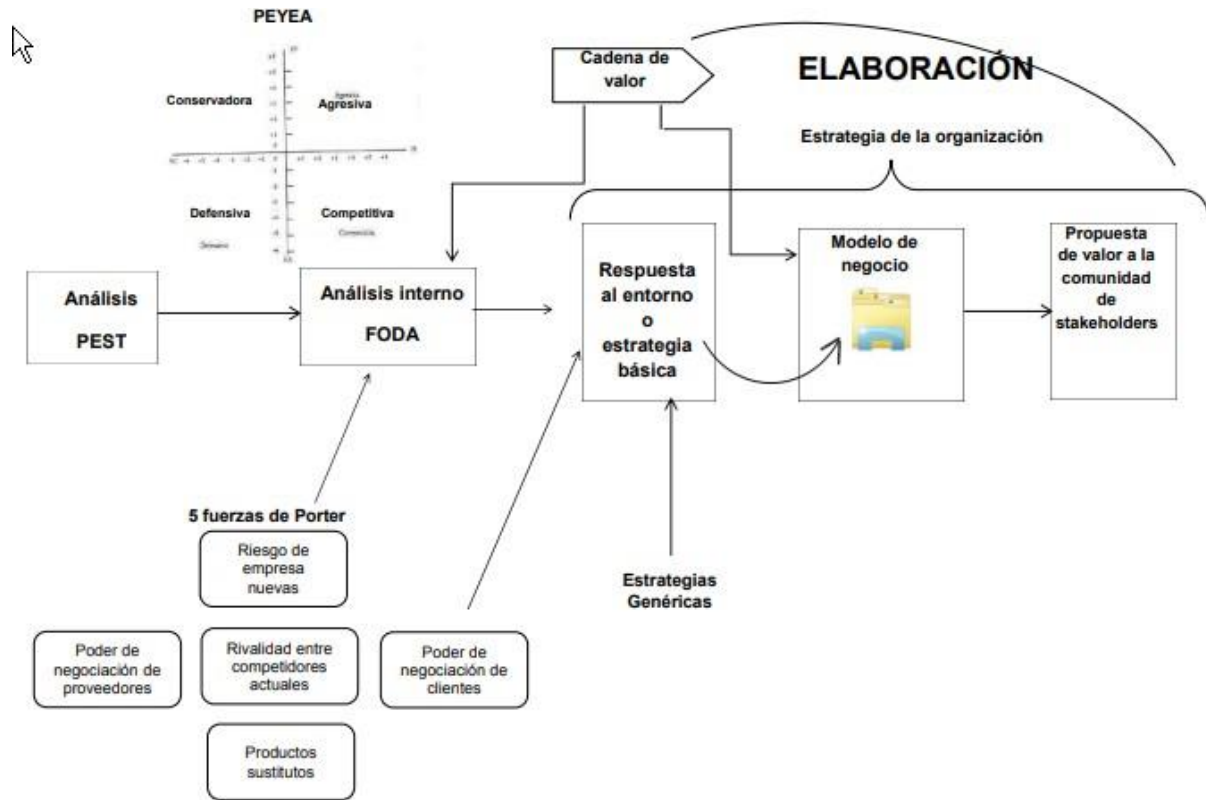
- Ackoff, R. (06 de enero de 2021). Blog Calidad y Excelencia: Artículos Técnicos. Obtenido de <https://www.isotools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russe-II-I-ackoff/>
- Bazán, J. (2016). Administración Estratégica. Perú.
- Betancourt, J. (2006). Navegando hacia el cuarto Paradigma. Clima y compromiso organizacional. Mexico: Editorial Granica México.
- BID. (20 de Setiembre de 2016). BID más Alla de las fronteras. Obtenido de BID más Alla de las fronteras: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/cinco-razones-por-las-que-los-acuerdos-comerci>

- ales-son-importantes-para-america-latina-y-el-caribe/
- BM. (2015). Banco Mundial. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/methodology/trading-across-borders>
- Borda, J., & Castells, M. (diciembre de 1998). La gestión de las ciudades en la era de la información. scielo. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-71611998007300008
- Dilla, H., & Álvarez, C. (2018). ARICA/TACNA: LOS CIRCUITOS ECONÓMICOS DE UN COMPLEJO URBANO TRANSFRONTERIZO. Scielo. Obtenido de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-26812018000300099
- Gálvez, D. (2007). Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico de Ecuador. Ecuador.
- Gestión, D. (26 de octubre de 2019). Tacna golpeada por ausencia de turistas chilenos tras crisis. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/tacna-golpeada-por-ausencia-de-turistas-chilenos-tras-crisis-noticia/?ref=gesr>
- INEI. (2019). Producción y empleo en el Perú. Lima: INEI. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1701/libro.pdf
- INEI, I. N. (2016). Encuesta suplementaria de ingresos 2016. Síntesis de resultados. Región metropolitana. Lima: INEI.
- Liberona, N., Tapia, M., & Contreras, Y. (2017). Movilidad por salud entre Arica y Tacna: análisis de una demanda no satisfecha y de una oferta atractiva del otro lado de la frontera. Revista de estudios sobre espacio y poder. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/GEOP/article/view/56122/52312>
- Paz, S. (junio de 2005). Gestión estratégica y posicionamiento de ciudades. La marca de ciudad como vector para la proyección internacional. Scielo. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000200002
- ZOFRATACNA. (2014). [zofratakna.com.pe](http://www.zofratakna.com.pe/). Obtenido de [zofratakna.com.pe](http://www.zofratakna.com.pe/)
- ZOFRATACNA. (2016). Perfil del Visitante del Día Chileno que Arriba a Tacna. Tacna: ZOFRATACNA

ANEXOS

Figura 1.

Modelo de formulación estratégica



Fuente. Bazán (2016).

Tabla 1.*Actividades claves para una ejecución estratégica*

Asignar y procurar los recursos necesarios	Establecer la estructura humana	Establecer responsabilidades	Manejar el proceso
Financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc	Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, etc.	Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.	Evaluar los resultados y hacer los ajustes necesarios.
<p><i>Permite a la empresa:</i></p> <p>Fomentar la inversión dentro de la empresa en puntos críticos</p>	<p><i>Permite a la empresa:</i></p> <p>Fortalecer la cultura organizacional de la empresa</p>	<p><i>Permite a la empresa:</i></p> <p>El personal se involucra en el crecimiento de la organización</p>	<p><i>Permite a la empresa:</i></p> <p>La gerencia o administración puede tomar decisiones en función al desarrollo y resultados de los indicadores de la implementación de la Gestión Estratégica</p>

Fuente. Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Tabla 2.

Elementos de la ejecución estratégica

Los Tres elementos	Tres Procesos elementos
<ul style="list-style-type: none"> - El comportamiento ejemplar de la persona que lidera la organización. - Generar una cultura de ejecución en la empresa. - Tener al personal idóneo en los lugares adecuados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia: generando el vínculo con el personal y los procesos. -Personas: generando el vínculo entre estrategia y procesos. - Operaciones: creando el vínculo con la estrategia y la persona.

Fuente. Charan y Bossidy (2002).**Figura 2.**

Modelo de Prieto

**Fuente.** Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Tabla 3.

Razones por las que los acuerdos comerciales son importantes

<i>El comercio tiene un potencial enorme para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza.</i>	La región experimentó un período de fuerte crecimiento, que redundó en una mejora significativa de sus indicadores económicos y sociales, impulsado en gran parte por el comercio internacional. La liberalización del comercio, generada particularmente por la reducción multilateral de los aranceles y facilitada por el creciente número de acuerdos comerciales regionales, ha servido como catalizador de dichas tendencias.
<i>Es fundamental evaluar el impacto del comercio y diseñar estrategias de aplicación óptimas para los acuerdos existentes.</i>	Las reglas de origen, por ejemplo, establecen las condiciones bajo las cuales un país importador considera un producto como originario de un país exportador que recibe un trato preferencial. Estas reglas muchas veces son sumamente restrictivas y varían no sólo según el producto, sino también de un tratado a otro.
<i>Cuestiones que están detrás de las fronteras afectan al comercio.</i>	Algunas medidas que afectan los procesos comerciales son esencialmente internas a los países, como la liberalización del comercio de servicios, la eliminación de barreras y la creación de mecanismos para proteger a los inversores extranjeros, las políticas de competencia y contratación pública, y las normas laborales y ambientales.
<i>Los acuerdos comerciales pioneros funcionan como laboratorios de innovación para las políticas comerciales internacionales.</i>	Algunos acuerdos pioneros ya abordan aspectos relacionados con los derechos de propiedad intelectual, el comercio electrónico y las empresas de propiedad estatal.
<i>Los cambios económicos y políticos recientes abren nuevos escenarios futuros para los acuerdos comerciales.</i>	La aparición de los mega acuerdos regionales y la posible incorporación de más economías entraña nuevos escenarios y posibilidades para los acuerdos comerciales.

Fuente. Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Tabla 4.

Ventajas del modelo de gestión estratégica para la toma de decisiones

Con la implementación de aplicar modelos de gestión estratégica permite a la empresa.	Cada modelo implica ser participativo organizacionalmente, constituye un conjunto de medidas y decisiones permanente de la empresa.
	Logra mayor profundidad en el análisis de los procesos dentro del interior de la unidad o área, permitiendo extraer lecciones y reflexiones desde adentro.
	Permite identificar y evaluar los sistemas productivos, así como visualizar la multifuncionalidad del sistema y optimizar los recursos de la empresa.
	El diagnóstico y la planificación estratégica participativa es un proceso de aprendizaje que contribuye a la gestión del conocimiento, el cual coloca al trabajador como productor del conocimiento en la reflexión de sí mismo y de su realidad con su entorno sobre esta base, genera cambios en forma dinámica en el individuo y en su carácter social.
	Permite diseñar la cadena de resultados dirigida a los efectos e impactos dentro del sistema evaluado.

Fuente. Elaboración propia, 10 de diciembre 2021

Tabla 5.

Lineamientos políticos

	Estrategias de las Políticas del Estado Perú	Estrategias de las Políticas del Estado Chile
Lineamientos Políticos: Gestión ESTRATÉGICA COMERCIO Perú - Chile	<p>El 27 de marzo del año 2002 se promulga la Ley n°276688 en la cual se crea la Zona Franca de Tacna, ZOFRATACNA, es la parte del territorio nacional perfectamente delimitada en la que las mercancías que en ella se internen se consideran como si no estuviesen en el territorio aduanero para efectos de los derechos y demás tributos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad.</p>	<p>Ministerio de Economía –Seremi, para impulsar la ventaja competitiva declaran que en la Región de Arica y Parinacota, todo turista extranjero que salga de Chile por los pasos fronterizos Santa Rosa (Perú), Tambo Quemado (Bolivia) y por el Puerto de Arica, tienen derecho a la devolución del 19% de sus compras realizadas en la región de Arica y Parinacota, la cual es la única región de Chile en que está implementado el uso de este beneficio.</p>
	<p>Beneficios:</p> <p>Es el área geográfica que comprende el distrito de Tacna y los centros comerciales del distrito de Alto de la Alianza, en el que las</p>	<p>Beneficios:</p> <p>Visitantes extranjeros que compren en los locales adheridos podrán pedir</p>
	<p>mercancías que en ella se internen desde Depósitos Francos de ZOFRATACNA están exoneradas del IGV, IPM, ISC, así como de todo impuesto creado o por crearse, incluso de aquellos que requieren de exoneración expresa, pagando únicamente un Arancel Especial del 6%.</p>	<p>la devolución de IVA (%19 por ciento)</p>