PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO **JOHN VON NEUMANN**

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA MEDIO PARA FORTALECER EL COMERCIO TRANSFRONTERIZOS: CASO CENTROS COMERCIALES PERU-CHILE

Alberto M. Alponte Montoya

2022

Índice

Resumen 3

Introducción 5

CAPÍTULO I 6

Antecedentes del Estudio 6

Formulación del problema (Interrogante general y/o específicas) 7

CAPITULO II 9

Estado del Arte 9

CAPITULO III 24

Marco Teórico 24

La Gestión Estratégica 24

Modelos de Gestión Estratégica 24

Comparativo de Modelos estratégicos: 29

El Comercio Transfronterizo 31

El comercio tiene un potencial enorme para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza 31

Es fundamental evaluar el impacto del comercio y diseñar estrategias de aplicación óptimas para los acuerdos existentes. 32

Cuestiones que están detrás de las fronteras afectan al comercio 32

Los acuerdos comerciales pioneros funcionan como laboratorios de innovación para las políticas comerciales internacionales 32

Los cambios económicos y políticos recientes abren nuevos escenarios futuros para los acuerdos comerciales. 32

Ventajas del Modelo de Gestión Estratégica para la toma de decisiones: 33

CAPITULO IV 35

Desarrollo 35

Elementos de un modelo de Gestión Estratégica 40

Capítulo V 44

Discusión y Sugerencias 44

Sugerencia 45

Conclusiones 46

Bibliografía 48

Resumen

La gestión Estratégica representa una herramienta para administrar y desarrollar actividades en función al cumplimiento de objetivos que la organización se formula, realizando acciones para la realización de estrategias; solventadas por el liderazgo que se ejerce dentro de la empresa en la toma de decisiones evaluadas y analizadas. En este sentido, el gerente o administrador debe comprender y entender que representa un agente de cambio, en el cual origina lineamientos para la ejecución de las estrategias entorno de las exigencias del mercado nacional e internacional.

El desarrollo de la Gestión Estrategia dentro de una organización, permite responder a las exigencias que se presentan en un entorno competitivo. A partir del presente estudio se tiene como propósito conocer como las ciudades que se encuentran en frontera interconectadas por un intercambio comercial, permitiendo articular su economía regional entre las Ciudad de Arica - Tacna originando un comercio transfronterizo y mediante la gestión estratégica sirva como medio para fortalecer el flujo económico y lograr buscar un ventaja competitiva que proporcione incrementar el comercio.

El mecanismo de optimizar y hacer más efectiva la planificación dentro de la organización es la realización y desarrollo de una gestión estratégica responsable, en lineamiento con la misión y visión que la organización posee . El comercio transfronterizo se caracteriza por ser muy sensible al flujo de consumo provenientes del sector de personas (turistas) 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.

Palabras Claves: Gestión Estratégica, Comercio, Transfronterizo, Organizaciones, Clientes.

Abstract

Strategic management represents a tool to manage and develop activities based on the fulfillment of objectives that the organization formulates, carrying out actions to carry out strategies; resolved by the leadership exercised within the company in making evaluated and analyzed decisions. In this sense, the manager or administrator must understand and understand that he represents an agent of change, in which he originates guidelines for the execution of strategies around the demands of the national and international market.

The development of Strategy Management within an organization allows it to respond to the demands that arise in a competitive environment. From the present study, the purpose is to know how the cities that are on the border interconnected by a commercial exchange, allowing to articulate their regional economy between the City of Arica - Tacna, originating a cross-border trade and through strategic management serve as a means to strengthen the economic flow and manage to find a competitive advantage that provides increased trade.

The mechanism to optimize and make planning within the organization more effective is the realization and development of a responsible strategic management, in line with the mission and vision that the organization has. Cross-border trade is characterized by being very sensitive to the flow of consumption coming from the sector of people (tourists) that takes place in the cities of Tacna and Arica, this causes a dynamism in the commercial sector, but tools are not applied to be able to retain customers. customers, to seek a return in the future for the purchase of the product or service, solved with management tools such as CRM.

Keywords: Strategic Management, Trade, Cross-Border, Organizations, Clients.

Introducción

Las organizaciones se encuentra constantemente en la búsqueda de lograr evolucionar en el tiempo, buscando la diferenciación o creando valor en el producto o servicio, impulsadas por el dinámica del mercado, los emprendedores son un eje en el mercado que participan rápidamente ofertando producto o servicios, en el cual pueden permanecer en un mercado como también pueden ser anulados por no aplicar mecanismo o estrategias que permitan fortalecerse frente a la oferta existente. A partir de la Gestión estratégica proporciona un proceso direccionando a la organización enrumbarse para iniciar a formular y desarrollar estrategias, que buscar que la organización sea competitiva y producto de ello permita generar beneficios . La conducción de la gestión por parte de la organización debe realizarse con liderazgo y responsabilidad a razón que son los encargados de planificar y exteriorizar los lineamientos, por ello se requiere de una herramienta de permita conducir las estrategias y adaptar los objetivos a la realidad de la organización, como indica Certo,(2005) es importante que la organización realizase un análisis del entorno interno y externo del mercado recabando información necesaria para que se inicie un planeamiento sobre la formulación de estrategias que sean de ayuda a la empresa". En el caso del comercio transfronterizo entre Perú-Chile, se evidencia que ambos países han visto conveniente crear políticas para fortalecer el comercio en las zonas fronterizas, con el propósito de crear condiciones necesarias para generar elementos que dinamicen el comercio.

En la actualidad las organizaciones necesitan están en la vanguardia en la identificación de conocimientos y en la aplicación de herramientas que permitan mejorar su nivel de competitividad. Dentro de este panorama se encuentran a los centros comerciales, el cual se caracterizan por no contar con una adecuada realización de una Gestión Estratégica, ya que se rigen por la necesidad que el comercio exige que es el vender, pero no desarrollan lineamientos de una planificación estratégica donde destaque elementos como la fidelización o crear diferenciación en el servicio que se brinda al público, como lo indica Porter en las

ventajas competitivas. Es importante poder incorporar mecanismos que potencien la gestión estratégica dentro de los centros comerciales, buscando generar un valor.

CAPÍTULO I

Antecedentes del Estudio

- Planteamiento del Problema (Problema, Proyección y Control)

La gestión estratégica radica en la búsqueda de planes de acciones respaldadas por las ventajas competitivas de la organización o de la empresa buscando resultados positivos en la obtención de los objetivos. En la Ciudad de Tacna por encontrarse geográficamente en frontera, es un punto estratégico para el desarrollo del comercio el cual abastece al mercado regional, nacional e internacional de productos y servicios. Los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que pertenecen a la Zona Comercial de Tacna se favorecen de beneficios arancelarios sobre productos importados con ello atraen a los potenciales consumidores nacionales y extranjeros, los empresarios que venden productos o servicios que se ubican en los Centros Comerciales carecen de una adecuada planificación de las estratégicas comerciales que podrían desarrollar durante un periodo de tiempo como también la carencia de realizar investigaciones de mercados que puedan favorecer en la obtención de información oportuna que sirva como insumo para la toma de decisiones para la empresa.

El sector empresarial al no desarrollar una adecuada gestión de estrategias no puede emplear sus recursos de manera eficiente y efectiva como sería el caso de desarrollar acciones o actividades de organizar campañas publicitarias por eventos o fechas especiales que generaría mayores ventas por lo tanto se muestra una escaza aplicación de estrategia de marketing para promocionar sus productos. El sector empresarial debe de adaptarse a los cambios que el mercado demanda, respaldado por una adecuada gestión dentro de la organización, los empresarios de los Zona Comercial de Tacna, cuentan con muy poca asistencia de herramientas tecnológicas que les permitan conocer el stock de la mercadería en el tiempo real, así mismo no cuentan con una asesoría profesional permanente sobre tributación que les acceda a

tomar las mejores decisiones para la empresa y carecen de mecanismos de control de los ingresos y gastos diarios que se realizan durante el día de trabajo.

✔ Proyección:

Considerando que el la visión es fomentar mecanismos y herramientas que busque dinamizar el comercio esto exige planificación que involucra al sector empresario de una visión a largo plazo. Es decir, formular metas y objetivos a alcanzar en un tiempo establecido. En la actualidad no se cuenta con esta planificación por lo que los resultados no son los óptimos y esperados. Es por ello que la gestión estratégica, va generar en crear y conducir las acciones enfocados a resultados deseados, ayudando a promover los cambios necesarios y a superar los obstáculos que se le presente al sector comercial transfronterizo entre Perú y Chile.

A través de la gestión estratégica como herramienta para potencial el comercial transfronterizo se busca el aumento de la productividad y, en consecuencia, de la competitividad entre Centros Comerciales, ubicados entre la frontera Peruana Chilena.

✔ Control:

Se plantea realizar un análisis situacional de los centros comerciales ubicados en la Zona Comercial Ciudad de Tacna, los mismos que servirán como fuente de información sobre el manejo la gestión que realizan dentro de las organizaciones.

En función a indicadores de la gestión estratégica se procederá a realizar los ejes que sirvan como medida de control

Formulación del problema (Interrogante general y/o específicas)

a) Problema General :
   - ✔ ¿Existe un manejo adecuada de la gestión Estratégica en espacio transfronterizos de la Zona Comercial de Tacna que permita la toma de decisiones oportuna y eficiente para la organización?

b) Problemas Específicos :

- ✔ ¿Cuáles son las principales características de la Gestión Estratégica enfocado en el sector empresarial-Centro comerciales?
- ✔ ¿Existe una relación entre la gestión Estratégica y la obtención de resultados para la organización?

► Objetivos (Objetivo general y/o específicos)

a) Objetivo general:

- ✔ Analizar la Gestión estratégica en espacios transfronterizos: en casos de los centro comerciales Perú-Chile

b) Objetivo Específico:

- ✔ Reconocer cuáles son las principales características de la Gestión Estratégica enfocado en el sector empresarial-Centro comerciales.

- ✔ Identificar cual es la relación entre la Gestión Estratégica y la obtención de resultados para la organización

► Alcance de investigación (Cobertura y Delimitación)

El alcance de la investigación se enfoca a los centros comerciales de la Ciudad de Tacna que pertenecen a la Zona Comercial de Tacna, delimitación la ciudad de Tacna durante el periodo de año 2022

► Metodología (Cumplimiento de objetivos)

Para el cumplimiento de los objetivos de la investigación se realizará mediante la recopilación de fuente de base teórica sobre la variable a investigar de la Gestion Estratégica orientado por el método de análisis.

CAPITULO II
Estado del Arte

El comercio internacional representa un factor importante para dinamizar la economía regional y nacional con ello origina un aumento de la riqueza de los, en tal sentido la riqueza se origina dentro de un país se mide a través del indicador de la producción de bienes y servicios que un nación genera anualmente. El Comercio Internacional, permite que las organizaciones se administren con una adecuada Gestión estrategia buscando fortalecer la competitividad y para la obtención de este objetivo es vital contar con los recursos humanos debidamente capacitados. Los Países que poseen frontera origina el flujo de comercio (productos y servicios) conllevan con una gran importancia debido al movimiento que genera dentro de la economía local, regional y mundial; por cada transacción que se realice más de un sector se ve beneficiado, al generando un efecto desde la producción, la comercialización, el traslado de las mercancías, el aseguramiento de mercancías, la nacionalización de las mismas. Por lo tanto el Comercio Internacional, sirve como medio para impulsar a desarrollar avances tecnológicos, sin ello los países no serían capaces de generar productos con la visión de exportación y con ello no se podría generar un valor de diferenciación entre organizaciones y Países.

Desde un enfoque conceptual la definición de negocio deriva de las palabras latinas “nec” y “ostium”, lo que comprende, lo que no es ocio. Para los romanos, “otium” era lo que se hacía en el tiempo libre, sin ninguna recompensa. Según la definición “El comercio es una ocupación lucrativa que cuando tiene un cierto volumen, estabilidad u organización se denomina empresa. También es la consecuencia de la correcta administración de los recursos con un resultado económicamente positivo para las partes”. (Romero, 2010).El ser humano tiene la cualidad de poder identificar oportunidades de negocios según la percepción de poder realizar o desarrollar un producto o servicio que pueda satisfacer a un determinado consumidores.

Dentro de un mercado , el empresario crea estratégicas, actividades y acciones con la finalidad de buscar adquirir posicionarse en un determinado segmento del mercado, el nivel de rentabilidad que pueda llegar a conseguir está en función, por las ventas de productos o servicios que logren realizar y la obtención que los clientes logren satisfacción sus necesidades. Las actividades que el sector empresarial pueden enfocarse a desarrollarse desde la etapa de la cadena de producción como es el caso de extracción de recursos naturales, fabricación, distribución, almacenamiento, venta o reventa. Posterior se investigan los mecanismos para conectarlo con el mercado el mismo que posee distintos estándares de calidad y requisitos para ingresar al País de destino. Dentro de la economía el comercio influye que las personas puedan buscar la especialización para aprovechar de una manera eficiente los recursos que tiene la organización como el País. Un elemento importante en el comercio internacional es la búsqueda constante de diferenciación de la producción dentro del mercado, como también elaborar el valor agregado, son elementos importantes que surgen por consecuencia de contar con personal dentro de la organización que tengan conocimientos actualizados en teorías y aplicados en las tareas que realicen .

Las Ventajas Comparativas sobre el desarrollo de un producto sirven para que las Regiones o Países puedan resaltar o diferenciase dentro de un mercado, promoviendo los negocios internacionales. Se considera que “La introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos a otros países, integran lo que se denomina, comercio exterior” según Mercado, S. Comercio Internacional. Cada país busca alentar el comercio exterior, logrando fomentar la apertura de mercados, utilizando una herramienta con una fortaleza y alcance comercial , como es el caso de los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales que tiene como objetivo general ,buscar que ambos países logren impulsar el flujo de mercancías respaldados por una baja tasa arancelaria o en algunos productos cero arancel, con ello se origina que el producto se convierta en un precio más atractivo para el mercado que está realizando la compra (la importación)

En los negocios internacionales se presentan factores y elementos que influyen para dinamizar o disminuir el flujo comercial, se considera un factor importante la disponibilidad portuaria incluyendo la ubicación de la geográfica, la cercanía con el aeropuerto y el acceso de carretera. Como también se presentan factores no físicos se refieren a proveer un ambiente de

inversión confiable, que incluya estabilidad política y económica, así como eficiencia gubernamental para que las zonas puedan operar con un mínimo de burocracia (Chu, 2018)

Según el Banco de desarrollo de América Latina (Latina, 2019), con la finalidad de incentivar una gestión más eficiente, promoverá, través de su nuevo Programa de Gestión Integral de Fronteras (PROGIF), intervenciones destinadas a mejorar el acceso de la región a mercados globales y a reforzar los procesos de integración regional para generar encadenamientos productivos y desarrollo local. "Las zonas transfronterizas son bisagras de desarrollo, pueden mejorar el comercio intra y extra-regional y propiciar cadenas de valor novedosas de desarrollo integral. Por eso, es necesario tener un enfoque pragmático y orientado a resultados, que entienda las dinámicas comerciales reales del territorio, realice intervenciones multisectoriales y fomente la innovación en la gestión de planes de acción", dijo Luis Carranza, presidente ejecutivo de CAF. Las Ciudades que se encuentra en frontera reflejan una realidad en donde las personas realizan la oferta y demanda de servicios o productos esto conlleva a un escenario que es el caso; cuando el mercado se contrae tiene un efecto directo en el nivel de consumo, los mercados transfronterizos se convierten dependiente entre las ciudad limítrofes. La gestión estratégica representa para una organización un conjunto de acciones que las organizaciones o empresa realizan para desarrollar estrategias competitivas orientadas al mercado, esto significa la implementación de políticas internas que busquen aprovechar los recursos que posee la empresa, teniendo un énfasis en obtener y promover una ventaja competitiva el cual sea sostenible en el tiempo y permitiendo el crecimiento de la empresa

"El comercio internacional, se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países. A diferencia del comercio interior, donde las transacciones comerciales se efectúan dentro de un espacio económico, monetario y jurídico relativamente homogéneo, las transacciones comerciales internacionales se realizan entre operadores comerciales privados situados en diferentes ordenamientos jurídicos y con acentuadas diferencias económicas y sociales" según (Calderon Moreyra, 2010).

"El comercio exterior se concibe como un conjunto de operaciones de importación y de exportación de bienes y de servicios, caracterizadas por una fuerte presencia pública en

cuanto que realizadas por un Estado determinado y reguladas por su derecho administrativo económico o por el Derecho comunitario -en el caso de países pertenecientes a la Unión Europea- o por otro Derecho suprarregional similar." (Brume, 2017)

Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) son un área geográfica delimitada al interior de las fronteras de un país en donde las reglas de negocios son diferentes a las que prevalecen en el resto del territorio. Las diferencias se refieren principalmente a las condiciones de la inversión, el comercio internacional y las aduanas; los impuestos y las regulaciones. En este sentido, se busca dotar a la zona de un ambiente de negocios más liberal (desde una perspectiva política-económica) y más efectivo (desde una perspectiva administrativa) que el que prevalece en el resto del territorio nacional (Fernando, 2018)

"El precio de mercado de cada mercancía particular está determinado por la proporción entre la cantidad presente de esta mercancía en el mercado y las demandas de aquellos que están dispuestos a pagar el precio natural o el valor completo de las rentas, beneficios y salarios que se deben pagar para traerla al mercado" (Smith, 1981)

El éxito alcanzado en algunas zonas del este de Asia y Latinoamérica no ha sido uniforme e incluso existen varios ejemplos donde las ZEE no han tenido éxito en alcanzar sus objetivos, lo que ha llevado a destacar que la relevancia de estos programas depende en gran medida del contexto específico en el que se introducen y de la efectividad con la que son designados, implementados y administrados (Farole, 2011)

Es muy importante considerar el potencialidad de cada país y todo lo que oferta fuera de sus fronteras como lo define el modelo ricardiano en el cual los países buscan especializarse en producir aquellos productos, bienes o servicios en los que sea más eficiente procurando buscar la diferenciación, con la finalidad que la oferta exportable sea más atractiva . El modelo ricardiano permite entender de forma simplificada la idea que David Ricardo expone en su modelo en donde la ventaja absoluta; se convierte en la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien, teniendo que usar menos factores de producción que otro y la ventaja comparativa: es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien utilizando relativamente menos recursos que otro. Por lo tanto, el modelo ricardiano considera que un país debe producir aquello en lo que tenga ventaja comparativa produciendo aquello que le sitúe en una situación de superioridad en el mercado. El comercio exterior se

dinamiza por consecuencia de la eliminación de prohibiciones y disminución de las barreras arancelarias que lo norma la Aduana de cada país con la finalidad de que pueda importar productos o servicios sin ningún tipo de política proteccionista.

El comercio exterior presenta las siguientes características básicas:

- Los países permiten las transacciones con otros países aprovechando los acuerdos de comercio existentes, el cual se presenta una normativa sobre la clasificación de productos.

- Los países suelen evaluar mercados internacionales atractivos para colocar sus productos en el exterior, aprovechando escasez en el mercado exterior.

- Los organizamos que se encargan de controlar la entrada y salida de mercancías de un país se llaman Aduana, en donde tiene la finalidad de poder controlar en las fronteras la entrada y salida de mercancías en donde desarrollan la aplicación de impuestos.

Ventaja absoluta Adam Smith (Garces Cano, 2014)	**Ventaja relativa David Ricardo (Buendia rice, 2013)**	**Modelo Heckscher-Ohlin (Ruiz, 2020)**	**Modelo de Singer-Prebish: (Guardiola & Bernal Rivas, 2010)**
Menciona que: los bienes se producirán y exportarán desde los países que tengan menores costos absolutos de producción, por ejemplo, la utilización de menos insumos generando	Según el modelo de Ricardo, "lo relevante para determinar qué se producirá y se transará un país no son los costos absolutos, sino los costos relativos. De esta forma, aún	La propuesta de este modelo es que los países enfocarán su producción a los bienes que son más intensivos en el factor de producción que es más abundante en el país. Que es el caso,	De acuerdo a este modelo, "el comercio exterior genera una relación real de intercambio entre los países desarrollados y no desarrollados que es perjudicial para

menores costos de producción.	cuando un país tenga desventaja absoluta de costos con todos los demás, igualmente podrá aprovechar las ventajas del comercio exterior enfocando su producción a los bienes en los que es relativamente más eficiente"	si un país cuenta con una abundante mano de obra, entonces tenderá a producir bienes intensivos en mano de obra, mientras que importará bienes intensivos en capital.	estos últimos. En efecto, los precios de los insumos o materias primas en los que se suelen especializarse los países más pobres tienden a la baja mientras que los productos más elaborados, propios de los países desarrollados, tienden al alza. Los autores recomiendan a los países no desarrollados a potenciar su producción local y reducir el comercio exterior."
***Aspecto a resaltar*:** Los países exportan cuyo producto en los cuales tienen menores costo de producción en comparación con el mercado a exportar	***Aspecto a resaltar:*** Aprovechar la ventaja absoluta de los costos de producción, originando una ventaja comercial	***Aspecto a resaltar:*** Importar productos que representen un mayor costo de capital en la producción.	***Aspecto a resaltar*:** Los países buscan especializarse según los recursos buscando mercados atractivos para la rentabilidad

que no producto o tiene costos elevados			

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

En lo concerniente a tratados comerciales el Acuerdo de Cartagena suscrito en 1969 entre Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, del que años más tarde se retiró Chile e ingresó Venezuela, no contó con ninguna orientación o priorización para tratar los asuntos fronterizos; lo cual es reflejo de los objetivos económico-comerciales que lo caracterizaron. Solo en la reforma del Acuerdo en 1987 con el Protocolo de Quito, el tema fronterizo es incorporado formalmente a su cuerpo normativo estableciendo lo siguiente: "Los Países Miembros emprenderán acciones para impulsar el desarrollo integral de las regiones de frontera e incorporarlas efectivamente a las economías nacionales y subregionales andinas". En 1989 en un documento sobre Diseño Estratégico para la Orientación del Grupo Andino para la reunión del Consejo Presidencial en Galápagos, Ecuador, la Junta del Acuerdo de Cartagena, JUNAC, citó un conjunto de acciones, cuyo objetivo fundamental era elevar el nivel de desarrollo de los espacios fronterizos entre países de la Subregión. Para ello recomendaba impulsar proyectos binacionales productivos y de servicios y de integración fronteriza, promover la constitución de Comisiones de Vecindad y fortalecer las existentes, estudiar perspectivas económicas y sociales del comercio fronterizo. Identificar zonas fronterizas de tratamiento especial y armonizar legislaciones y un marco jurídico comunitario para la integración fronteriza (CAN, 1999)

Fondo Monetario Internacional “La liberalización del comercio mundial y los países en desarrollo” (FMI, 2001)	La integración a la economía mundial es una valiosa herramienta para la promoción del crecimiento económico. Desde la creación del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1947, el sistema de intercambio mundial se ha beneficiado Los hechos demuestran que para experimentar un crecimiento sostenido, la economía debe estar abierta al comercio y la inversión con el resto del mundo
Banco Mundial “ Comercio Transfronterizo” (BM, 2015)	El indicador sobre el comercio transfronterizo refleja cada año el tiempo y costo asociados a los procesos logísticos de importación y exportación de bienes. Dependiendo del impacto en los datos, algunos cambios son clasificados como reformas y enumerados en resúmenes de reformas Doing Business con el objeto de reconocer la implementación de cambios significativos. Las reformas se dividen en dos tipos: las que hacen más fácil hacer negocios y los cambios que dificultan hacer negocios. El indicador sobre el comercio transfronterizo usa un criterio estándar para identificar una reforma.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Según Ackoff, R. L.. “El modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en *forma global y no parcial*, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.” Ackoff

menciona la necesidad de la planeación que deben tener las organizaciones al expresar que cuando no se planea estrategias, no se puede evitar que el mercado absorba al empresario y no pueda tener la capacidad de reacción. (Ackoff, 2021)

Según David, F. "Describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias." (Fuentes, 2011)

a) Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales: i) Investigación interna y externa ii) Análisis. iii) Toma de decisiones de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.
b) Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales: i) Fijación de metas ii) Fijación de políticas iii) Asignación de recursos
c) Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas, analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales, como son
    i) Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).ii) Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

Por lo tanto, toda organización o empresa tiene como objetivo general ,lograr el crecimiento y responder de manera estratégica a la demanda que existe en el mercado regional, nacional e internacional , contando con la planificación que origina que el persona sea el más adecuado para poder afrontar los retos que proviene del mercado.

Según Ansoff, H.Igor., "La Matriz de Ansoff relaciona los productos con los mercados, clasificando al binomio producto-mercado en base al criterio de novedad o actualidad. Como resultado obtenemos 4 cuadrantes con información sobre cuál es la mejor opción a seguir: estrategia de penetración de mercados, estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de desarrollo de nuevos mercados o estrategia de diversificación y el sistema de administración de eventos estratégicos el cual vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa." (Espinosa, 2015)

(Mamaqui, 2002) Plantea que según "el modelo de Porter con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones." Por lo tanto toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que está utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva. La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud. (Lopez Santos, 2018)

Se considera las ventajas competitivas, según Porter , la organización puede obtener una ventaja competitiva a través de la gestión integrada de todos los elementos como son; logísticos, incluyendo la infraestructura física, la tecnología, los procesos de negocio, las personas y el diseño de la organizaciones. Representa una gestión óptima cuando se hace uso de los procesos de negocio, de su experiencia en el sector, de sistemas de información de primer nivel y de métodos de gestión eficaces, asegurando así su ventaja competitiva. Una organización puede ganar una ventaja competitiva reduciendo el tiempo destinado al ciclo de entrega de pedidos, que a la vez puede llevar a nuevas oportunidades comerciales. Se considera una ventaja competitiva en reducir los inventarios, lo que resulta finalmente en una mejora de los flujos financieros que tiene la empresa.

Según el proceso de la Gerencia estratégica significa definir la estrategia de la organización. También se define como el proceso mediante el cual los gerentes eligen una serie de estrategias para la organización que le permitirán lograr un mejor desempeño. (Ávila Ramirez & Mendoza Vera, 2018)

Para, (Wheelen & Hunder, 2007) el proceso de gestión estratégica tiene cuatro pasos siguientes:

Análisis ambiental	Proceso de recolección, escrutando y proporcionar información para los propósitos estratégicos. Ayuda a analizar los factores internos y externos que influyen en una organización. Luego de ejecutar el proceso de análisis ambiental, la gerencia debe evaluarlo de manera continua y esforzarse para mejorarlo.
Formulación de la estrategia	Es el proceso de decidir mejor curso de acción para el logro de objetivos de la organización y por lo tanto lograr el propósito de la organización. Después de realizar el análisis del entorno, los gerentes formulan estrategias corporativas, comerciales y funcionales
Implementación de la estrategia	Implica hacer que la estrategia funcione según lo previsto o poner la estrategia elegida por la organización en acción. La implementación de la estrategia incluye el diseño de la estructura de la organización, la distribución de recursos, el desarrollo de procesos de toma de decisiones y la administración de recursos humanos.
Evaluación y control de la estrategia	Es el paso final del proceso de gestión de la estrategia. Las actividades de evaluación de la estrategia clave son: evaluar los factores internos y externos medir el desempeño y tomar medidas correctoras / correctivas. La evaluación se asegura de que la estrategia de la organización, así como su implementación cumpla con los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Las Organizaciones siempre van a encontrar dentro del mercado competencia y al formular estrategias deben estar orientadas a lograr una ventaja competitiva que pueda ser sostenible en el tiempo, un elemento importante es la gerencia estratégica en el sentido que realiza una evaluación de los procesos, permitiendo controlar a la empresa asimismo con las empresas

que provee de insumos, por ello es necesario evalúa a sus competidores, formular y aplicar estrategias para hacer frente con los competidores existentes y potenciales luego reevalúa las estrategias de manera regular para determinar cuál ha sido el resultado si fue exitoso o si necesita ser restructurado.

Las organizaciones deben elaborar y desarrollar procesos sistemáticos enfocados a los lineamiestos estratégicos que tiene la empresa , en este proceso se toma en cuenta la incertidumbre existente en el mercado mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, logrando anticipar lo que otros empresas pueden llegar a desarrollar considerando que la estrategia ejecutada se provee de las situaciones diarias que vive la empresa incorporando a la estrategia formulada por la empresa . Por lo tanto autores como (Betancourt, 2006) establecen que la estrategia que debe ser vista como el arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (Rivas, Veasquez, 2009) Plantean que la gerencia estratégica, se puede concebir como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades devenidas de un entorno turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal.

En el sector comercial transfronterizo se puede considerar lineamientos estratégicos que la organización debe estar informado con la finalidad de poder conocer el campo de acción que puede desarrollar, según “Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Acuerdo de Libre Comercio Perú – Chile” El Acuerdo incluyó disposiciones en materia de servicios e inversión. En tal sentido, de acuerdo con el capítulo de Comercio Transfronterizo de Servicios los proveedores de servicios peruanos gozarán de un régimen predecible para acceder al mercado chileno. De manera general todos los sectores se benefician con la consolidación del régimen de apertura actual de Chile lo que significa que los proveedores de servicios peruanos no podrán ser discriminados ni se les podrá imponer otras restricciones comerciales, salvo las expresamente consignadas en el Acuerdo (Anexos I y II). (Comercio Exterior y Turismo, 2011). En materia de inversiones, la inclusión de un capítulo en el Acuerdo generará tanto la atracción de mayor inversión extranjera chilena como la promoción de inversión peruana en

dicho país. Asimismo, el Acuerdo genera las condiciones necesarias para promover el incremento de la inversión en ambos países, para el Perú ello significará inyectar de dinamismo a la economía nacional, mayor recaudación tributaria, incremento de la oferta de mano de obra y transferencia de tecnología. Actualmente, se encuentra totalmente liberado el 94% del universo arancelario, lo cual involucra el 96% de las exportaciones dirigidas a Chile y 88% de las importaciones procedentes de ese país. Sólo se encuentran pendientes de lograr una liberalización total las nóminas que se pactaron para los plazos de 15 y 18 años, la cuales representan el 6% del universo arancelario.

Según Perú Info. Inversión (MINCETUR, 2019) "Las zonas francas son áreas establecidas dentro de un territorio nacional en el que no rigen los derechos de aduanas vigentes para el resto del país; es decir, operan bajo una normativa tributaria y aduanera especial" En estos espacios, que están regulados legalmente por las instituciones fiscales de un país, se desarrollan actividades comerciales, agroindustriales o industriales de bienes y de servicios. Usualmente, su gestión se realiza a través de una concesión.

Las zonas francas están orientadas y apuntan hacia el libre mercado, generando de competitividad entre las empresas del país, buscando la internacionalización del sector comercial y consolidación de la oferta exportable. Permitiendo la generación de fuentes de empleo y logrando la atracción de inversiones en las ciudades .En el Perú existen tres tipos de zonas económicas especiales. La primera es la zona franca permanente, en la que un usuario se instala para operar empresas industriales, comerciales y de servicios en general. La segunda zona permanente especial, por disposición del Estado, se desarrollan actividades industriales o de servicios. La tercera es la zona franca transitoria, que se orienta al desarrollo de actividades de carácter temporal como ferias o congresos, entre otras.

Por ello de acuerdo a la legislación peruana, los usuarios de las zonas francas no pagan Impuesto a la Renta, Impuesto General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo, entre otros, así como de todo tributo por crearse, excepto las aportaciones a EsSalud y las tasas respectivas buscando crear condiciones para la atracción de capitales e inversionistas. Se considera una de las zonas francas más grandes del Perú es ZofraTacna, la que comparte frontera con Bolivia y Chile representa una ventaja en los costos logísticos de almacenamiento de los depósitos francos son inferiores a los depósitos temporales de Aduana.

Se busca que las zonas francas sean espacios atractivos para la inversión nacional y extranjera, de tal manera que se conviertan en fuentes de empleo e innovación, y que además contribuyan con dinamizar el comercio internacional.

Según Diario Oficial el Peruano (Peruano, 2012) Ley que Modifica la Ley 27688, Ley de Zona Franca y Zona Comercial de Tacna. Indica que:

Artículo 5. **Zonas de Extensión:**	La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) establece para las Zonas de Extensión, los procedimientos de ingreso y salida de mercancías desde y hacia el exterior, del resto del territorio nacional, de la Zona Franca, así como el procedimiento de salida hacia la Zona Comercial.
Artículo 11-A.- **Ingreso de mercancías restringidas a la Zona Comercial de Tacna**	Las mercancías restringidas de uso y consumo final, que se encuentran en la lista de bienes autorizados, para su ingreso desde la Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) hacia la Zona Comercial de Tacna, requieren autorización emitida por el sector competente o a quien ésta delegue
Artículo 14. **Ingreso y salida de mercancías**	El ingreso de mercancías del exterior a ZOFRATACNA, así como la salida de mercancías de ZOFRATACNA destinadas al exterior sean estas reexpedidas o exportadas. A la ZOFRATACNA pueden ingresar, mercancías, provenientes del exterior, del resto del territorio nacional, de la Zona de Extensión y de los CETICOS

Artículo 20. **De las exoneraciones**	Las operaciones de venta de bienes dentro de la Zona Comercial de Tacna a las personas naturales que las adquieran para uso y consumo personal sin fines comerciales y/o empresariales, están exoneradas del Impuesto General a las Ventas, Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto Selectivo al Consumo y demás tributos creados y por crearse que gravan las operaciones de venta de bienes, con excepción del Impuesto a la Renta
Artículo 25. **Procedimientos aduaneros**	La importación de mercancías almacenadas en la Zona Franca de Tacna y vendidas hasta por un valor FOB máximo de US$ 2000 (dos mil y 00/100 dólares americanos) puede ser efectuada mediante Despacho Simplificado, independientemente de que la mercancía haya ingresado a la Zona con un valor superior, siempre que la factura emitida por el usuario de la ZOFRATACNA ampare una sola transacción comercial, sin perjuicio de efectuarse la valoración aduanera conforme a la normatividad correspondiente.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Según (ZOFRATACNA, 2014) La ZOFRATACNA ha hecho aportes significativo al desarrollo de la región sur fronteriza y del Perú ; y entre los principales indicadores que muestran su operatividad en; promueve las exportaciones, el aprovechamiento del potencial productivo macroregional, la generación de empleo y la atracción de inversiones. El Sistema Especial de Tacna ZOFRATACNA opera desde el año 1989, anteriormente tuvo la denominación de ZOTAC (1989) y posteriormente CETICOS Tacna (1996).A lo largo de su funcionamiento ha captado inversiones y clientes de diversos países del mundo como Estados Unidos, Argentina, Pakistán, Corea, China, Japón, Italia, India, entre otros. 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 mercancías que en ella se internen desde Depósitos Francos de ZOFRATACNA estarán 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%

Se considera a la Zona Franca de Tacna 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 e impuestos de importación, bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, gozando de un régimen especial en materia tributaria y aduanera. Representa una oportunidad interesante para que las empresas puedan desarrollar las inversiones y con ello dinamizar el comercio transfornterizo.

CAPITULO III
Marco Teórico

La Gestión Estratégica

Se considera a la gestión estratégica como un conjunto de acciones que las organizaciones o empresa realizan para desarrollar estrategias competitivas orientadas al mercado, esto significa la implementación de políticas que resulten favorables para la asignación eficiente de los recursos que permitan lograr el éxito de las organizaciones o empresas , buscando obtener una ventaja competitiva que sea sostenible en el largo plazo y permita el crecimiento de la empresa.

El desarrollo de la gestión estratégica se convierte en la acción y el efecto de gestionar de forma hábil y eficiente una empresa, en donde el recurso humano implementa estrategias que le permitan sobrevivir a la empresa en un mercado en una línea de tiempo de corto plazo .Es importante considera que la gestión estrategia fomentar a que la organización o empresa incremente su nivel competitiva en el mediano y largo plazo.

Modelos de Gestión Estratégica

El sector empresarial deben ser consiente que el desarrollo de la formulación y ejecución de la gestión estratégica se convierte en la acción y el efecto de gestionar de forma hábil y eficiente una empresa, en donde el recurso humano tiene como responsabilidad implementar estrategias, logrando identificar acciones para aprovechar las oportunidades comerciales que incentiven un mayor consumo de los clientes potenciales, a su vez brindarle a la empresa un espíritu competitivo

> Gestión estratégica (Betancourt, 2006) dice: la gestión estratégica establece que cada gerente o líder es quien debe generar dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir en el mercado en el que se está desarrollando su negocio , es por medio de la gestión estratégica que se da inicio al planteamiento estratégico adecuado a lo que se quiere lograr. Por lo tanto cada organización debe de considerar crear lineamientos para que los empleados puedan seguir el planeamiento institucional, dentro de la cultura organizacional.

El modelo de gestión estratégica aplicado establece tres fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción) para distinguir aquellos elementos que son diferentes de los enfoques comunes para la planeación estratégica". según (Bazán , 2016). El modelo de gestión estratégica escogido constará de 3 etapas: Formulación estratégica, Ejecución estratégica y Control estratégico



Es importante direccionar a la empresa bajo ejes, donde toda acción se logre estar midiendo constantemente bajo indicadores, con ello se evalúa si la estrategia se está cumpliendo bajo los lineamientos planificados o es necesario una reforma.

Figura 01 Modelo de Gestión Estratégica

La Formulación estratégica según Bazán: considera el modelo de negocio como la base para la elaboración de la estrategia. Asimismo, se definen las herramientas utilizadas para la elaboración de la respuesta al entorno o estrategia básica de la organización. Las herramientas para utilizar son: las estrategias genéricas de Porter, la matriz PEYEA, la matriz FODA; obteniendo al final la elaboración de la estrategia básica de la organización.

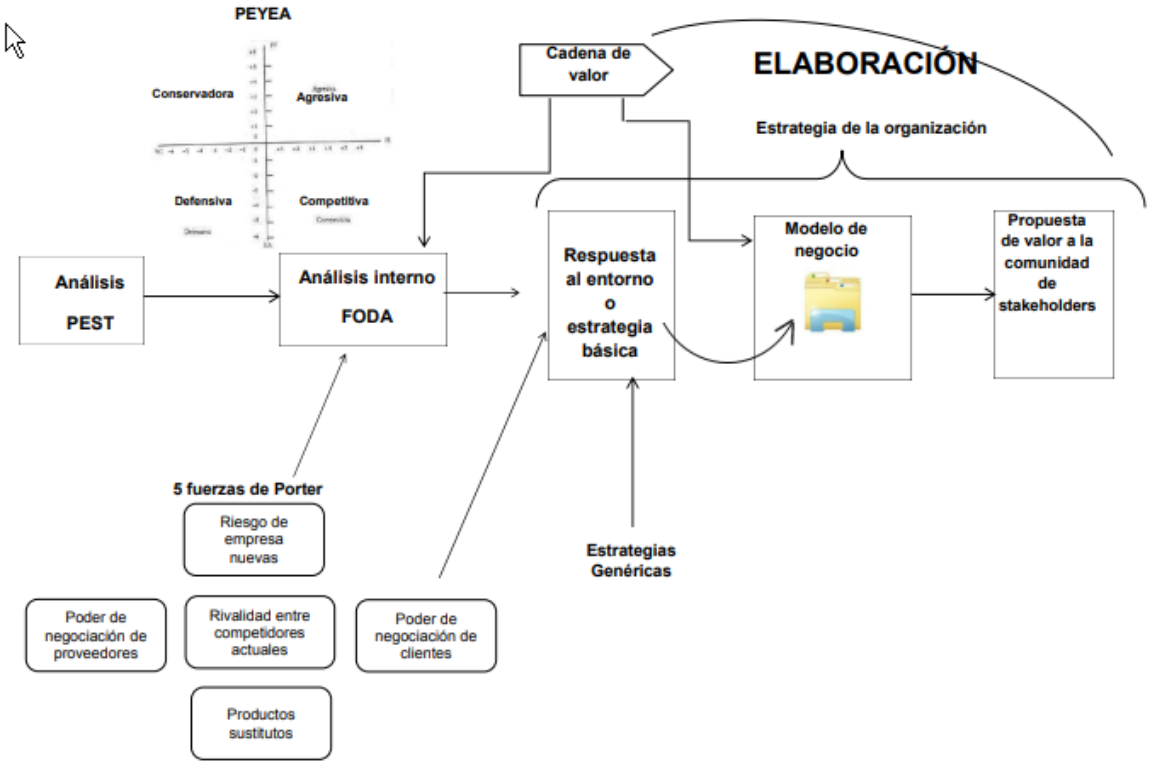


Figura 02 Modelo de Formulación estratégica

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 es 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

La gestión estratégica. (Gálvez, 2007), considera que es el conjunto de actividades implicadas en la realización de estrategias desarrolladas que provienen de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz, la estrategia

de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental del entorno que tiene la empresa

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.
Permite a la empresa:	***Permite a la empresa:***	***Permite a la empresa:***	***Permite a la empresa:***
Fomentar la inversión dentro de la empresa en puntos críticos	Fortalecer la cultura organizacional de la empresa	El personal se involucre en el crecimiento de la organización	La gerencia o administración puede tomar decisiones en función al desarrollo y

			resultados de los indicadores de la implementación de la Gestion Estratégica

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Según (Charan & Bossidy, 2002) la ejecución de la Gestión estratégica es un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva dentro del mercado, buscando resaltar en medio de los competidores, con ello atraer la mayor cantidad de clientes, muestran los tres elementos de la ejecución de la gestión estratégica que debe desarrollar el máximo responsable de la organización que puede ser el administrador o gerente.

Tabla 2. Elementos de la ejecución estratégica

Los Tres elementos	**Tres Procesos elementos**
- El comportamiento ejemplar de la persona que lidera la organización. - Generar una cultura de ejecución en la empresa. - Tener al personal idónea en los lugares adecuados	- 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 el persona

Fuente: Charan&Bossidy (2002)

Es relevante considerar la importancia de la conducción del desarrollo de la ejecución de la gestión estratégica, a partir de una estructura organizativa (la cultura) en la conformación de actividades orientadas a la ejecución, porque se considera que el factor de recursos humanos son los que aplican medidas y acciones para el cumplimiento de la gestión, si se cuenta con un personal que interpreta erróneamente las indicaciones va ser complicado que se llegue al cumplimiento de los objetivos que la empresa se formulo

Para (Prieto, 2011), define la gestión estratégica organizacional como la herramienta esencial para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, debido a que permite a la alta gerencia desarrollar las actividades de formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, generando como resultado la optimización de los recursos disponibles en su unidad productiva.

Figura 03: Modelo de Prieto



Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Es vital que el gerente o gerencia general debe estar en la capacidad de interpretar la información que le provee el mercado y así poder tomar las decisiones más convenientes, para mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo. Por otra parte, la gestión estratégica organizacional, tiene como objetivo llevar empresa por el camino hacia el éxito, siempre en la búsqueda de beneficiar a, sus clientes, socios y empleados.

Comparativo de Modelos estratégicos:

Cuadro comparativo de Modelos Estratégicos	
Modelo de Russel Ackoff	**Modelo de Fred R. David**

Se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. En cuanto Ackof Aborda la necesidad de la planeación al expresar, que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros. ***Ventaja para la empresa:*** Ayuda a entender la manera más eficiente y efectiva para emplear un modelo estratégico en una empresa es desarrollando de manera continua la planificación ya que gracias a esta la empresa estará constantemente actualizada con su entorno.	Describe un modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para la toma decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre a través de las tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias. ***Ventaja para la empresa:*** Se puede tomar medidas correctivas para verificar el curso del desempeño de la empresa, se realizan auditoria tanto internas como gerenciales y a su vez se realizan toma de decisiones fijando las estrategias a seguir
Modelo de Igor Ansoff	**Modelo de Michael Porter**
Este modelo representa una estructura conceptual para la administración, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas así como una metodología para guiar la implementación de la gestión dentro de la empresa.	En este modelo todas las empresas poseen una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se está esforzándola empresa y los medios que utiliza. Los objetivos de la empresa dependen de las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollo. La estrategia depende los factores internos (fortalezas y debilidades) generados por los

Ventaja para la empresa: Evalúa los sistemas de respuestas controlando el desempeño adecuado para los cambios ,a través de este modelo se realiza vigilancia constante de los hechos dentro de la organización como afuera, los cuales impacten en las habilidades y logros de la empresa.	valores personales de los trabajadores y los factores externos (oportunidades y amenazas): ***Ventaja para la empresa:*** Relaciona una empresa con el medio ambiente y con los sectores en los cuales tenga competencia y es cuando la empresa debe crear esa serie de estrategias que le permitan crear innovación.

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

Cada modelo describe el efecto de alinear la gestión estratégica con la misión y visión que tiene la empresa evaluando factores que puedan impedir el desarrollo de una correcta gestión Teniendo como objetivo lograr la competitividad estratégica que sea sostenida de la empresa en el tiempo, esto es posible desarrollando e implementando estrategias y una cultura que crean valor para la organización, ayudando a la empresa a que los colaboradores sean más proactivas , en lugar de reactiva, de modo que analice las acciones de los competidores y tome los pasos necesarios para competir en el mercado

El Comercio Transfronterizo

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2016) los acuerdos comerciales que fomentan el comercio fronterizo cubren el 70% del total comerciado 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.

	La región experimentó un período de fuerte crecimiento, que redundó en una mejora

El comercio tiene un potencial enorme para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza	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.
Es fundamental evaluar el impacto del comercio y diseñar estrategias de aplicación óptimas para los acuerdos existentes.	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 solo según el producto, sino también de un tratado a otro
Cuestiones que están detrás de las fronteras afectan al comercio	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.
Los acuerdos comerciales pioneros funcionan como laboratorios de innovación para las políticas comerciales internacionales	Algunos acuerdos pioneros ya abordan aspectos relacionados con los derechos de propiedad intelectual, el comercio electrónico y las empresas de propiedad estatal

Los cambios económicos y políticos recientes abren nuevos escenarios futuros para los acuerdos comerciales.	La aparición de los megacuerdos regionales y la posible incorporación de más economías entraña nuevos escenarios y posibilidades para los acuerdos comerciales

Fuente: Elaboración propia, 09 de diciembre 2021

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

La implementación de la Gestión estratégica se convierte es una herramienta que desarrolla la organización o empresa , para potencial a conseguir cumplir misión y alcanzar la visión por ello la Gestión estratégica ofrece un diseño y la construcción del futuro para una organización, a pesar que el futuro sea imprevisible. Gestión estratégica proporciona las acciones necesarias para lograr ese futuro. Por lo tanto la gestión es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de (Ackoff, 2021): *El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo*.

Según las distintas definiciones, se percibe que existen elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea del efecto positivo de implementar una gestión estratégico. Se presentan elementos relevantes para la empresa que se encuentran en un entorno, es decir, una serie de condiciones a la organización o empresas que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia o la empresa deben realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por lo tanto la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

La implementación de un plan estratégico está fundamentada en el conjunto de procedimientos y herramientas específicos, desarrollados a partir de las funciones de la gestión estratégica; estos constituyen su estructura metodológica y se consideran los principales aportes. Asimismo, este modelo se sustenta en varias premisas y posee características fundamentales que lo distinguen.

CAPITULO IV

Desarrollo

En el marco de las exigencias que se presentan en el sector comercial, la planificación y la gestión estratégica representan acciones que las organizaciones deben implementar para posicionarse en el mercado. La aplicación de la gestión estratégica dentro de una organización con lleva a un conjuntos de dispositivos operativos enfocadas a satisfacciones las necesidades para brindar comodidades a los clientes. Las ciudades que se encuentra en una zona de frontera han experimentado cambios en el modo de dinamizar el comercio (productos y/o servicios), la constante búsqueda de competitividad para los países y organizaciones necesita que se emprendan acciones para crear una imagen que les permita una proyección internacional acorde con el posicionamiento deseado.

"La globalización integra efectos desestructúrales sobre el territorio y las sociedades locales, en referencia a las distintas actuaciones que en función de la competitividad internacional, la obligada reestructuración de las actividades tradicionales de escasa inserción global". (Borda & Castells, 1998) . Es importante la búsqueda de las ventajas competitivas con la finalidad de generar un incremento en la productividad dentro de los espacios territoriales.

Según (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 recepcionan 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 proviene de un gobierno promotor que articula su funcionamiento con el sector privado adoptando sus prácticas; bajo este esquema de políticas de fronteras

	Estrategias de las Políticas del Estado Perú	**Estrategias de las Políticas del Estado Chile**
Lineamientos Políticos: Gestión estratégica Comercio Perú - Chile	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	Ministerio de Económica –Seremi, para impulsar la ventaja competitiva decretan 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.
	Beneficios: 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 mercancías que en ella se internen desde Depósitos Francos de ZOFRATACNA estarán 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%.	***Beneficios:*** Visitantes extranjeros que compren en los locales adheridos podrán pedir la devolución de IVA (%19 por ciento)

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. Manual A Odriá, 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 según indica (Gestión , 2019).

Según la Encuesta realizada (ZOFRATACNA, Perfil del Visitante del Día Chileno que Arriba a Tacna, 2016) de un promedio 407 chilenos visitantes, 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 trasnfronterizo, 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, Tapia, & Contreras, 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 según (Dilla & 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 características 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 Peruanos. 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 (Zofra Tacna) 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) menciona en que 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 fomentar en 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 originar a consecuencia del tipo de cambio que existe entre los dos países.

La gestión Estratégica representa una herramienta para administrar y desarrollar los objetivos de la organización, realizando acciones para la ejecución de estrategias; solventadas por el liderazgo y la toma de decisiones evaluadas y analizadas. En este sentido, el gerente o administrador debe comprender y entender que representa un agente de cambio, que conduzca a las organizaciones para ejecutar las estrategias	Los centros comerciales en la Ciudad de Tacna están compuestas estructuralmente con un organigrama donde se cuenta con un presidente de la Asociación, motivo por el cual la toma de decisiones no siempre es la más acertada y adecuada motivada por interés propios o interés particulares de miembros

Fuente: Elaboración propia, 09 de Febrero 2022

Así mismo, para que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas y logren ser sostenibles en el tiempo es necesario que la gestión debe ser dinámicas dentro para buscar la capacidad de crear conocimiento, transmitirlo entre los integrantes que conforman la organización a fin de que se desarrolle la aplicación del conocimiento y fomentando una cultura de aporte para formular estrategias para potenciar la organización.

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

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 (Chiavenato , 2011). 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.

Según (Goodstein,Nolan, Pfeiffer, 1998)	*Implementar un modelo de gestión estratégica requiere, inicialmente, conocer y entender los elementos y relaciones conceptuales que lo componen, los cuales, deberán considerarse y mantenerse presentes en su desarrollo e implementación, de no hacerlo, se estaría desplegando un proceso estratégico a medias, divagando en el día a día de las actividades que se desarrollan en la organización, sin encontrar un rumbo específico que permita llegar a la cima del éxito corporativo y de la gestión organizacional, que es la situación soñada por gerentes y empresarios*
Según (Ansoff, McDonnell y Carrión, 1997)	*Es necesario recordar que el propósito de la estrategia es reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, dejando a un lado la intuición e improvisación que se consideran como los causantes de la pérdida del rumbo de una organización. A su vez, permite que la organización tenga*

	una ruta que la oriente y le guie a diferenciarse de sus competidores
El comercio es una actividad que se caracteriza por ser dinámica y volátil, se suele trabajar con proyecciones de venta, según la demanda estimada de los clientes potenciales, por lo tanto la planificación es un elemento importante para las organizaciones ya que en base a ello se formulan estrategias orientadas a: incrementar el nivel de ventas, a fortalecer el marketing, a la retención de los clientes, a la búsqueda de mejores precios con los proveedores, entre otros. Pero el sector comercial informal de la Ciudad de Tacna que representa un 68.4% de según **(**INEI, 2019**),** se caracteriza por conducirse de manera empírica, de carecer lineamientos de gestión, de formular estrategias. La informalidad en la Región de Arica y Parinacota representa 29.5% según **(**Sence, 2021) producida por la falta de oportunidades originadas por la pandemia y la nula conexión comercial (flujo de turistas) entre las Ciudad de Tacna y Arica	

Fuente: Elaboración propia, 09 de Febrero 2022

La gestión estratégico 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 .

Según (Porter, 1987) y (Ander, 1995)	*Concuerdan en relacionar la importancia de la Gestión estratégica con el logro de los objetivos basándose en "análisis del entorno" de las organizaciones, siendo parte fundamental la orientación que están puede realizar.*
Según (Domazet y Zubovic , 2011)	*Los planes estratégicos dependen tanto del diagnóstico interno como externo, orientado a la planeación de la capacidad de permitir a las organizaciones en la identificación de ventajas competitivas*

Fuente: Elaboración propia, 09 de Febrero 2022

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.

Capítulo V

Discusión y Sugerencias

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, buscan consumir servicios, que Tacna lo 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 estrategia 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.

Sugerencia

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 ofertantes 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, colaboran 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 Peruanos 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. La precariedad del liderazgo se evidencia cuando se evalúa o se analiza las fechas que se podría incrementar mayores ventas, en el cual no existe una calendarización de programas de marketing con la finalidad de aumentar el nivel de ventas, por ello se recomienda que cada organización se enfatice a escuchar a profesionales que puedan orientar la gestión en función a objetivos

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 gestiones estratégicas eficientes enfocados al cumplimientos de objetivos planteados y no estar improvisando segùn 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 y 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.

Bibliografía

Ackoff, R. (06 de Enero de 2021). *Blog Calidad y Excelencia: Articulos Tecnicos*. Obtenido de https://www.isotools.org/2021/01/06/planeacion-estrategia-para-interactivistas-modelo-de-russell-l-ackoff/

Ander, E. (1995). *Introducción a la planificación.* Buenos Aires: LUMEN.

Ansoff, McDonnell y Carrión. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial 2da edición.* Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

Ávila Ramirez, P., & Mendoza Vera, A. (2018). Analisis de enfoque de la gerencia Estratégica. *III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI*, 15. Obtenido de https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf

Bazán , J. (2016). *Administración Estrategica* . Perú.

Betancourt, J. (2006). *Navegando hacia el cuarto Paradigma. Clima y compromiso organizacional.* Mexico: Editorial Granica Mexico.

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-comerciales-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

Brume, M. J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitivadad. *Espacios*.

Buendia rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja competitiva en el desarrollo economico de los paises. *Analisis economico*, 25. Obtenido de https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf

Calderon Moreyra, G. (2010). Arbitraje Comercial Internacional.

CAN. (1999). *Política común de integración y desarrollo fronterizo". Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena.* Lima.

Charan, R., & Bossidy, L. (2002). Execution: The Disciplineof Getting Things Done. *Execution: The Disciplineof Getting Things Done*.

Chiavenato . (2011). *Planeaciòn estratègica. Fundamentos y aplicaciones* . Mexico: McGraw-Hill Education .

Chu, W. y. (2018). Export processing Zones and Special Economic Zones as Generators of Economic Development: The Asian Experience. *Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional*.

Comercio Exterior y Turismo, M. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Obtenido de Acuerdos Comerciales del Perú: http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/

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

Domazet y Zubovic . (2011). *Strategic management concept and market restructuring response to new challenges of the world financial crisis.*

Espinosa, R. (2015). *Roberto Espinosa*. Obtenido de https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/

Farole. (2011). *Special Economic Zones.* The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Fernando, G. (2018). Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional. *Zonas Económicas Especiales y su impacto sobre el desarrollo económico regional*.

FMI. (Noviembre de 2001). *https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm*. Obtenido de https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2001/esl/110801s.htm

Fuentes, T. (002 de Mayo de 2011). Analisis de tres Modelos de planificación estrategica. *Scielo*, 17. Obtenido de file:///C:/Users/JVN/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf

Gálvez, D. (2007). *Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecanico de Ecuador.* Ecuador.

Garcés Cano, J. E. (07 de Noviembre de 2014). Revisión crítica de los postulados clasicos del comercio Internacional. *Universidad Catolica de Colombia* , 22. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v7n1/v7n1a08.pdf

Gestión, D. (26 de Octubre de 2019). Tacna golpeada por ausencia de turistas chilenos tras crisis. *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

Goodstein,Nolan, Pfeiffer. (1998). *Planeamiento estrategico aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione.* Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.

Guardiola, J., & Bernal Rivas, J. (2010). Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina? *Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina?*, 18. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112010000900007

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.

Latina, C. B. (09 de Julio de 2019). *CAF*. Obtenido de https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/07/las-fronteras-de-america-latina-pueden-impulsar-la-productividad-regional/

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

Lopez Santos, Y. (Junio de 2018). Fuernzas Competitivas que moldean la estrategia. *Scielo*, 12. Obtenido de http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf

Mamaqui, X. (2002). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragon, España. (Scielo, Ed.) *Scielo*, 14. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542002000100006

MINCETUR. (02 de 08 de 2019). *Info Peru*. Obtenido de https://peru.info/es-pe/inversiones/noticias/5/23/-que-son-las-zonas-francas-y-como-motivan-el-crecimiento-del-peru-

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

Peruano, E. (28 de 04 de 2012). *El Peruano*. Obtenido de El Peruano: https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-la-ley-27688-ley-de-zona-franca-y-zona-com-ley-n-30976-1784895-1/

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Mexico: Compañía editorial continental.

Prieto, J. (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*, 20. Obtenido de Recuperado https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf

Rivas, Veasquez. (2009). La gestión integrada estratégica, por competencias y procesos.Enfocados contemporáneos en la gestión de los recursos humanos. *EconPapers*, 12. Obtenido de https://econpapers.repec.org/article/ervcontri/y_3a2009_3ai_3a2009-07_3a13.htm

Romero, A. F. (Octubre de 2010). *Comercio internacional y crecimiento económico: ¿cómo influyen en el hambre de América Latina?* Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-16112010000900007

Ruiz, P. (2020). El teorema Heckscher-Ohlin y la economía mexicana. *Scielo*, 15. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2020000100099

Sence. (2021). *Termometro Laboral* . Sece. Obtenido de https://sence.gob.cl/personas/noticias/termometro-laboral-de-arica-y-parinacota-alerta-que-descenso-de-informalidad-continua-en-la-region

Smith. (1981). *LA TEORÍA DEL VALOR DE ADAM SMITH*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722003000100002

Wheelen & Hunder. (2007). Administración Estratégica y Política de negocios. En A. E. negocios, *Administración Estratégica y Política de negocios* (pág. 768). Mexico: Pearson Printice Hall.

ZOFRATACNA. (2014). *zofratacna.com.pe*. Obtenido de zofratacna.com.pe: http://www.zofratacna.com.pe/

ZOFRATACNA. (2016). *Perfil del Visitante del Día Chileno que Arriba a Tacna.* Tacna : ZOFRATACNA.