

UNIVERSIDAD ESAN



**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA
COMPETITIVIDAD DE ZONAS ECONÓMICAS
ESPECIALES EN PERÚ**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración de Negocios por:**

Angélica Amada Castilla Sierra	Mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión
Daniel Enciso Fargas	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Carla Patricia Sangay Martos	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Nicanor Sebastián Vílchez Chiang	Mención en Agronegocios

Programa de la Maestría a Tiempo Completo 52

Lima, 2 de septiembre de 2016

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	3
1.3. Pregunta de investigación	4
1.4. Justificación	4
1.5. Alcances y limitaciones	6
1.5.1. <i>Alcances</i>	6
1.5.2. <i>Limitaciones</i>	7
1.6. Contribución	7
1.7. Estructura general	7
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	9
2.1. Enfoque de la investigación	9
2.2. Metodologías de investigación y esquema metodológico	9
2.3. Metodología de factores críticos de éxito	11
2.3.1. <i>Definición de los FCE</i>	11
2.3.2. <i>Origen del concepto FCE</i>	12
2.3.3. <i>Importancia de los FCE</i>	13
2.3.4. <i>Metodología para identificar los FCE</i>	13
2.4. Metodología de análisis de contenido.....	16
2.4.1. <i>Etapas del proceso del análisis de contenido y requisitos mínimos</i>	16
2.4.2. <i>Análisis de fiabilidad</i>	17
2.5. Metodología de benchmarking.....	18
2.5.1. <i>Definición de benchmarking</i>	19
2.5.2. <i>Metodología de benchmarking de Camp</i>	19
2.6. Metodología para la identificación de stakeholders.....	21
2.6.1. <i>Definición de stakeholders</i>	21
2.6.2. <i>Metodología de identificación de stakeholders de Mitchell, Agle y Wood</i> . 21	
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL	23
3.1. Zonas económicas especiales.....	23
3.1.1. <i>Clasificación de ZEE</i>	24
3.1.1.1. <i>Zonas de tratamiento especial</i>	25
3.1.1.2. <i>Zonas francas</i>	25
3.1.2. <i>Tipos de ZEE</i>	28
3.1.3. <i>Términos aduaneros</i>	31
3.2. Factores críticos de éxito para las ZEE	33
3.2.1 <i>Apoyo gubernamental</i>	33
3.2.2 <i>Diseño y gestión de las zonas</i>	34
3.2.3 <i>Localización</i>	35
3.2.4 <i>Marco Legal</i>	36
3.2.5 <i>Política de incentivos</i>	37
3.2.6 <i>Vínculos con la economía</i>	38
3.3. Competitividad.....	39
3.4. Conclusiones del capítulo	41

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL INTERNACIONAL.....	43
4.1. Las ZEE en el mundo.....	43
4.1.1. Evolución de las ZEE.....	43
4.1.2. Objetivos de las ZEE.....	46
4.1.3. Administración de las ZEE.....	47
4.1.4. Desarrollo internacional de las ZEE.....	48
4.1.5. Contribución de las ZEE al desarrollo económico mundial.....	51
4.1.6. Tendencias de las ZEE en el mundo.....	52
4.2. Las ZEE en América Latina y el Caribe.....	53
4.2.1. Clasificación de las ZEE en América Latina y el Caribe.....	54
4.2.2. Evolución de las ZEE en América Latina y el Caribe.....	55
4.3. Análisis de stakeholders en ZEE.....	58
4.4. Investigaciones de factores críticos de éxito y competitividad en ZEE.....	59
4.4.1. Factores que influyen en el desempeño de ZFE.....	59
4.4.2. Evaluación del efecto de la localización en la competitividad de empresas situadas en ZEE.....	62
4.5. Conclusiones del capítulo.....	65
CAPÍTULO V. MARCO CONTEXTUAL PERUANO.....	66
5.1. Reseña histórica.....	66
5.2. Descripción de las ZEE operativas en Perú.....	69
5.2.1. Zona Franca de Tacna.....	69
5.2.2. Zonas Especiales de Desarrollo.....	72
5.3. Marco legal y regulatorio.....	75
5.3.1. Comparación del marco legal vigente de ZEE en Perú.....	76
5.4. Marco administrativo e institucional.....	77
5.5. Datos de desempeño de las ZEE en Perú.....	78
5.5.1. Presencia empresarial.....	78
5.5.2. Generación de empleo.....	79
5.5.3. Actividad comercial.....	79
5.5.4. Relevancia en el comercio internacional.....	81
5.6. Tendencias a futuro.....	83
5.7. Conclusiones del capítulo.....	85
CAPÍTULO VI. MODELO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE CONTENIDO.....	87
6.1. Planteamiento del modelo de investigación.....	87
6.2. Resultados del análisis de contenido.....	88
6.2.1. Análisis de fiabilidad.....	88
6.2.2. Jerarquización de FCE.....	90
6.2.3. Jerarquización de variables de medición.....	91
6.3. Modelo de investigación después de la jerarquización.....	98
6.4. Diagrama de relaciones.....	99
6.5. Modelo de investigación después del diagrama de relaciones.....	101
6.6. Conclusiones del capítulo.....	103
CAPÍTULO VII. ZEE DE REFERENCIA Y BENCHMARKING.....	104
7.1. Identificación de Zonas Económicas Especiales de referencia.....	104
7.1.1. Países de referencia seleccionados.....	107
7.1.2. Zonas Económicas Especiales de referencia seleccionadas.....	109
7.2. Benchmarking de ZEE de referencia.....	112

7.2.1. <i>Análisis de los resultados del benchmarking</i>	113
7.2.2. <i>Características y valores óptimos para los indicadores propuestos</i>	116
7.3. Conclusiones del capítulo	118
CAPÍTULO VIII. BENCHMARKING ENTRE LAS ZEE DE PERÚ Y LAS ZEE DE REFERENCIA	120
8.1. Identificación de brechas en las ZEE de Perú.....	120
8.2. Validación del modelo teórico de investigación	129
8.3. Conclusiones del capítulo	130
CAPÍTULO IX. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS EN ZEE DE PERÚ	132
9.1. Análisis de stakeholders según la metodología de Mitchell, Agle y Wood.....	132
9.1.1. <i>Resultados del atributo de poder</i>	132
9.1.2. <i>Resultados del atributo de legitimidad</i>	133
9.1.3. <i>Resultados del atributo de urgencia</i>	133
9.2. Análisis de stakeholders según el análisis de contenido	135
9.3. Conclusiones del capítulo	138
CAPÍTULO X. PROPUESTAS DE MEJORA PARA LAS ZEE DE PERÚ	139
10.1. Propuestas de mejora para las ZEE de Perú.....	139
10.1.1. <i>Propuestas relacionadas con la Localización</i>	139
10.1.2. <i>Propuestas relacionadas con el Apoyo gubernamental</i>	141
10.1.3. <i>Propuestas relacionadas con el Marco legal</i>	142
10.1.4. <i>Propuestas relacionadas con la Política de incentivos</i>	143
10.1.5. <i>Propuestas relacionadas con el Diseño y gestión de las zonas</i>	144
10.1.6. <i>Propuestas relacionadas con los Vínculos con la economía</i>	145
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
11.1. Conclusiones	147
11.2. Recomendaciones	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	152

RESUMEN EJECUTIVO

La región de América Latina y el Caribe ha experimentado un crecimiento económico destacable en las últimas dos décadas. En este tiempo, Perú ha logrado consolidarse entre los países que más crecen en la región, sin embargo se observa un estancamiento tanto en el crecimiento regional como en el local, hecho que debe ser observado con mayor detenimiento.

El crecimiento de la región se debió, en buena parte, a la dinamización de las economías a través de la apertura de los mercados internos, hecho que propició la atracción de inversión extranjera, el crecimiento y diversificación de las exportaciones así como la generación de empleo. Las Zonas Económicas Especiales (ZEE) fueron consideradas como herramienta importante en este cambio de modelo y han tenido una proliferación exitosa en la mayoría de los países de la región.

Sin embargo, Perú no ha participado de esta proliferación de ZEE, al disponer de zonas que reciben poco apoyo político, una débil promoción y tienen poca integración con la economía doméstica. Lo mencionado sitúa al país como uno de los que menos aprovecha sus ZEE en la región para el intercambio comercial y la generación de empleo.

Adicionalmente, se ha observado una pérdida de competitividad en el país en los últimos años. Según datos del Foro Económico Mundial, el país ha perdido ocho posiciones en el Índice Global de Competitividad (IGC) en solo dos periodos, pasando de la posición 61 en el año 2014 a la posición 69 en el año 2016. Asimismo, según Proinversión (2015), la inversión privada ha decrecido 5.5% en los últimos dos años. En el caso de las exportaciones, estas también presentaron un decrecimiento del 13.9% en el año 2015 (INEI, 2016). Estos datos obligan a tomar medidas en forma de iniciativas público-privadas que aporten el desarrollo económico sostenible que el país requiere en estos momentos.

Mejorar la competitividad del país solamente se puede lograr a través de propuestas innovadoras, creíbles, auto-sostenibles, respaldadas institucionalmente y ajustadas a la realidad. La presente investigación se plantea como objetivo general la identificación de los FCE que inciden en la competitividad de las ZEE en Perú, para

culminar con la elaboración de propuestas que contribuyan a mejorar la competitividad de las zonas y del país en general.

En Perú en la actualidad existen siete ZEE de las cuales solamente cuatro están operativas: (i) Zona Franca de Tacna (ZOFRATACNA) (ii) Zona Especial de Desarrollo (ZED) Ilo, (iii) ZED Matarani y (iv) ZED Paita. Estas cuatro ZEE operativas han sido las analizadas en la presente investigación.

Para que las ZEE contribuyan a la atracción de inversiones, generación de empleo y en general a la mejora de la competitividad del país, es necesario que estas zonas sean competitivas también con sus pares regionales. Para ello, en primer lugar es necesario identificar los factores críticos de éxito (FCE) de las ZEE y ver como estos inciden en la competitividad. La investigación, a través de un análisis cualitativo, utiliza cuatro metodologías para lograr los objetivos propuestos: (i) factores críticos de éxito (FCE), (ii) análisis de contenido, (iii) benchmarking e (iv) identificación de stakeholders. Estas metodologías se complementan entre sí para plantear el modelo de investigación y realizar las propuestas de mejora correspondientes.

A través de la metodología de FCE, en una primera instancia se realiza la revisión de literatura con la finalidad de identificar los FCE y sus correspondientes variables de medición para las ZEE a nivel general. Asimismo, esta revisión permite conceptualizar y contextualizar el enfoque de esta investigación, permitiendo establecer el modelo de investigación y la relación entre los FCE y la competitividad, modelo que fue ajustado a lo largo de la investigación.

En una segunda instancia, se realizan las entrevistas a expertos, principalmente de la región de América Latina y el Caribe y de Perú, para conocer, según su experiencia, los principales factores a considerar en el éxito de ZEE. Posteriormente, se realiza un análisis de contenido a las entrevistas realizadas a los expertos, lo cual permite jerarquizar los FCE y las variables de medición encontradas. En orden de importancia, los FCE para el desarrollo ZEE competitivas son: (i) *Marco legal*, (ii) *Localización*, (iii) *Apoyo gubernamental*, (iv) *Diseño y gestión de las zonas*, (v) *Vínculos con la economía* y (vi) *Política de incentivos*.

Posteriormente, se utiliza la metodología de benchmarking para determinar las mejores prácticas en la región en materia de ZEE. Las zonas de referencia utilizadas para esta metodología fueron: (i) Zona Franca de Bogotá (Colombia), (ii) Zona Franca

de Coyol (Costa Rica), (iii) Zonamerica (Uruguay), (iv) Parque Industrial de Itabo (República Dominicana) y (v) Zona Franca de Iquique (Chile). La aplicación del modelo de investigación a estas ZEE, a partir de la observación de sus ventajas competitivas, permite identificar características y valores óptimos de los indicadores seleccionados.

Finalmente, siguiendo la metodología de identificación de stakeholders se identifican a los seis principales stakeholders para el desarrollo y gestión de ZEE competitivas en Perú, los cuales son en orden de prioridad: (i) el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), (ii) los operadores de infraestructura de conexión, (iii) los inversionistas, (iv) el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), (v) los operadores de las ZEE y (vi) los usuarios de las ZEE. Cuatro de los seis stakeholders identificados son entidades del Estado o tienen relación con el mismo, por lo cual se concluye que el Estado es el principal stakeholder de las ZEE de Perú, lo que se corrobora a través del análisis de contenido de las entrevistas realizadas.

El modelo de investigación validado por expertos describe la incidencia que el FCE *Localización* tiene sobre el resto de factores, y la relación más cercana existente, por un lado, entre los FCE *Apoyo gubernamental*, *Marco legal* y *Política de incentivos*, y por otro, entre los FCE *Diseño y gestión de las zonas* y *Vínculos con la economía*. El modelo determina también la incidencia de todos los FCE sobre la competitividad de las ZEE.

Los resultados del benchmarking muestran brechas significativas en todos los FCE en las ZEE de Perú, por lo que en la investigación se realizan propuestas de mejora para cada una de las brechas encontradas, con la intención de mejorar las experiencias e impactar positivamente en la competitividad de las zonas.

Se concluye que los FCE identificados tienen una incidencia sobre la competitividad de las ZEE en Perú. Se recomienda determinar en futuras investigaciones el impacto individual que cada uno de estos factores tiene sobre la competitividad a través de un análisis econométrico y realizar un análisis costo-beneficio para determinar el aporte económico neto del régimen de ZEE en el país.