

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Región Junín**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR:**

**José David García Vicharra**

**José Antonio Inga Medrano**

**Michael Eduardo Párraga Baquerizo**

**Asesor: Víctor Miranda Arica**

**Santiago de Surco, marzo de 2018**

## Agradecimientos

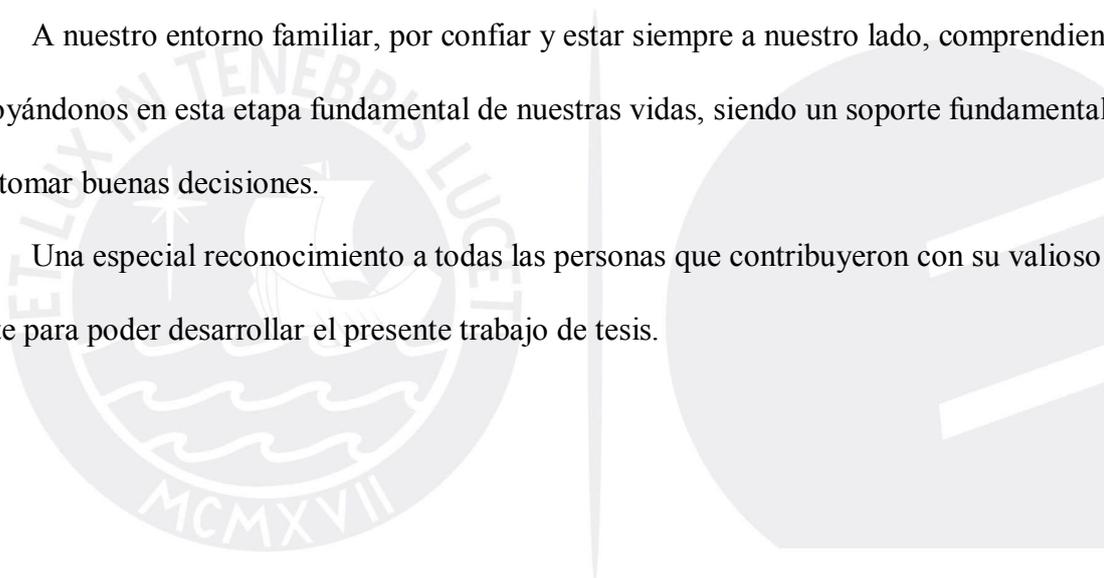
Expresamos nuestro agradecimiento:

Al profesor Víctor Miranda Arica, por su incansable apoyo en la asesoría, sus oportunas sugerencias, constante retroalimentación y confianza transmitida, pilares fundamentales para poder culminar el presente trabajo de tesis.

A Centrum Católica, por la gran oportunidad de pertenecer a su distinguida escuela de negocios que nos brindó las facilidades con calidad para poder culminar nuestra formación profesional; a los diversos profesores, que nos han compartido su profesionalismo, sabiduría y experiencias, por el constante seguimiento y valioso aporte en el tiempo que duró el nuestro programa MBA Gerencial en la ciudad de Lima y Huancayo.

A nuestro entorno familiar, por confiar y estar siempre a nuestro lado, comprendiendo y apoyándonos en esta etapa fundamental de nuestras vidas, siendo un soporte fundamental para tomar buenas decisiones.

Una especial reconocimiento a todas las personas que contribuyeron con su valioso aporte para poder desarrollar el presente trabajo de tesis.



## **Dedicatorias**

A mi querida esposa, que con su comprensión, amor y apoyo desmesurado fue mi guía e inspiración para poder consolidar el desarrollo personal y profesional para beneficio de nuestra familia.

Eduardo Párraga

A mi amada esposa, mis hijos Mateo David y Luna Mía, y a mis padres quienes siempre han creído en mí, dándome paz, paciencia y amor; quienes son el motivo en mis deseos de éxito y felicidad en la vida.

David García

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mis padres; Teresa y Heraclio, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores. A mi amada esposa Edith por la motivación constante y por haberme dado una gran familia. A los motores y motivo de mi vida: Miguel, Antonio y Matías.

José Inga

## Resumen Ejecutivo

Entre el 2014 y 2015 la Región Junín ha tenido las tasas más altas de crecimiento económico del país, registrando hasta un 12% y 16.7% respectivamente. Esto demuestra la gran potencialidad de desarrollo que existe en la región. Sin embargo, estas tasas de crecimiento originadas por proyectos mineros principalmente no son suficientes para mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Región Junín, ya que es necesario elaborar estrategias de largo plazo que permitan alcanzar el desarrollo integral de la región, priorizando el desarrollo humano y económico.

El presente planeamiento estratégico para la región Junín, ha sido elaborado bajo estos lineamiento, cuyo objetivo principal es lograr de forma sostenible el desarrollo humano y económico de la región, teniendo con áreas de resultados clave a la calidad educativa, a la prestación de servicios de salud de calidad, al desarrollo económico a través de la diversificación productiva reformulando las actividades económicas tradicionales en no tradicionales ya que generan un mayor valor en el mercado, y a la mejora de la competitividad de la región, siguiendo el modelo secuencial del planeamiento estratégico elaborado por el profesor Fernando D'Alessio (2015).

Los resultados obtenidos de este planeamiento estratégico indican que, a pesar de las adversidades del entorno y deficiencias internas de gestión de la región, Junín tiene potencial suficiente para ser calificada dentro de las diez regiones más competitivas del Perú. Esto requiere seguir un proceso estratégico que agregue valor a sus ventajas comparativas, transformándolas en ventajas competitivas

## **Abstract**

Between 2014 and 2015 the Junín Region has had the highest rates of economic growth in the country, registering up to 12% and 16.7% respectively. This shows the great potential for development that exists in the region. However, these growth rates originated by mining projects are mainly not enough to improve the quality of life of the residents of the Junín Region, since it is necessary to elaborate long-term strategies that allow achieving the integral development of the region, prioritizing the human and economic development.

The present strategic planning for the Junín region, has been elaborated under these guidelines, whose main objective is to achieve in a sustainable way the human and economic development of the region, having with key results areas the educational quality, the provision of services of quality health, economic development through productive diversification, reformulating traditional economic activities into non-traditional ones, since they generate greater market value and improving the competitiveness of the region, following the sequential model of strategic planning prepared by Professor Fernando D'Alessio (2015).

The results obtained from this strategic planning indicate that, despite the adversities of the environment and internal management deficiencies of the region, Junín has sufficient potential to be qualified within the ten most competitive regions of Peru. This requires following a strategic process that adds value to their comparative advantages, transforming them into competitive advantages.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Junín.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	27
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>29</b>
2.1 Antecedentes .....	29
2.2 Visión.....	30
2.3 Misión .....	30
2.4 Valores .....	30
2.5 Código de Ética .....	31
2.6 Conclusiones .....	32
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>33</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	33
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	34
3.1.2 Potencial nacional .....	38
3.1.3 Principios cardinales.....	53
3.1.4 Influencia del análisis en la región Junín.....	58
3.2 Análisis Competitivo del País .....	59
3.2.1 Condiciones de los factores .....	59
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	61
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	65
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	66

3.2.5 Influencia del análisis en la región Junín.....	67
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	68
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	68
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	70
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	73
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	75
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	76
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). .....	77
3.5. La Región Junín y sus Competidores .....	78
<b>3.4</b> .....	78
<b>3.5</b> .....	78
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	78
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	79
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	80
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	80
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	80
3.6 La Región Junín y sus Referentes.....	89
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	97
3.8 Conclusiones .....	99
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>101</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	101
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	102
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	105
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	107
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	109

4.1.5 Recursos humanos (H) .....	111
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	114
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	115
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	115
4.3 Conclusiones .....	117
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Junín y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>118</b>
5.1 Intereses de la Región de Junín .....	118
5.2 Potencial de la Región Junín .....	120
5.3 Principios Cardinales de la Región Junín .....	128
5.4 Matriz de Intereses de la región Junín (MIO) .....	133
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	133
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>140</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	140
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	140
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	144
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	146
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	147
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	148
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	150
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	150
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	150
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	153
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	153
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	155
6.13 Conclusiones.....	155

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>159</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	159
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	159
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	161
7.4 Estructura de la Región Junín.....	161
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	164
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	164
7.7 Gestión del Cambio .....	165
7.8 Conclusiones .....	167
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>168</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	168
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	168
8.3. Conclusiones .....	170
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín .....</b>	<b>171</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Región Junín .....	171
9.2 Identificación de Ventajas Competitivas de la Región Junín .....	178
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clúster de la Región .....	179
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	180
9.5 Conclusiones .....	180
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>182</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	182
10.2. Conclusiones Finales .....	182
10.3. Recomendaciones Finales .....	183
10.4. Futuro de la Región Junín .....	185
<b>Referencias .....</b>	<b>188</b>

**Apéndice A: Entrevista al Gobierno Regional de Junín.....194**  
**Apéndice B: Entrevista al Gobierno Regional de Junín.....200**  
**Apéndice C: Entrevista al Gobierno Regional de Junín.....206**



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad. 2016-2017 / 2017-2018</i>	7
Tabla 2	<i>División Política Administrativa de la Región Junín</i>	11
Tabla 3	<i>Evolución de la Población Migrante – Región Junín 1940 – 2007</i>	14
Tabla 4	<i>Junín: Valor Agregado Bruto - VAB por Años, según Actividades Económicas</i>	14
Tabla 5	<i>Junín: Ranking de Principales Productos Pecuarios, 2016</i>	14
Tabla 6	<i>Presupuesto Institucional Modificado Gobierno Regional Junin - 2018</i>	14
Tabla 7	<i>Histórico de Posiciones en el Ranking del ICRP de la Región Junín por Pilares 2008-2016</i>	41
Tabla 8	<i>Índice de Desarrollo Humano - Región Junín, 2003 - 2012</i>	414
Tabla 9	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Gobierno Regional de Junín</i>	56
Tabla 10	<i>Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios 2000-2025</i>	40
Tabla 11	<i>Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales</i>	43
Tabla 12	<i>Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 - 2018</i>	44
Tabla 13	<i>Anuncio de Proyectos de Inversión Privada 2017 -2018</i>	46
Tabla 14	<i>Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016</i>	62
Tabla 15	<i>Exportación FOB, Según Sector Económico – Mayo 2017</i>	63
Tabla 16	<i>Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales</i>	64
Tabla 17	<i>Normas De Organización y Funciones de los Ministerios</i>	69
Tabla 18	<i>PBI por Sectores Económicos</i>	72
Tabla 19	<i>Población de la Región Central del Perú</i>	73
Tabla 20	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	78
Tabla 21	<i>Pilar Economía: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM</i>	82

Tabla 22 <i>Pilar Empresa: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016. CENTRUM</i> .....	83
Tabla 23 <i>Pilar Gobierno: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016. CENTRUM</i> .....	84
Tabla 24 <i>Pilar Infraestructura: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	86
Tabla 25 <i>Pilar Personas: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	87
Tabla 26 <i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2012: Comparativo de Variables entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco – PNUD</i> .....	88
Tabla 27 <i>Análisis de Atractividad de la Región Junín</i> .....	89
Tabla 28 <i>Pilar Economía: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016. CENTRUM</i> .....	90
Tabla 29 <i>Pilar Empresa: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	92
Tabla 30 <i>Pilar Gobierno: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa- ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	93
Tabla 31 <i>Pilar Infraestructura: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	95
Tabla 32 <i>Pilar Personas: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM</i> .....	96
Tabla 33 <i>Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2012: Comparativo de Variables entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - PNUD</i> .....	97
Tabla 34 <i>Matriz del Perfil Competitivo de la Región Junín</i> .....	98
Tabla 35 <i>Matriz del Perfil Referente de la Región Junín</i> .....	99

Tabla 36 <i>Junín: Variación Porcentual de Producción de Minerales</i> .....	105
Tabla 37 <i>Infraestructura Vial del Sistema de Carreteras</i> .....	108
Tabla 38 <i>Junín: Ejecución del Gasto 2017</i> .....	110
Tabla 39 <i>Junín: Ingresos 2017</i> .....	111
Tabla 40 <i>Junín: Acceso a Servicios de Comunicación y Telefonía</i> .....	114
Tabla 41 <i>Matriz EFI</i> .....	116
Tabla 42 <i>Población de la Región Junín por Grupos de Edad Estimada al 2025</i> .....	121
Tabla 43 <i>Informe General de las Provincias de la Región Junín</i> .....	122
Tabla 44 <i>Distritos que Conforman la Región Junín</i> .....	123
Tabla 45 <i>Matriz de Intereses de la Región Junín (MIO)</i> .....	134
Tabla 46 <i>Objetivos Estratégicos Regionales y Específicos de la Región Junín Establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050 (Con metas al 2021 y 2030) - CEPLAN 2014</i> .....	135
Tabla 47 <i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Región Junín</i> .....	136
Tabla 48 <i>Matriz FODA de la Región Junín</i> .....	141
Tabla 49 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la Región Junín</i> .....	141
Tabla 50 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria en la Región Junín</i> .....	142
Tabla 51 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva</i> .....	142
Tabla 52 <i>Factores Clave de Éxito de la Región Junín</i> .....	143
Tabla 53 <i>Tasa de Crecimiento del VAB 2015, 2016</i> .....	144
Tabla 54 <i>Participación y Crecimiento de la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales de la Región Junín Respecto al VAB Nacional 2015 – 2016</i> .....	144
Tabla 55 <i>Participación y Crecimiento de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura de la Región Junín Respecto al VAB Nacional 2015 – 2016</i> .....	144

Tabla 56 <i>Participación de Mercado a Nivel de Actividades Económicas de Minería y Agricultura</i> .....	145
Tabla 57 <i>Matriz Interna - Externa (MIE) de la Región Junín</i> .....	146
Tabla 58 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Junín</i> .....	149
Tabla 59 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Junín</i> .....	151
Tabla 60 <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Región Junín</i> .....	152
Tabla 61 <i>Matriz de Ética de la Región Junín</i> .....	153
Tabla 62 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de la Región Junín</i> .....	154
Tabla 63 <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Junín</i> .....	156
Tabla 64 <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de la Región Junín</i> .....	157
Tabla 65 <i>Matriz de Presentación de los OCP de la Región Junín</i> .....	160
Tabla 66 <i>Matriz de Políticas de Cada Estrategia de la Región Junín</i> .....	163
Tabla 67 <i>Tablero de Control Balanceado de la Región Junín</i> .....	169
Tabla 68 <i>Importantes Cambios en la Región Junín al 2028</i> .....	186
Tabla 69 <i>Matriz del Plan Estratégico Integral de la Región Junín</i> .....	204

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Crecimiento del PBI 2017. Variación porcentual. ....	21
<i>Figura 2.</i> Proyección de crecimiento del PBI 2018. Variación porcentual. ....	4
<i>Figura 3.</i> Demanda Interna y PBI 2009 -2019.....	5
<i>Figura 4.</i> Cambio en la inflación-fin de periodo 2016vs2017, porcentaje y puntos porcentuales .	6
<i>Figura 5.</i> Índice de Competitividad Global del Perú. 2011-2017. ....	8
<i>Figura 6.</i> Ranking Lationamérica y el Caribe - IGC 2017-2018.....	9
<i>Figura 7.</i> Mapa político de la Región Junín.....	10
<i>Figura 8.</i> Mapa político de la región Junín con concentración en la capital de la provincia..	12
<i>Figura 9.</i> Población por área de residencia, Censada 2000-2007 y estimada 2008-2015. ....	13
<i>Figura 10.</i> Perú: PBI Real Per Cápita 2015 (en S/ a precios de 2007). ....	15
<i>Figura 11.</i> Participación en el VBP Nacional Agropecuario, 2016, en porcentajes.....	16
<i>Figura 12.</i> Principales productos agrícolas y pecuarios que aportan al VBP, 2016.....	16
<i>Figura 13.</i> Producción anual de cobre por departamentos. 2016.....	18
<i>Figura 14.</i> Macro región Centro - Cobre 2016. Participación porcentual. ....	18
<i>Figura 15.</i> Producción de Cemento: Planta Condorcocha. ....	19
<i>Figura 16.</i> Macro región centro: inversión pública 2010 - 2016 por departamentos. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.....	19
<i>Figura 17.</i> Inflación. Índice General - Últimos 12 meses. Abril 2017.. ....	40
<i>Figura 18.</i> Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016. Tomado de “Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú,” por Centrum, 2016 ( <a href="http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/">http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/</a> ). ....	42
<i>Figura 19.</i> La teoría tridimensional de las naciones.....	50
<i>Figura 20.</i> Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025, en miles de habitantes. ....	41

<i>Figura 21.</i> PBI según Departamento año 2015 (Variación porcentual anual). .....	45
<i>Figura 22.</i> Inflación 2017-2018 (dic/dic).....	46
<i>Figura 23.</i> Índice de preparación en Red.Global Information Technology Report 2016.WEF ...	48
<i>Figura 24.</i> Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación 1999-2012.....	50
<i>Figura 25.</i> Nivel socioeconómico peruano 2015.....	52
<i>Figura 26.</i> Modelo del Diamante de Porter, 2009.....	60
<i>Figura 27.</i> Valor Agregado por Trabajador y Mano de Obra Empleada Según Sector 2004 y 2012.....	66
<i>Figura 28.</i> PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %), (*)Estimado. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017.....	104
<i>Figura 29.</i> Inversión privada (var % real anual) Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017- 2019,” por MEF, 2017.....	104
<i>Figura 30.</i> Organigrama del gobierno regional de Junín. ....	104
<i>Figura 31.</i> Junín: población censada y tasa de crecimiento intercensal. ....	113
<i>Figura 32.</i> Índice de desarrollo humano región Junín 2003 -2013.....	113
<i>Figura 33.</i> Junín: Distribución de la PEA ocupada por categoría ocupacional, 2012.....	114
<i>Figura 34.</i> Matriz PEYEA de la Región Junín.....	143
<i>Figura 35.</i> Matriz del Boston Consulting Group de la Región Junín. ....	145
<i>Figura 36.</i> Matriz MIE de la Región Junín. ....	145
<i>Figura 37.</i> Matriz de la gran estrategia de la Región Junín.. ....	145
<i>Figura 38.</i> Estructura organizacional propuesta del gobierno Regional de Junín incluyendo la subgerencia de fomento a la agroexportación y sub gerencia de supervisión a la minería. ....	145
<i>Figura 39.</i> Estructura organizacional de la Región Junín - Áreas de conformarán el equipo de Gestión del Cambio. Elaboración Propia.. ....	145
<i>Figura 40.</i> Ranking del Índice de Competitividad. CENTRUM 2016. ....	172

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

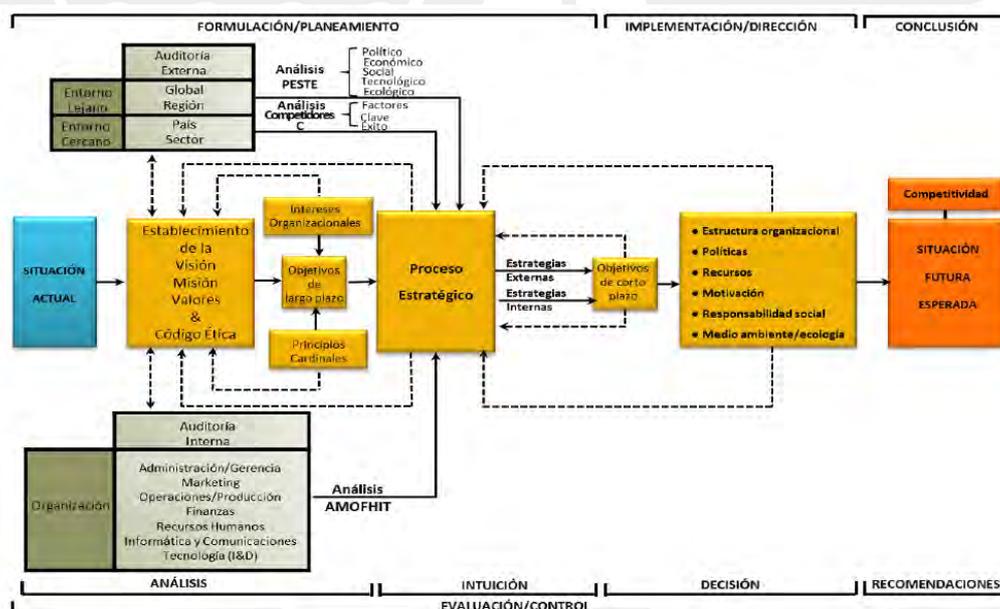


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

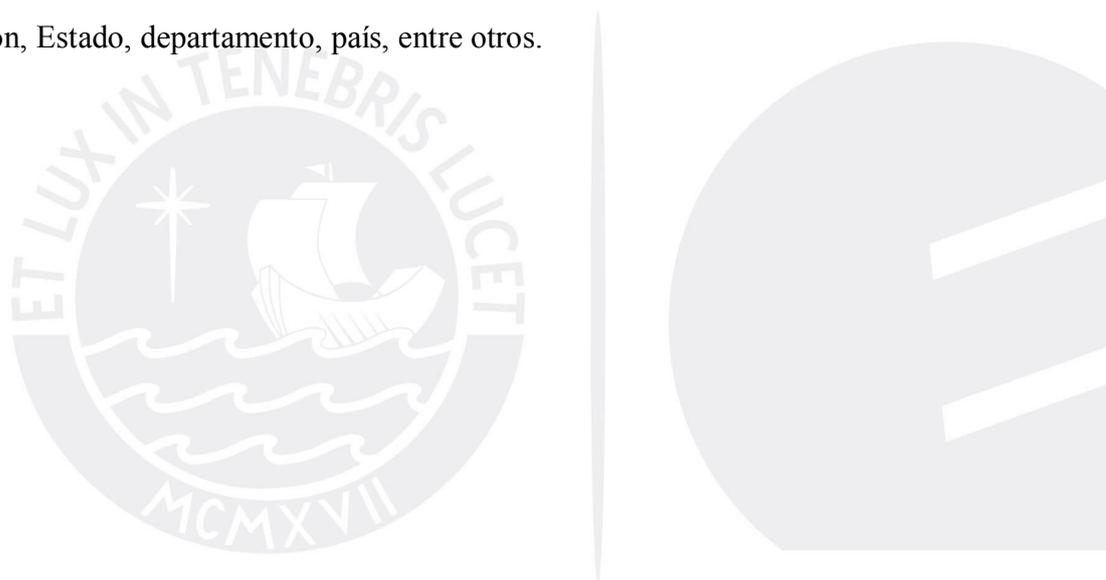
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación General de Junín

El presente capítulo expone la situación general de la región Junín y su representatividad a nivel país en cuanto a ubicación, principales características geográficas, climatológicas, e indicadores macroeconómicos, políticos, sociales entre otros y factores naturales que influyen en el desarrollo del aspecto social, económico, productivo, y ambiental, entre otros, lo que permitirá obtener el punto de partida para el análisis del entorno y crear estrategias con miras de desarrollo y productividad en beneficio de la región.

### 1.1 Situación General

El Perú se encuentra ubicado en la parte central occidental de América del Sur, frente al Océano Pacífico entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, comprendida entre la Línea del ecuador y el Trópico de Capricornio. Se encuentra conformada por 24 regiones y la Provincia Constitucional del Callao. El idioma oficial es el español, y su moneda es el Sol. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico, de acuerdo con lo señalado por el Instituto Nacional de Información y Estadística en su publicación "*Perú: Estadísticas del Medio Ambiente*" (INEI, 1996)

La presencia de la cordillera de los Andes divide el territorio nacional en tres regiones: (a) La costa que es la región que representa el 11.74% del territorio nacional. Es una franja desértica y llana que corre paralela al litoral donde se pueden encontrar pampas cubiertas de arena que forman los desiertos del país siendo los más importantes el de Sechura (Piura) y el de Pisco (Ica); (b) La Sierra que representa el 27.94% del territorio del país, cuenta con una geografía conformada por montañas que corren alineadas en cadenas paralelas: tres en los Andes del Norte (en ellos se encuentra el abra de Porculla), tres en los Andes del centro (aquí donde se encuentra el pico más alto del país, el nevado Huascarán, con 6768 msnm) y dos en los Andes del Sur (en este sector se encuentra la meseta del Collao,

también conocido como altiplano); (c) La selva, representa el 60.32% del territorio nacional, es una vasta región llana cubierta por vegetación. A su vez, cuenta con dos regiones distintas: selva alta y selva baja. La selva alta se ubica en todo el flanco oriental de los andes, con una altura promedio de 800 y 3500 msnm. La selva baja o bosque tropical amazónico se encuentra ubicada entre los 80 y los 800 msnm, en esta zona se encuentran los ríos más extensos y navegables como el río Amazonas que pasa por la ciudad de Iquitos, su relieve es llano y destaca la presencia de la cordillera de Contamana, ubicada en la margen izquierda del río Yavarí.

El territorio peruano cuenta con 128,5 millones de hectáreas: 8 millones tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tienen potencial para pastos, 49 millones tienen potencial para actividades forestales sostenibles, y 54 millones de tierras protegidas. Por su extensión, se ubica en el décimo noveno lugar y el segundo en Sudamérica. El Perú es un país mega diverso ya que reúne 84 de las 117 "zonas de vida" existentes. En él nace el río más largo y caudaloso del mundo, el Amazonas. Se ha caracterizado por la contribución en la alimentación mundial, con productos como la papa, el camote, el maíz, el maní, la quinua, entre otros. Cuenta con más de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos, destacando las de propiedades alimenticias, medicinales, ornamentales, colorantes, gastronómicas, aromáticas y cosméticas.

En el aspecto histórico, es cuna de grandes culturas como la Inca, Paracas, Nasca, Wari, Moche, Chimú; pueblos que dejaron huellas como el calendario astronómico más grande del mundo en las pampas de Nasca; los Caminos Inca superiores a los romanos; acueductos que desafían el tiempo y aún hoy son utilizados; observatorios solares; telas cuyos vivos colores se mantienen por más de mil años; ciudadelas como las de Caral, construida antes que la Gran Pirámide, donde sus habitantes escuchaban música en una plaza circular, como las que los griegos harían 1,500 años después.

La población nacional proyectada al 2018 (INEI, 2015) se estima en 32'162,184 personas registrando una tasa de crecimiento media de la población Total de 1.06% anual, conformada en un 50.074% por hombres y 49.926% por mujeres. A nivel de regiones naturales, la costa concentra el 56.3% de la población nacional (el departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9 millones 835 mil habitantes, lo que representa el 32% de la población del país, seguido de los departamentos de La Libertad, Piura y Lambayeque que superan el millón de habitantes cada uno); la Sierra concentra el 29.7% de la población (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash son los departamentos que superan el millón de habitantes), y la Selva que concentra el 14% de la población (Loreto es el único departamento de la selva que supera el millón de habitantes). Estos 10 departamentos mencionados en conjunto centralizan el 80% (25 millones 729 mil habitantes) de la población del país (INEI, 2015).

A nivel nacional, la densidad poblacional es de 24,2 hab./ km<sup>2</sup>; la Provincia Constitucional del Callao es la que registra la mas alta densidad poblacional con 6 949,0 hab./ km<sup>2</sup>; y el departamento de Madre de Dios es el que registra la densidad poblacional más baja 1,6 hab. /km<sup>2</sup> (INEI,2015).

La Población económicamente activa (PEA) al 2016 es de 16 millones 903 mil personas (el 52.55% de la población total nacional) de los cuales el 73% corresponde al área de residencia urbana y sólo el 27% a la rural. Al cierre del 2017 el Perú registra un crecimiento en el PBI de 2.7%, ocupando el quinto lugar en mayor crecimiento a nivel de Latinoamérica y para el 2018 según el Reporte de Inflación del BCRP de diciembre 2017 ocupará el primer lugar con una variación de 4.2% respecto al 2017 (BCRP, 2017). En las Figuras 1 y 2 se observa las variaciones del PBI de los países de América Latina para el 2017 y 2018 respectivamente.

Para 2018 y 2019, se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de 4.2 por ciento para ambos años, tomando en cuenta el mayor dinamismo de la demanda interna. Asimismo, se espera un mayor crecimiento del consumo privado, sustentado en la recuperación del empleo e ingresos, como consecuencia de la expansión del sector construcción; la mejora de los términos de intercambio y el ingreso disponible.

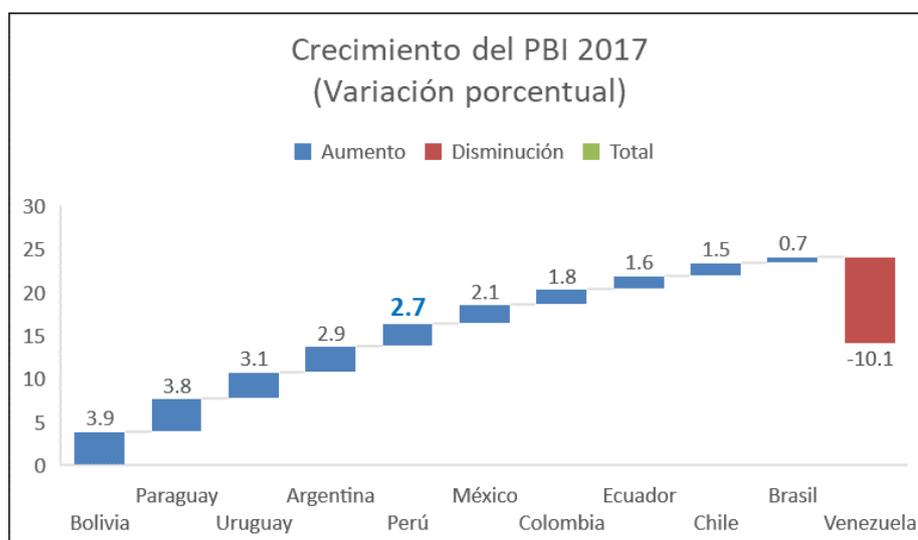
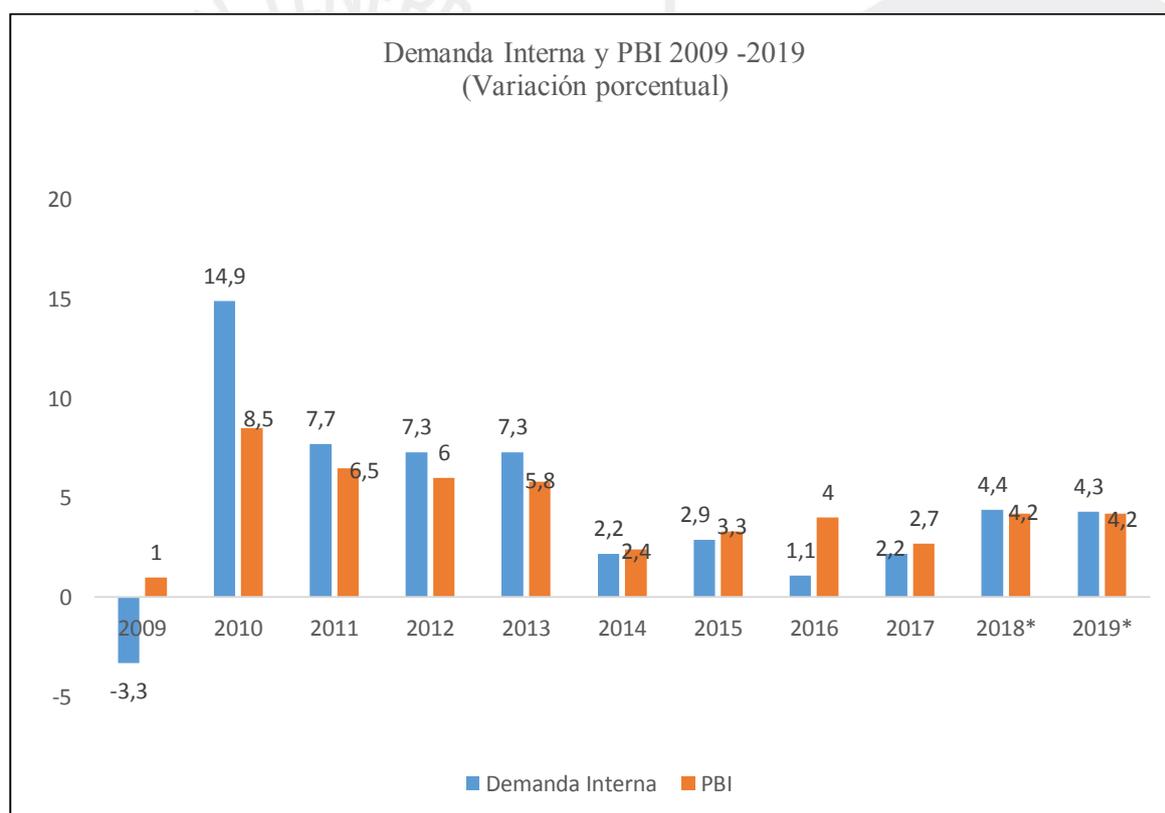


Figura 1. Crecimiento del PBI 2017. Variación Porcentual  
Tomado del “Reporte de Inflación de diciembre 2017,” BCRP, 2017(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).



Figura 2. Proyección de crecimiento del PBI 2018. Variación porcentual.  
Tomado del “Reporte de Inflación de diciembre 2017,” BCRP, 2017  
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

Se proyecta una aceleración de la inversión privada ante el mejor desempeño de la inversión minera (asociado a la recuperación de los precios de los minerales), y de infraestructura (asociado al destrabe de algunos proyectos como la Línea 2 del Metro de Lima y el estímulo fiscal). Se estima un mayor dinamismo del gasto público, en particular de la inversión como consecuencia del estímulo fiscal asociado al plan de reconstrucción y los Juegos Panamericanos. Por el lado de las exportaciones, se estima una moderación asociada a un crecimiento más lento de la producción minera. Por su parte, las importaciones crecerían durante 2018 y 2019 a una tasa compatible con el desempeño esperado de la demanda interna, particularmente de la inversión privada. En la Figura 3 se aprecia la tendencia de variación del PBI y Demanda Interna desde el año 2009 al 2019 en la cual se soporta las proyecciones de crecimiento para el 2018 y 2019.

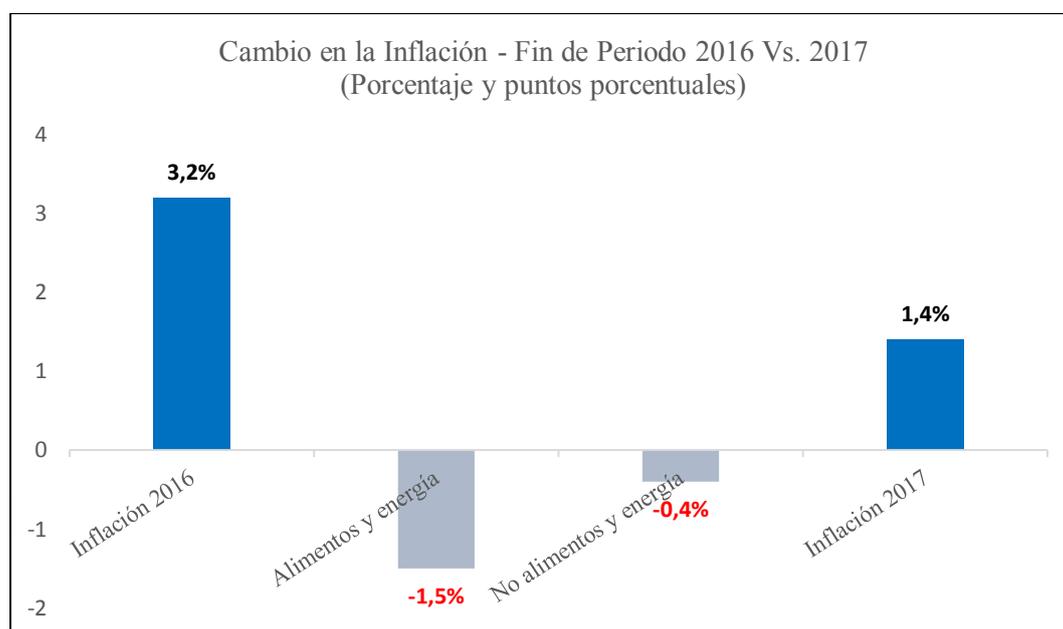


*Figura 3.* Demanda Interna y PBI 2009 -2019.

Tomado de “Reporte de Inflación. Diciembre 2017,” por BCRP, 2017

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

La inflación interanual disminuyó de 3.17 por ciento en agosto a 1.54 por ciento en noviembre de 2017, principalmente por la reversión de los choques de oferta que afectaron a los productos agrícolas (déficit hídrico de finales del año 2016 y el Fenómeno El Niño Costero en el primer trimestre de 2017). La inflación sin alimentos y energía continuó con su tendencia decreciente pasando de 2.57 por ciento en agosto a 2.23 por ciento en noviembre. Por su parte, la variación interanual del precio promedio de alimentos y energía se redujo de 3.87 por ciento en agosto a 0.76 por ciento en noviembre.



*Figura 4.* Cambio en la inflación - fin de periodo 2016 vs. 2017, porcentaje y puntos porcentuales.

Tomado de “Reporte de Inflación. Diciembre 2017,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>).

Dentro del entorno macroeconómico, según el Informe Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF, 2017) que evalúa la productividad y crecimiento en 137 países, el Perú se encuentra en la posición 72 del ranking lo cual representa un retroceso de 5 posiciones respecto al año anterior (en el 2016 el Perú ocupaba el puesto 67 en el ranking). En la Tabla 1 se observa la evolución del Perú en los 12 pilares de la competitividad con respecto al año anterior.

Tabla 1

*Evolución del Perú en los 12 Pilares de la Competitividad. 2016-2017 / 2017-2018*

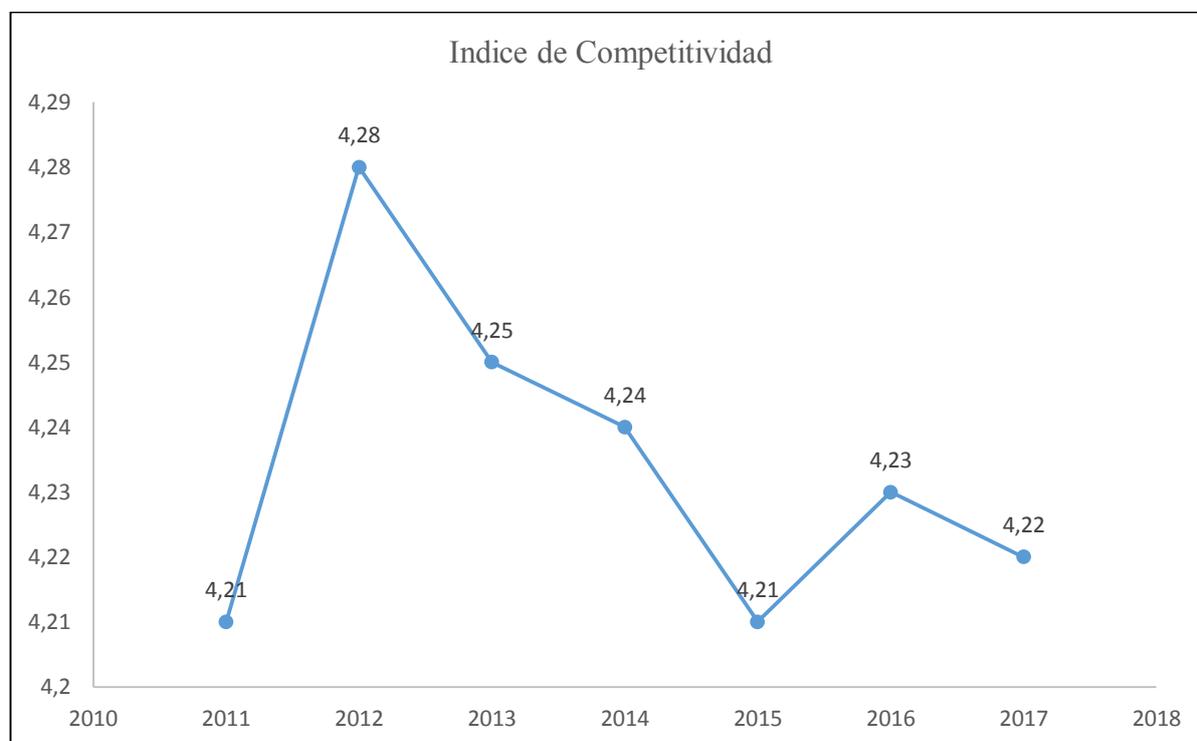
Pilares	2017-2018		2016-2017		Variación	
	Posición	Valor	Posición	Valor	Posición	Valor
1. Instituciones	116	3.20	106	3.40	10	0.20
2. Infraestructura	86	3.80	89	3.60	-3	0.20
3. Entorno macroeconómico	37	5.40	33	5.40	4	-
4. Salud y educación primaria	93	5.40	98	5.30	-5	0.10
5. Educación superior y capacitación	81	4.10	80	4.10	1	-
6. Eficiencia de mercado de bienes	75	4.30	65	4.40	10	0.10
7. Eficiencia del mercado laboral	64	4.30	61	4.30	3	-
8. Desarrollo del mercado financiero	35	4.50	26	4.70	9	0.20
9. Preparación tecnológica	86	3.70	88	3.60	-2	0.10
10. Tamaño de mercado	48	4.50	48	4.40	-	0.10
11. Sofisticación en materia de Negocios	80	3.80	78	3.80	2	-
12. Innovación	113	2.80	119	2.80	-6	-

*Nota.* Tomado de “Informe Global de Competitividad 2017-2018,” por el World Economic Forum [WEF], 2017 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

El Perú mejoró posiciones en el ranking en los pilares de Infraestructura, Salud y Educación Básica, Preparación Tecnológica e Innovación y perdió posiciones en los pilares de Instituciones, Entorno Macroeconómico, Educación Superior y Capacitación, Eficiencia

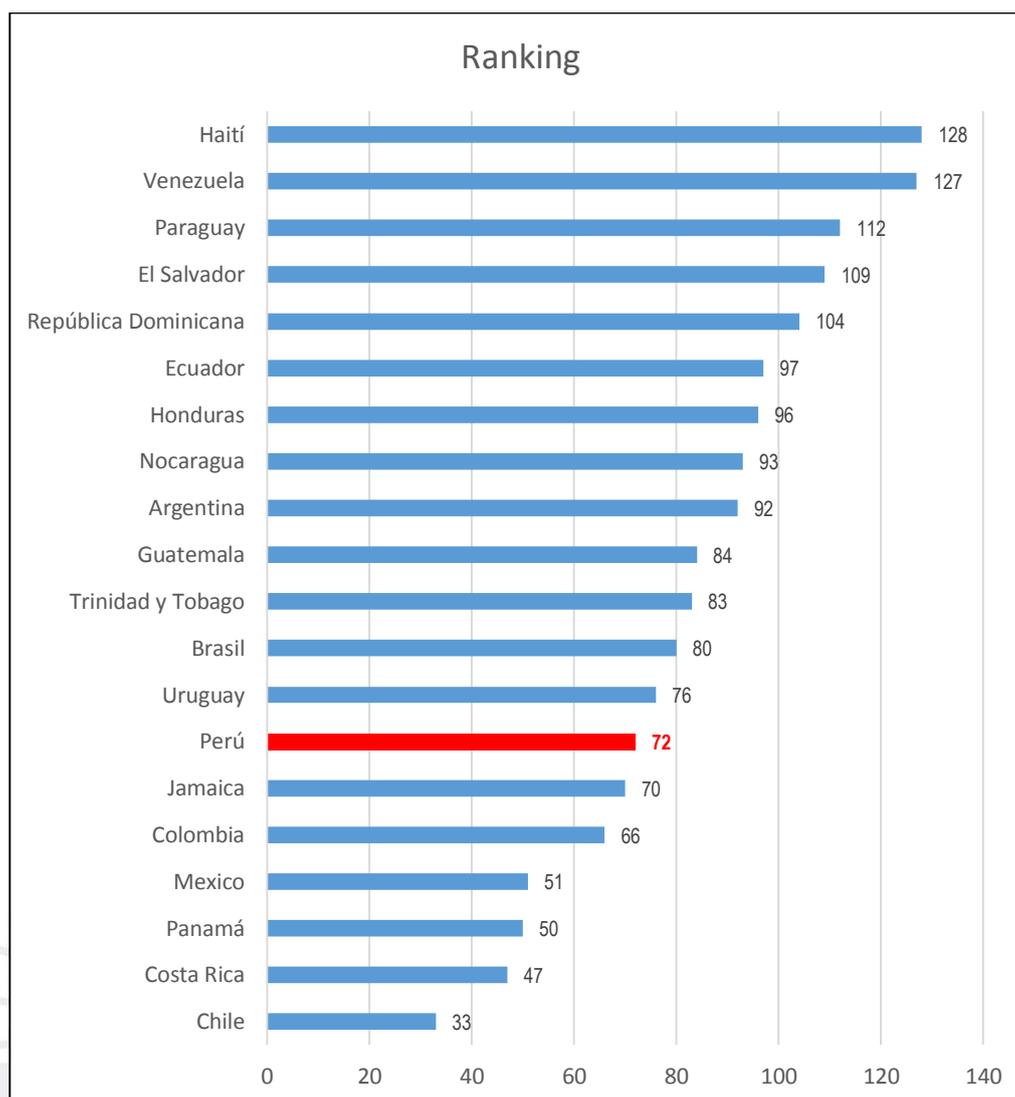
del Mercado de Bienes, Eficiencia del Mercado Laboral, Desarrollo del Mercado Financiero y Sofisticación Empresarial.

En la Figura 5 se muestra la evolución del Índice de Competitividad Global obtenido como país desde el año 2011 al 2017, en cual podemos observar que desde el año 2012 al 2015 un retroceso en dicho indicador, lo cual demuestra que a pesar del crecimiento económico que ha tenido nuestro país en ese mismo periodo (ver Figura 5), los niveles de productividad, la administración eficiente de los recursos y la gestión de los gobiernos centrales no han desarrollado estrategias de impacto en mejorar las condiciones de vida de la población medibles en los 12 pilares evaluados.



*Figura 5.* Índice de Competitividad Global del Perú. 2011-2017.  
Tomado de “Informe de Competitividad Global 2017-2018,” por WEF, 2017  
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

A nivel de América Latina y el Caribe el Perú ocupa la séptima posición ubicándose después de Chile, México y Colombia y delante de Brasil y Argentina . En la Figura 6 se muestra el ranking al 2017.



*Figura 6.* Ranking Lationamérica y el Caribe - IGC 2017-2018.  
Tomado de “Informe Global de Competitividad,” por cdi.com  
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

De acuerdo con la opinión del presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Luis Alberto Moreno, la falta de progreso en América Latina y el bajo desempeño de sus países en relación con los países líderes se debe a la baja productividad que presentan, así como por el alto nivel de informalidad de las empresas, la escasa diversificación de las exportaciones, la falta de mecanismos e iniciativas para crear empleo diversificado que permita un crecimiento sostenible de la PEA, así como del financiamiento ante la creciente demanda de mejores bienes públicos. Sin embargo, en indicadores de Infraestructura, Salud y

Educación se muestran niveles de progreso, los cuales potenciados con herramientas tecnológicas e innovativas ayudarían a descubrir nuevas fuentes de crecimiento y desarrollo inclusivo y sostenible (World Economic Forum – WEF, 2017).

Junín, una de las regiones con mayor crecimiento económico en los últimos 4 años, está ubicada en la zona central de los Andes peruanos. Es la octava región más grande del Perú, con un área total de  $44,197 \text{ km}^2$ , que representa el 3,4% del territorio nacional, de los cuales 46% corresponde a la región Sierra con  $20,821 \text{ km}^2$ , donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta del Bombón y el lago de Junín (o Chinchaycocha) y el 54% restante corresponde a la región Selva con  $23,376 \text{ km}^2$ , donde se encuentran los valles de Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo. La altitud oscila entre los 400 y 6 000 m.s.n.m. (INEI, 2001)

La región Junín, limita por el norte con Pasco y Ucayali, por el este con Cusco y Ucayali, por el sur con Ayacucho y Huancavelica, y por el oeste con Lima. En la Figura 2, se muestra el Mapa Político de la Región Junín, así como sus límites entre sus provincias Huancayo, Chupaca, Concepción, Jauja, Yauli, Tarma, Junín, Chanchamayo y Satipo.



*Figura 7.* Mapa político de la Región Junín.  
Tomado de “Junín: Ubicación Geográfica,” por Junín Perú, 2016  
([http://juninperu.webatu.com/aspecto\\_geo.html](http://juninperu.webatu.com/aspecto_geo.html)).

Políticamente la región Junín se encuentra conformada por nueve provincias y 123 distritos, siendo su capital la provincia de Huancayo. Las provincias con mayor extensión territorial son Satipo con  $19,219 \text{ km}^2$ , Chanchamayo con  $4,723 \text{ km}^2$ , Jauja con  $3,749 \text{ km}^2$  y Yauli con  $3,617 \text{ km}^2$ . La provincia con mayor número de distritos es la provincia de Jauja con 34 distritos, seguido de Huancayo y Concepción, con 28 y 15 provincias respectivamente (ver Tabla 2)

Tabla 2

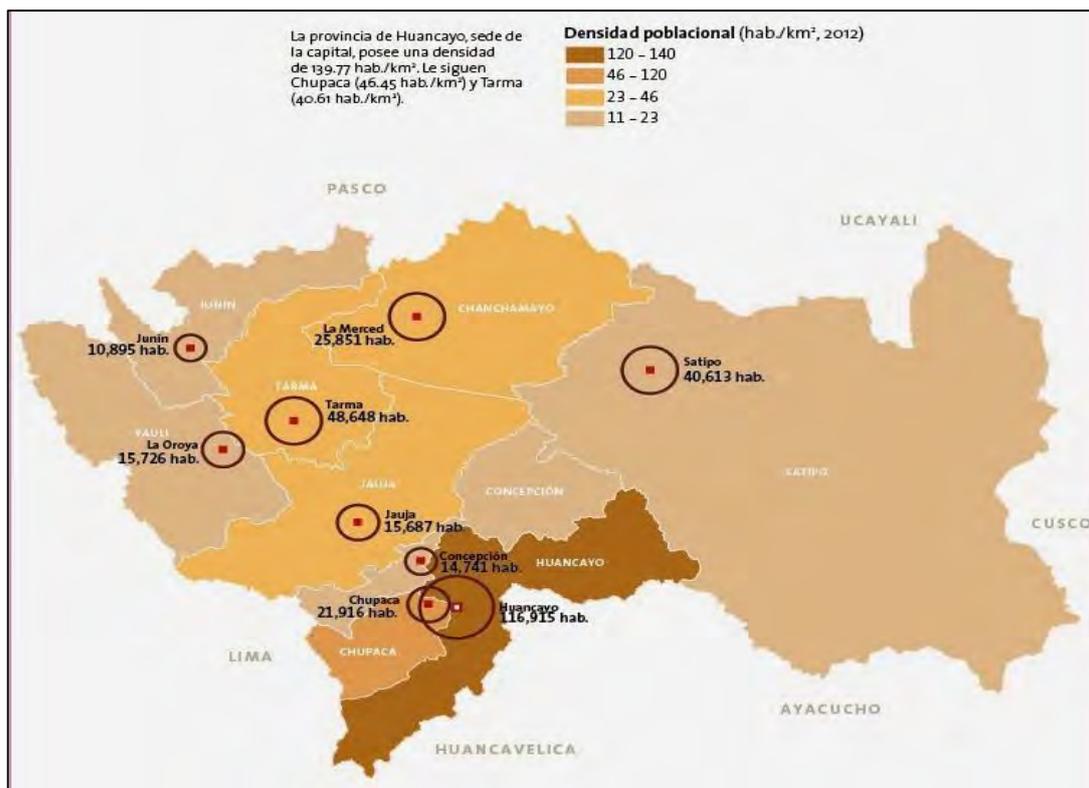
*División Política Administrativa de la Región Junín*

Provincia	Área (Km2)	Número de Distritos	Capital de provincia	Población (Miles)	Densidad Poblacional
Total	44,196	123		1'350,783	30.56 Hab /Km2
Huancayo	3,558	28	Huancayo	503,139	141.41 Hab /Km2
Satipo	19,219	8	Satipo	274,610	14.29 Hab /Km2
Chanchamayo	4,723	6	La Merced	204,035	43.2 Hab /Km2
Tarma	2,749	9	Tarma	107,976	39.28 Hab /Km2
Jauja	3,749	34	Jauja	83,796	22.35 Hab /Km2
Concepción	3,068	15	Concepción	56,495	18.41 Hab /Km2
Chupaca	1,153	9	Chupaca	53,080	46.04 Hab /Km2
Yauli	3,617	10	La Oroya	42,170	11.66 Hab /Km2
Junín	2,360	4	Junín	25,482	10.8 Hab /Km2

*Nota.* Adaptado de "Sistema de Información Regional para la toma de decisiones," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Las provincias con mayor número de población estimada del 2015 fueron Huancayo, Satipo y Chanchamayo con 503,139; 274,610 y 204,035 habitantes, respectivamente concentrado el 72% de la población. Huancayo es la provincia con mayor densidad poblacional de la región con 141.41 habitantes por  $\text{km}^2$ , en comparación con el promedio del resto de la región con 30.56 habitantes por  $\text{km}^2$ ; en segundo lugar está la provincia de Chupaca con una densidad poblacional de 46.04 habitantes por  $\text{km}^2$  seguido por la provincia de Chanchamayo con una densidad poblacional de 43.20 habitantes por  $\text{km}^2$ . Otras provincias con densidad poblacional importante son Tarma y Jauja con 39.28 y 22.35 habitantes por kilómetro cuadrado respectivamente. (INEI, 2015)

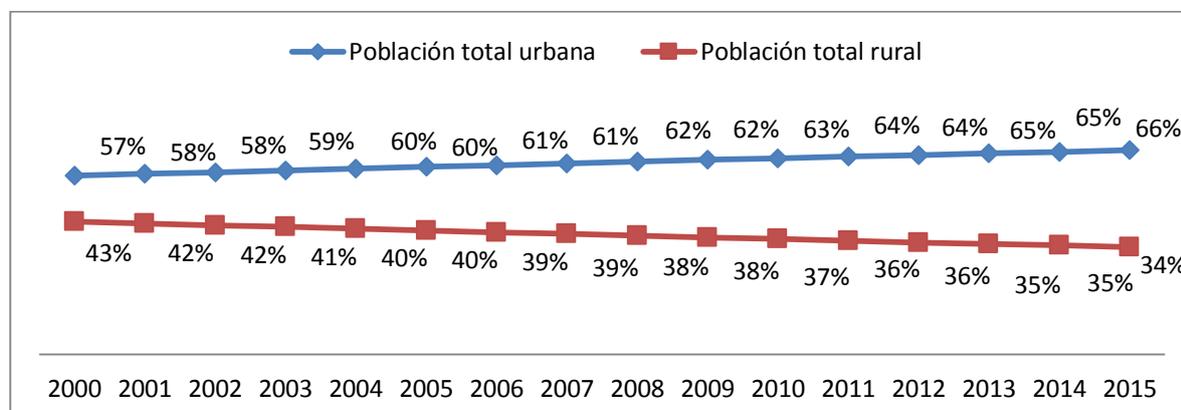
De acuerdo al mapa político de la región Junín, las provincias con mayor densidad poblacional están ubicadas en la parte central de la Región. La provincia de Huancayo se encuentra 13 veces más poblada que la provincia de Junín que es la de menor índice de densidad poblacional. (INEI, 2015). En la Figura 3, se muestra el mapa de la Región Junín de acuerdo a densidades poblacionales, para el año 2015.



*Figura 8.* Mapa político de la región Junín con concentración en la capital de la provincia. Tomado de “Departamento de Junín - Atlas del Perú,” por Map-peru.com., 2011 (<http://www.map-peru.com/es/mapas/Junin>).

En los últimos 15 años, según los resultados de los censos nacionales, la población rural ha mostrado una tendencia decreciente, en el año 2000 representaba 43% de la población, mientras que para el año 2010, representaba el 38%, y en el 2015 registró 34%. Todo lo contrario, sucedió con la población urbana dado que en el año 2000 era el 57% de la población, y para el año 2010 era del 62% y en el último censo se incrementó a 66%. Las estimaciones de población constituyen un elemento de importancia fundamental, ya que permite conocer la probable evolución cuantitativa de la población. Según el INEI, en el 2015

la población estimada en el área rural tiene la misma tendencia que los resultados censales, así por ejemplo, para el 2015 la población rural fue del 34% y de la urbana registra el 66%, (ver Figura 9).



*Figura 9.* Población por área de residencia, Censada 2000-2007 y estimada 2008-2015. Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>).

La migración en la región Junín, tiene una tasa de crecimiento en base a la tasa de migración nacional, la cual se considera por factores de oportunidades en necesidades básicas y de servicios sociales, tales como: salud, más hospitales, educación, mejores colegios, desarrollo de las principales provincias en tema de modernidad y oportunidades laborales, etc. En el año de 1940 la tasa de inmigración por año, evaluado, era de 5.7%, con 31,329 personas de la inmigración nacional y la emigración de 8.1% con 45, 121 personas, de la emigración nacional. Cifra que al censo del 2007 ha disminuido en tasa, más no en personas, ya que el universo de migrantes año tras año se incrementa. Es así que en el año 2007 la tasa de inmigración de la región Junín era de 3.6%, con 186671, de un universo de 5'200,285 personas, en teoría este universo es diez veces más que en el año 1940, y con una emigración de 7.7%, con 399,609 personas, como se aprecia en Tabla 3. El crecimiento del PBI, Producto Bruto Interno, de la región Junín al 2015 fue de 3.0%, ocupando el octavo lugar a nivel nacional, el cual se encuentra influenciado por el comportamiento dinámico de los sectores económicos que engloban a la región.

Tabla 3

*Evolución de la Población Migrante – Región Junín 1940 – 2007*

Años	Migrante	% Tasa de Inmigración			Emigrantes	% Tasa de Emigración Anual
		Inmigrantes	Anual	Emigrantes		
1940	553,782	31,329	5.7	45,121	8.1	
1961	1,494,047	73,306	4.9	92,746	6.2	
1972	2,485,536	111,894	4.5	145,407	5.9	
1981	3,409,335	146,777	4.3	212,745	6.2	
1993	4,534,545	168,611	3.7	329,314	7.3	
2007	5,200,285	186,671	3.6	399,609	7.7	

*Nota.* Evolución de la Población Migrante – Región Junín 1940 – 2007, Tomado de “Sistema de Información Regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/sistemas-consulta/>

En la Tabla 4 se observa el dinamismo de las principales actividades económicas de la región en Valores Actuales Brutos desde el año 2009 hasta el año 2016, siendo los sectores de mayor participación: la extracción de petróleo, gas y minerales con 29.24%, seguido de otros servicios con una participación del 17.35% y agricultura, ganadería, caza y silvicultura con 8.8% (INEI, 2016).

Tabla 4

*Junín: Valor Agregado Bruto - VAB por Años, según Actividades Económicas*

Actividades	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1'019,080	1'116,788	1'252,364	1'266,535	1'205,944	1'108,556	1'196,629	1'257,909
Pesca y Acuicultura	4,351	4,887	5,112	8,779	7,891	6,635	6,524	7,622
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1'746,142	1'797,727	1'683,039	1'783,176	1'782,778	2'945,394	4'571,670	4'177,071
Manufactura	966,248	828,320	864,283	936,572	1,018,478	985,948	931,876	904,780
Electricidad, Gas y Agua	249,647	271,123	315,424	317,391	324,315	334,687	365,047	331,476
Construcción	633,296	684,063	728,185	850,725	940,516	949,506	973,477	936,360
Comercio	1'109,927	1'269,434	1'374,094	1'519,864	1'565,105	1'581,666	1'640,123	1'681,523
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	594,203	678,487	714,240	766,616	806,393	834,882	863,109	897,748
Alojamiento y Restaurantes	195,419	209,595	230,099	250,125	262,494	272,649	283,137	296,011
Telecom. y Otros Serv. de Información	221,771	256,553	295,395	335,688	362,122	393,450	434,544	490,849
Administración PúblJun y Defensa	544,316	568,452	598,854	639,268	682,602	739,056	777,410	827,456
Otros Servicios	1'754,677	1'833,230	1'948,396	2'043,819	2'136,876	2'238,598	2'366,706	2'478,747
Valor Agregado Bruto	9'039,077	9'518,659	10'009,485	10'718,558	11'095,514	12'391,027	14'410,252	14'287,552

*Nota.* Tomado de “Junín: Valor Agregado Bruto por Años, según actividades económicas Valores a Precios constantes de 2007 (Miles de Soles), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016, Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Junín forma parte de la Macro Región Centro la cual esta conformada también por las regiones de Ica, Huánuco, Huancavelica, Ayacucho y Cerro de Pasco. Durante el 2014 y 2015 Junín lidero los índices de crecimiento de la producción con 12.0% y 16.7% respectivamente, mientras que en la Macro Región Centro tuvo un crecimiento de 5.8% y 7.2% en esos mismo periodos. (BCRP, 2017)

En cuanto al PBI por habitante, la región Junín se encuentra por debajo del promedio mensual nacional con S/.894.50 soles respecto a S/1,291.75. En la Figura 10 se observa dicho indicador a precios constantes y actuales. En el 2016, el VBP Agropecuario de Junín aportó 4.5% en el VBP Agropecuario Nacional. La agricultura ocupa el tercer lugar de importancia dentro de las actividades económicas de la región, siendo los cultivos de mayor relevancia el café y la papa, sin embargo en el 2016, destacó como primer productor nacional de arveja grano verde, maíz, choclo, piña y naranja.

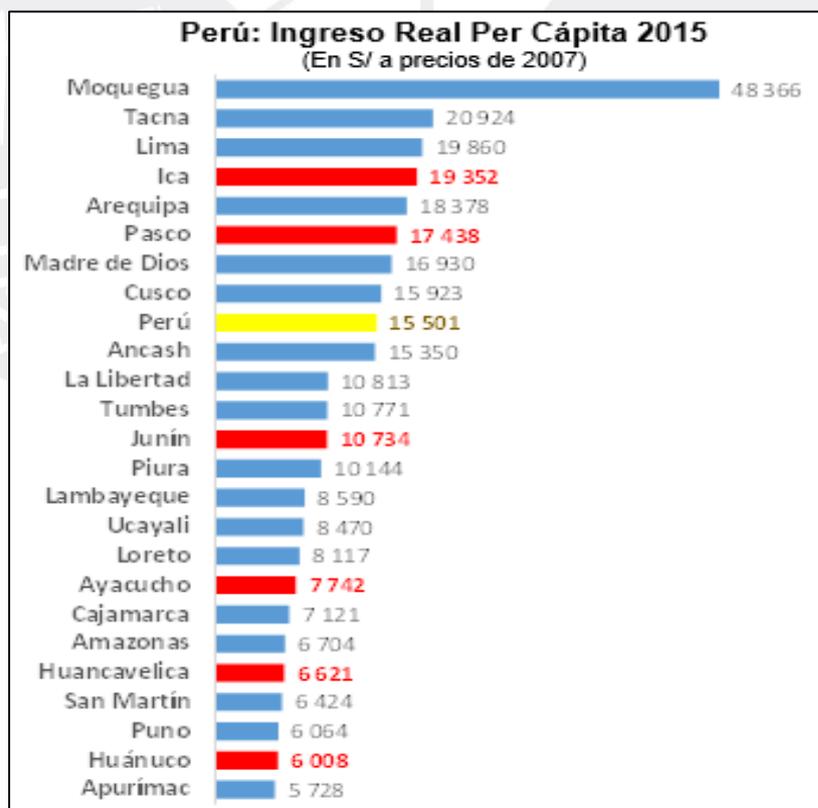


Figura 10. Perú: PBI Real Per Cápita 2015 (en S/ a precios de 2007). Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

La región Junín registró un crecimiento de 5% en el sector agropecuario, esto debido principalmente por la mayor producción de café (18.9%). También contribuyeron la mayor producción de naranja, cacao y piña. Contrariamente, la producción de papa disminuyó, asociado a las menores siembras, debido a la deficiencia de lluvias. El Valor Bruto de Producción (VBP) Agropecuario de la Región Junin esta representado en un 82% por producción agrícola, teniendo como principales productos al café, papa, piña, naranja, entre otros, y en un 18% por la producción pecuaria, teniendo como principales productos a la carne de ave, carne de vacuno, leche, carne de ovino, entre otros.



Figura 11. Participación en el VBP Nacional Agropecuario, 2016, en porcentajes. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

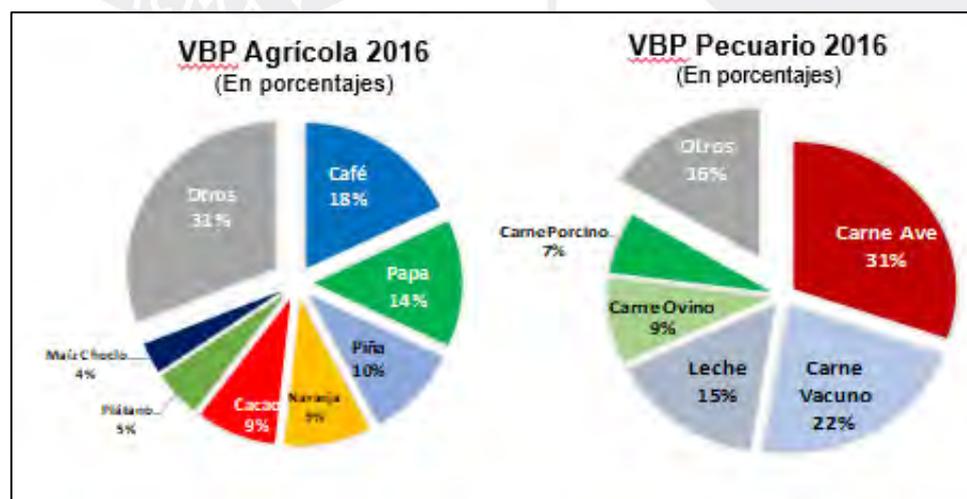


Figura 12. Principales productos agrícolas y pecuarios que aportan al VBP, 2016. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

Hasta el 2013, Junín se constituía en el principal productor de café del país, cayendo su producción por los problemas con “la roya” o “roya amarilla del café”. Los cultivos con mayor superficie cosechada en el 2015 fueron el café con 78,276 hectáreas, papa con 24,480 hectáreas, plátano con 16,879 hectáreas, cacao con 16,592 hectáreas, naranja con 13,155 hectáreas, cebada grano con 10,636 hectáreas y maíz amiláceo con 8,169 hectáreas. Respecto al número de productores agropecuarios, en Junín alcanzó 135,8 mil, es decir, 6% del total nacional, de los cuales el 99.3% se desempeñaron como “persona natural”, el 0.3% como comunidades campesinas, entre los principales. Junín al 2016, destacó como primer productor nacional de arveja grano verde, maíz choclo, piña y naranja.

Tabla 5

*Junín: Ranking de Principales Productos Pecuarios, 2016*

Producto	Puesto a nivel nacional	Producción (en TM)	Participación en el nacional
Fibra de llama	2	57	8%
Lana de ovino	2	1 208	13%
Carne de ovino	3	7 380	9%

*Nota.* Tomado de I Encuentro de la Macro Región Centro. Agosto – 2017. BCRP. Departamento de Estudios Económicos. 2017.

En el sector pecuario, destacó la producción de fibra de llama y lana de ovino ocupando el segundo lugar de producción a nivel nacional en ambos productos, así como la producción de carne de ovino ocupando el tercer lugar a nivel nacional, además de la producción de leche la cual representa el 15% de la actividad pecuaria, encontrándose en el departamento importantes zonas productoras como el Valle del Mantaro y las provincias de Tarma, Yauli y Junín. La carne de vacuno, ave y ovino se destinó al consumo directo, alrededor del 75% de la leche que se acopia diariamente se destinó a Lima a través de empresas acopiadoras como Gloria, quedando el resto para el consumo directo y elaboración de derivados lácteos. Se calculó que para el 2015 la producción de leche superó los 140 mil litros diarios, habiendo crecido en más de 100 por ciento respecto de 2008 (BCRP, 2016). En

el sector minería, la producción de cobre es la de mayor significancia nacional (55% del VBP Minero Metálico del 2016). Junín sobresale desde el 2014, gracias al proyecto Toromocho (Chinalco) siendo el de mayor producción a nivel de la macro región centro con 61% de participación al 2016 (BCRP, 2017).

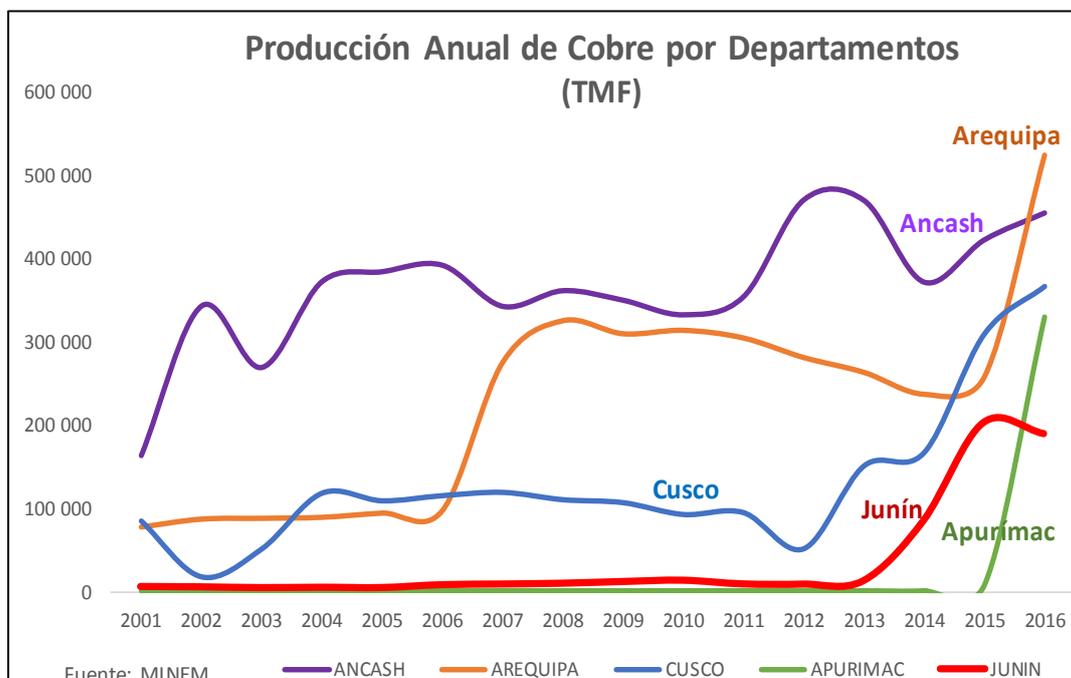


Figura 13. Producción anual de cobre por departamentos. 2016. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

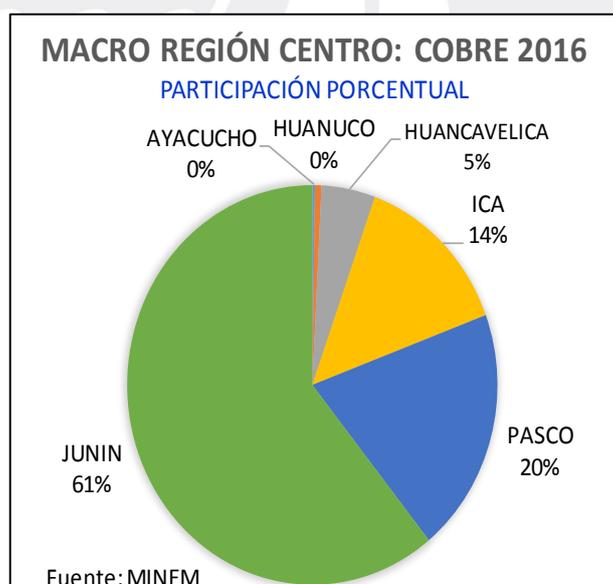


Figura 14. Macro región Centro - Cobre 2016. Participación porcentual. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

Asimismo, Junín es el mayor productor de Zinc y Plata y el segundo más importante en plomo a nivel de la macro región Centro, motivo por el cual la minería es la actividad económica con mayor participación en el PBI de la región. La participación de la región Junín en el Sector Manufactura dentro del VAB Nacional, ha disminuido en forma progresiva por la paralización y cierre de la planta de Doe Run. Desde entonces la actividad manufacturera más importante en la región lo desarrolla la empresa Unacem con su planta de cemento en la provincia de Tarma.

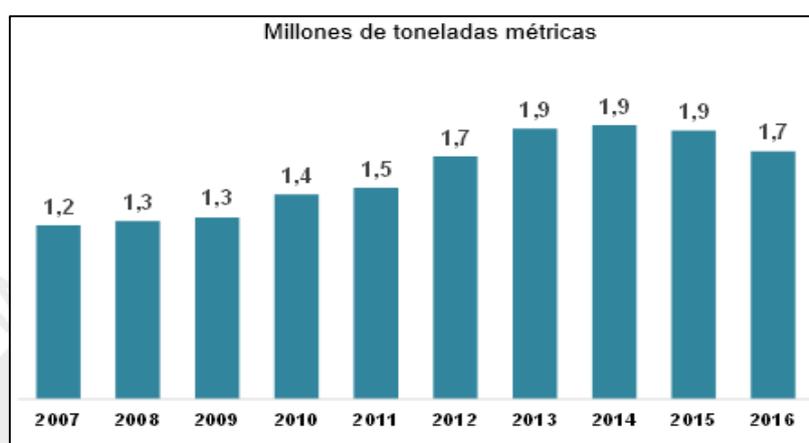


Figura 15. Producción de Cemento: Planta Condorcocha.  
Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

En el sector educativo, la organización de la educación en la región se encuentra a cargo de la Dirección Regional de Educación Junín (DREJ), la cual se encuentra dividida en trece Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL). La gran cantidad de número de alumnos matriculados se registra en las provincias de Huancayo, Satipo y Chanchamayo. Según el número de instituciones educativas en el sector inicial, primario, secundario, CEBA, especial, técnico productivo, y superior universitaria, la provincia con mayor participación es Huancayo con 1,664 instituciones, Satipo con 640 instituciones, Chanchamayo con 546, Tarma con 440, y Jauja con 425 instituciones. Los principales resultados en el sector educación en el 2016, registran el 47.8% de estudiantes del segundo grado de primaria de instituciones educativas públicas y privadas, se encuentran en el nivel satisfactorio en

comprensión lectora, y el 40.3% de estudiantes de 2° grado de primaria de instituciones educativas públicas y privadas, que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, y 14.8% de locales públicos se encuentran en buen estado.

En cuanto al Turismo, la región Junín cuenta con un inventario turístico de 407 registros, de los cuales el 38% pertenecen a la provincia de Satipo, 16% a Huancayo, 11% a Chanchamayo, y 1% a la provincia de Yauli. Según su clasificación, el 40% pertenecen a manifestaciones culturales, 34% a sitios naturales, 15% a folclore, y otros en realizaciones técnicas, científicas, artísticas y contemporáneas, las cuales representan una ventaja comparativa en cuanto a su oferta turística. Los principales atractivos turísticos de la región Junín se encuentran agrupados en: (a) Áreas naturales protegidas (Parque Nacional Otishi, Santuario Nacional de Pampa Hermosa, Santuario Histórico Chacamarca, Reserva Nacional de Junín, Reserva Paisajística Nor Yauyos, Reserva Comunal Ashaninka, Reserva Comunal Machiguenga, Bosque de Protección de Pui Pui y Área de Conservación Regional Huaytapallana), (b) Productos turísticos (City Tour Huancayo, Circuito artesanal, Circuito Histórico Monumental, Circuito Arqueológico, Ruta Huaytapallana, Circuito Tradicional, City Tour Chanchamayo, Circuito Tina de Piedra, Circuito San Andrés, entre otros).

En cuanto a la infraestructura, Para cubrir las necesidades de infraestructura y servicios inherentes al sector, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) identificó una cartera de más de 60 proyectos de Asociaciones Público Privadas (APP) con una inversión aproximada de S/ 86 mil millones para formularse o ejecutarse en los próximos años. De esa cifra, un promedio de 7 proyectos se encuentran en la región Junín. Por iniciativa estatal destacan: (a) La Carretera Longitudinal de la Sierra Tramo 4: Huancayo – Izcuchaca – Mayoc – Ayacucho, (b) La Carretera Ayacucho-Andahuaylas-Puente Sahuinto, (c) La Carretera Desvío Pisco – Huaytará – Ayacucho, (d) La construcción y mejoramiento de la Carretera Central Tramo: Autopista Pte. Los Ángeles – Pte. Ricardo Palma (Túnel

Chosica); también figura (e) la rehabilitación integral del Ferrocarril Huancayo – Huancavelica. Asimismo, han sido declarados proyectos viables para el 2018 según el Gobierno Regional de Junín: (a) La creación del Servicio Educativo de Nivel Inicial N°1782 en el Centro Poblado de Santa Rosa – Alto Cheni, Distrito de Río Negro, Provincia de Satipo, Región Junín, (b) Mejoramiento de la Carretera Departamental Junín Tramo: Vista Alegre – Pititayo – Tablachaca – Cercapuquio – Turpo – L.D. Huancavelica (HV-110 a Acombambilla), Región Junín; (c) Mejoramiento de los Servicios Educativos en la I.E.I. N° 672, I.E. N° 30888, I.E. José María Arguedas del Centro Poblado de Runatullo - Distrito de Comas - Provincia de Concepción - Región Junín; (d) Mejoramiento Prestación de Servicios del Centro de Formación Profesional Huancayo – Cenforp, Distrito de El Tambo, Provincia de Huancayo, Región Junín; (e) Mejoramiento de las Capacidades para La Resiliencia de los Medios de Vida Frente al Cambio Climático en la Selva Central de la Región Junín Varios - Distrito de Pangoa - Provincia de Satipo - Región Junín, Varios - Distrito De Mazamari - Provincia De Satipo - Región Junín, Varios - Distrito De Llaylla - Provincia De Satipo - Región Junín, Varios - Distrito De Río Negro - Provincia De Satipo - Región Junín, Varios - Distrito De Satipo - Provincia De Satipo - Región Junín, varios - Distrito de Cov; (f) Creación de los Servicios Educativos de Nivel Inicial Escolarizado de la IE N°2127 del Centro Poblado Cerro Picaflor Orito – Distrito de Pichanaqui, Provincia de Chanchamayo, Región Junín.

En comunicaciones, la instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social, así como la operación y mantenimiento de la Red de Transporte de los proyectos regionales de la Zona Centro Norte, que incluye a la región. Para ello, el Gobierno Regional de Junín cuenta con el siguiente pliego presupuestario (ver Tabla 6)

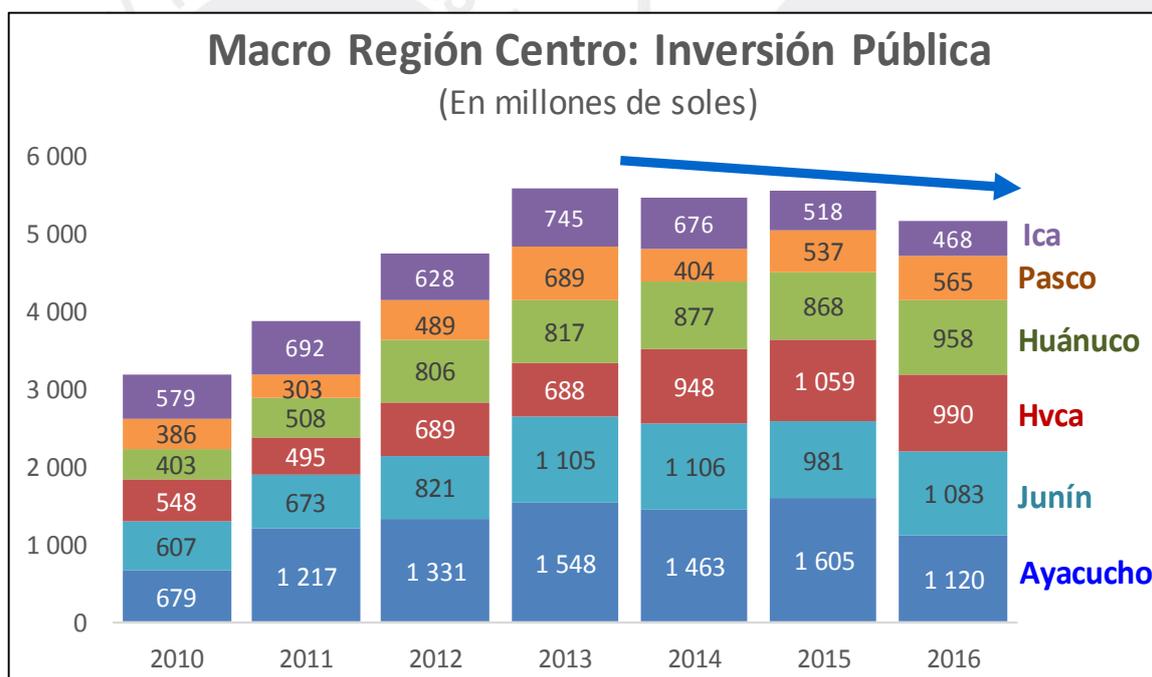
Tabla 6

*Presupuesto Institucional Modificado Gobierno Regional Junín - 2018*

Código Unidad Ejecutora	Pliego / Unidad Ejecutora	2018	
		PIM	Devengado
818	Región Junín - Sede Central	230,200,667	14'396,012
820	Región Junín - Agricultura	850,810	-
821	Región Junín - Transportes	474,840	-
Total		231,526,317	14'396,012

*Nota.* Tomado de “Proyectos de Inversión / Obras 2018 .,” por Gobierno Regional Junín, 2017 ([http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/proyectos\\_de\\_inversionobras/](http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/proyectos_de_inversionobras/)).

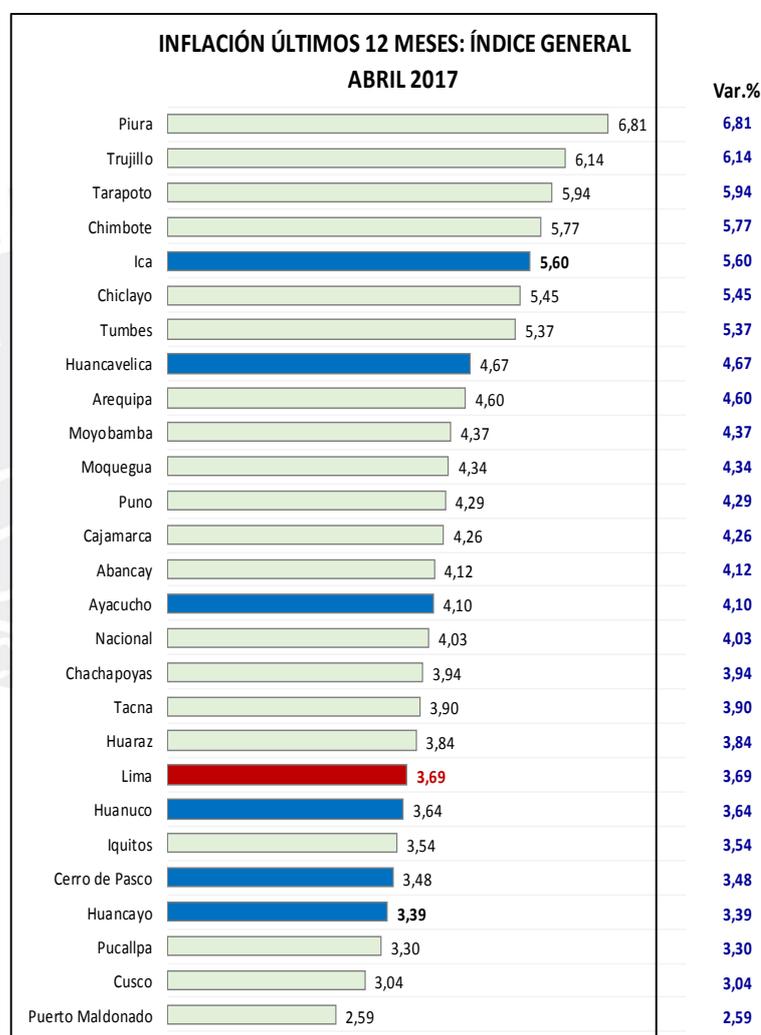
En la Figura 16 se observa la Inversión Pública de la Región Junín del 2010 al 2015 donde la tendencia ha ido en aumento a nivel de saldos absolutos. Sin embargo a nivel nacional, en el año 2015 y 2016 muestra un decrecimiento debido a los cambios de gobierno (Regional, Municipal y Central) y la desaceleración de la demanda interna.



*Figura 16.* Macro región centro: inversión pública 2010 - 2016 por departamentos. Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

Los niveles de inflación en la Región Junín se encuentran por encima de la inflación del país, a pesar de ello es la cuarta mas baja a nivel nacional, esto debido a que se vienen

revertiendo los choques de oferta que afectaron la inflación en el primer trimestre. En cuanto a índices de pobreza, el INEI clasifica a los departamentos en seis grupos en función al índice de pobreza y extrema pobreza que registran sus pobladores, siendo el grupo 1 los departamentos de mayor índice y el grupo 6, los departamentos menos pobres. Junín se encuentra en el grupo cuatro (departamentos que tienen un índice de pobreza entre 14% y 18.1%) ya que registra un índice de 16% junto con los departamentos de Lambayeque y Tacna. Este indicador se ha reducido sustancialmente de 56.2% en el 2004 a 16% en el 2016, ubicado por debajo del promedio nacional (20.7% al 2016).



*Figura 17.* Inflación. Índice General - Últimos 12 meses. Abril 2017.  
Tomado de “Departamento de Estudios Económicos,” por BCRP, 2017.

Para tener una visión integral de la situación actual de la región Junín es necesario complementar nuestro análisis con el Índice de Competitividad Regional del Perú el cual comprende cinco pilares: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas; que de manera agregada miden la capacidad de administración y generación de bienestar de cada región. Como se aprecia en la Tabla 7, la mejor posición lo ocupa en el pilar personas en el cual tiene el puesto número 13. Este pilar evalúa la educación escolar y superior de la población en los niveles de graduados, titulados; la formación laboral de la población a nivel de cantidad de centros de formación tecnológica y ocupacional; los logros educativos en comprensión de textos y matemáticas, índices de analfabetismo y nivel de estudios alcanzados; y salud, a nivel de indicadores de desnutrición, expectativa de vida y afiliación a un seguro de salud de la población de la región. Al 2016, Junín ocupa la posición número 15 en el ranking de Competitividad Regional del Perú, de un total de 26 regiones evaluadas, con una puntuación total de 29.81 sobre un puntaje de 100.

Tabla 7

*Histórico de Posiciones en el Ranking del ICRP de la Región Junín por Pilares 2008-2016*

Pilar	Rank	2008	Rank	2010	Rank	2011	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
	15	23.26	16	18.4	19	20.04	14	23.86	14	24.39	14	23.53
Economía	16	37.3	17	36.08	18	40.47	17	43.54	19	41.53	19	40.12
Empresa	8	40.23	13	39.56	17	37.18	26	30.14	26	27.5	26	28.29
Gobierno	12	17.75	12	17.55	13	18.05	16	17.66	16	16.22	16	15.65
Infraestructura	10	44.52	9	43.28	12	42.08	12	40.28	13	40.93	13	41.47
Personas												

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.,” por CEMTRUM Católica., 2016 (<http://www.icrp.pe/?K=7>).

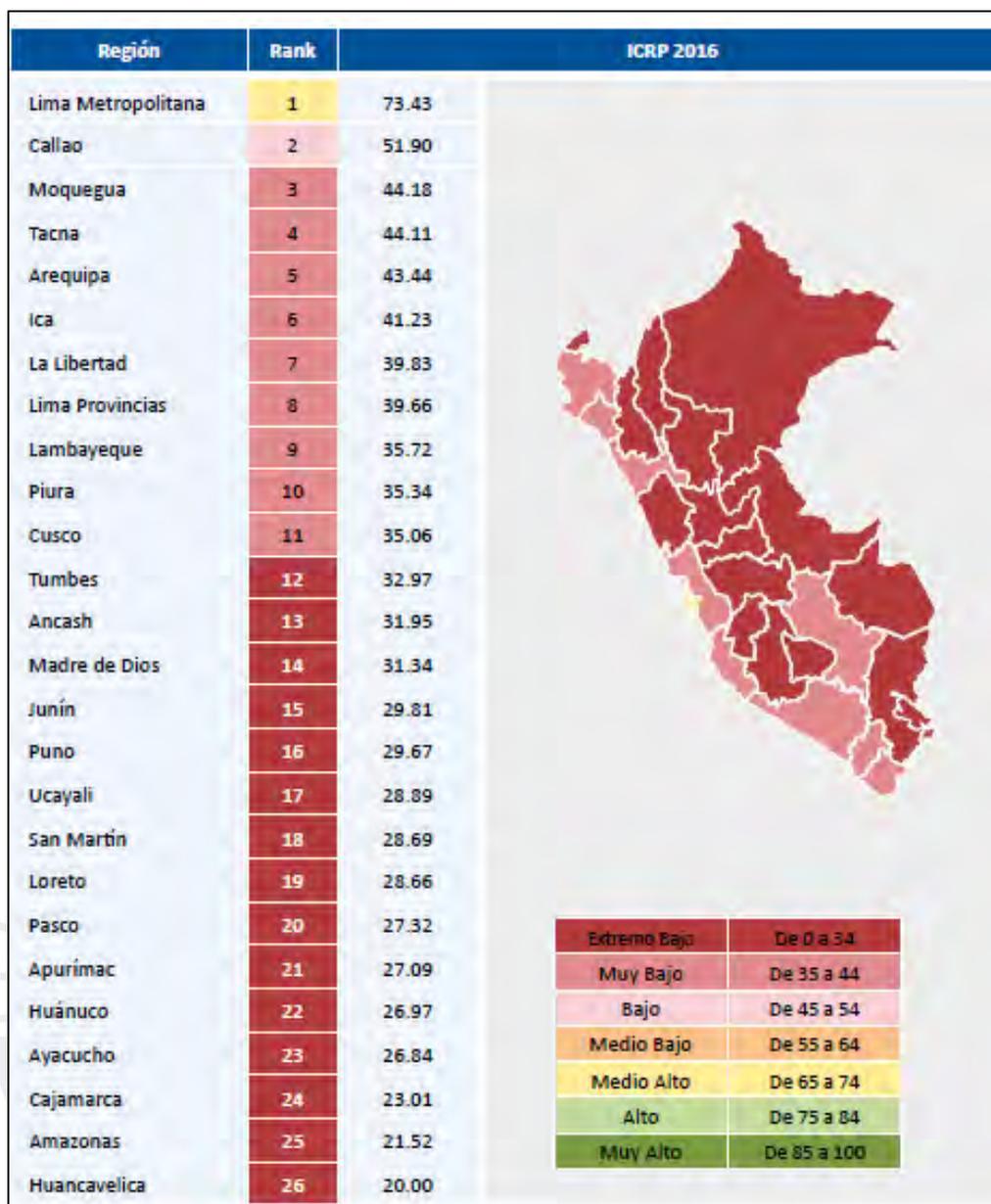


Figura 18. Ranking del Índice de Competitividad Regional 2016. Tomado de “Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú,” por Centrum, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>).

Es necesario completar el diagnóstico de la situación actual de la región Junín con el índice de Desarrollo Humano el cual mide la esperanza de vida al nacer, la población con educación secundaria completa, años de educación y el ingreso familiar Per Cápita. Estos indicadores están relacionados a los objetivos estratégicos contemplados en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 así como al Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, los cuales permitirán alinear los objetivos de largo plazo e intereses organizacionales

planteados en el presente Plan Estratégico con las metas que el Gobierno Central asigna a cada región.

Tabla 8

*Índice de Desarrollo Humano - Región Junín, 2003 - 2012*

Año	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Población con Educ. secundaria completa		Años de educación (Poblac. 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	habitantes	rankin g	IDH	ranking	año s	rankin g	%	rankin g	años	ranking	N.S. mes	rankin g
2012	1,321,407	6	0.4539	10	72.55	14	68.60	11	8.52	9	545.5	12
2011	1,311,584	6	0.4485	8	72.41	16	68.80	9	8.51	8	528.3	11
2010	1,301,844	6	0.4227	11	72.09	14	63.13	10	8.76	9	461.6	13
2007	1,225,474	6	0.3399	13	71.80	14	59.23	14	8.05	10	278.1	14
2003	1,260,773	6	0.3384	8	70.10	10	64.80	6	8.16	10	286.0	10

Nota. Tomado de Índice de Desarrollo Humano por Departamentos, 2012.

El reporte sobre Desarrollo Humano 2015 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) señaló que Perú ha subido una posición en el Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2014 respecto a la edición del 2013, ubicándose en el puesto 84 de 187 países. El informe difundido por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) fue presentado en diciembre del 2015 en donde el país registró un Índice de Desarrollo Humano de 0,734 ubicándolo en la categoría de países con Desarrollo Humano (DH) alto, sin embargo, la Región Junín sólo registra un índice de 0.4539. Como se aprecia en la Tabla 9, la Región Junín ha avanzado posiciones en el indicador de Esperanza de Vida y ha perdido posiciones en los indicadores de Población con Educación Secundaria Completa, Ingreso Familiar Per Cápita, Años de Educación de la Población de 25 años a más. Este resultado indica que se debe trabajar en indicadores como educación, salud, vivienda, infraestructura básica suficiente que permita lograr el desarrollo de la región, biodiversidad de los recursos, diversificación de actividades generadores de empleo principalmente las mineras, agropecuarias y las exportaciones.

## 1.2. Conclusiones

La economía peruana a nivel macroeconómico ha crecido sostenidamente durante la última década, en el periodo 2007-2017, con una tasa promedio de crecimiento de 5.5% anual, con una inflación controlada. El país posee un litoral rico en materias primas, diversidad de minerales para explotación en la Sierra y biodiversidad en la selva tanto para generar turismo vivencial como extracción de combustibles como el petróleo y gas.

El desempeño histórico del país se ha basado en la explotación, el procesamiento y la exportación de los recursos naturales principalmente mineros, agrícolas y pesqueros, sin embargo, en los últimos años se observa una tendencia importante hacia la diversificación generando crecimiento en los sectores de la agroindustria, servicios tradicionales y con valor agregado.

El Perú año a año ha ido escalando posiciones en el Índice de Desarrollo Humano, sin embargo, la Región Junín ha ido retrocediendo posiciones en el ranking, tanto en el de Desarrollo Humano como en el de Competitividad Regional. Registra un índice de pobreza de 16% al 2016, a pesar de que en los dos últimos años anteriores (2014 y 2015) ha registrado el crecimiento del PBI más alto del país con tasas de 12% y 16.7% respectivamente, lo cual demuestra la deficiencia en la distribución de la riqueza, facilitando los conflictos sociales, y la falta de capacidad de gestión del gasto en proyectos orientados a mejorar los niveles de educación, accesibilidad a servicios básicos como alimentación, salud y vivienda, para poder formar ciudadanos exitosos y emprendedores, que contribuyan al progreso de la región mediante la generación de diversas fuentes de ingresos que permitan el crecimiento económico sostenible, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales principalmente los minerales y vegetales, para así lograr combatir la pobreza y mejorar la calidad de vida de toda la población. Por lo expuesto, es necesario elaborar un Plan Estratégico para la región Junín orientado a solucionar su problemática social y económica

empezando por mejorar los indicadores del Índice de Desarrollo Humano y del Índice de Competitividad Regional alineados a las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Regional Concertado para la región Junín.



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

El presente capítulo describe la visión, misión y valores propuestos para la región Junín, sobre los cuales se basará la primera etapa del proceso estratégico. Luego de haber analizado la situación actual de Junín, se va a proceder en este capítulo a desarrollar una misión del compromiso y las aspiraciones de la región, con lo que se tendrá una visión que defina el futuro que se espera al 2023. En un marco conceptual de valores para el sector y su correspondiente código de ética.

### 2.1 Antecedentes

La región Junín, ocupa la posición 15 de 26 regiones en el país en el ranking de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016, elaborado por Centrum Católica, asimismo el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UPND] que desarrolla el Índice de Desarrollo Humano, informa que Junín ocupa la posición número 10 en el ranking, lo cual indica los bajos niveles de gestión en la región ya que en ambos indicadores se encuentra por debajo del promedio, sumado a esto el alto índice de corrupción que presenta la región, según lo publicado en el Informe de la Procuraduría Anticorrupción, donde señala que Junín es la segunda región con más casos de corrupción a nivel nacional, registrando 2054 casos siendo el delito más recurrente el de peculado encabezando la lista las municipalidades distritales con 33.1%; y le siguen las provinciales con un 15.4%. y los gobiernos regionales con un 10.7%, entre otras instituciones públicas afectadas.

En este capítulo se planteará la visión, misión, valores y código de ética de la Región Junín dejando de lado el cortoplacismo, para poder planear estratégicamente objetivos que podrán ser logrados en el largo plazo. Para plantear nuestra visión debemos responder la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? y para plantear nuestra misión debemos plantearnos la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Siendo la respuesta a esta pregunta todo aquello que debe realizar la región Junín para alcanzar el éxito, sin embargo, ello no se logra sólo por que es

necesario identificar los valores relevantes, que se convertirán en directrices que guíen las acciones de sus integrantes (D'Alessio, 2015). Por último, para asegurar la convivencia de los participantes, se plantea un código de ética que regirá las conductas bajo los valores establecidos.

La visión propuesta para la región Junín, tiene en el Desarrollo Humano, la Inclusión Social, la educación, salud, nutrición, el desarrollo económico diversificado y la explotación sostenible de los recursos naturales, la clave para su desarrollo, la cual generará un impacto directo en una mejora significativa en la calidad de vida de la población. En este esfuerzo es necesaria la participación de todos los grupos de interés a través de acciones honestas, transparentes, responsables y constantes en un marco ético y de respeto.

## **2.2 Visión**

Al 2028, estar posicionados entre las diez primeras regiones más competitivas del país, fomentando el desarrollo económico y el desarrollo humano de la región, a través de la diversificación productiva, la calidad educativa y el acceso a la salud, en un marco integrador e inclusivo.

## **2.3 Misión**

Desarrollar, organizar y conducir la gestión pública de la región en todos sus sectores, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región, fomentando el compromiso y participación de la comunidad vinculante donde los ciudadanos puedan convivir en un ambiente democrático, de respeto a sus derechos, innovación tecnológica y preservación de la ecología

## **2.4 Valores**

La región Junín para el presente Plan Estratégico considera los siguientes valores:

1. Sostenibilidad: valor por el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población de Junín sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de

poblaciones de otras regiones para satisfacer sus necesidades de seguridad, en toda la región Junín, minimizando la delincuencia y mitigando la inseguridad ciudadana.

2. Honestidad, en la transparencia de las inversiones e ingresos para una eficiente rendición de cuentas. Esta actitud se fomentará entre todos los colaboradores del Gobierno Regional de Junín tanto en el gasto en los recursos y la rendición de cuentas
3. Respeto por todas las personas y los grupos de interés.
4. Responsabilidad social: con la comunidad y el entorno
5. La equidad, facilitar el acceso a las oportunidades de distribuir y redistribuir los recursos que se generen socialmente, con la finalidad que todos y todas se beneficien del desarrollo y se reduzca paulatinamente las brechas de infraestructura
6. La transformación, como cambio permanente de las personas y actividades para contribuir en el incremento de la calidad de vida.
7. La participación: medida en que los elementos principales como los ciudadanos, empresas y Gobierno Regional manifiestan activamente sus opiniones e intereses, se asocian, y organizan.

## **2.5 Código de Ética**

1. Respetar las leyes y la misión institucional, así como las normas de la sociedad y cumplir los objetivos trazados
2. Rechazar cualquier acto de corrupción directo o indirecto.
3. El capital humano debe ser responsable y no divulgar la información, resguardar la información y prohibir su uso indebido.
4. Velar por los compromisos asumidos con los grupos de interés.

5. Dar un buen trato a los colaboradores, dándoles una igualdad de oportunidades indistintamente por su sexo, religión, ideología política o nacionalidad.
6. Impulsar la transparencia en todas las actividades que realice el gobierno regional
7. Ser socialmente responsables y participativos en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.
8. Realizar una gestión integral de la institución orientada a alcanzar altos estándares de calidad.
9. Ser constantes fiscalizadores por actos que vayan en contra de las personas, así como malas prácticas comerciales.
10. Fomentar una cultura de prevención y pro actividad ante cualquier posible evento de riesgo, así como también fomentar el fortalecimiento del plan de contingencia para dar continuidad del servicio siempre orientado a la calidad

## **2.6 Conclusiones**

El presente capítulo formuló la misión y visión para la región Junín, en concordancia con los intereses organizacionales y objetivos estratégicos que se integran en este Plan Estratégico Agregado, teniendo en cuenta las potencialidades de las variables consideradas y su desarrollo de acuerdo a los valores y códigos de ética señalados. Dado que la visión abarca un horizonte de diez años, se considera que los índices demográficos, sociales, económicos y culturales, entre otros de las provincias integradas, van a ir mejorando conforme a las mejores expectativas de la economía peruana, y al desarrollo de las actividades económicas de manera competitiva para que, en el plazo señalado, se alcancen los resultados pretendidos en el presente Plan Estratégico. Para ello, es necesario el compromiso de todos los agentes entre directivos públicos, funcionarios y servidores públicos, empresarios, consumidores y otros que alienten y contribuyan hacia la consecución de los objetivos.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se analiza desde una perspectiva externa los puntos más relevantes y críticos se consideran en la evaluación y que explicarán el contexto en el que se expone a la región Junín. En primer lugar, se realiza un análisis del entorno global a nivel nacional considerando los factores externos e internos que influyen en el desarrollo de la economía nacional, convirtiéndose en oportunidades y amenazas. Esta evaluación se basa en el análisis de tres categorías de factores externos: el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann, el análisis de la competitividad nacional y el análisis PESTE, los cuales permitirán elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según señaló D'Alessio (2015), citando a Hartman (1957/1983) en su obra *The relations of nations*, se considera tres aspectos que están relacionados con el proceso estratégico: (a) los intereses nacionales; (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales, los mismos que deben ser analizados con el fin de encontrar el nivel de influencia que tengan en la región Junín.

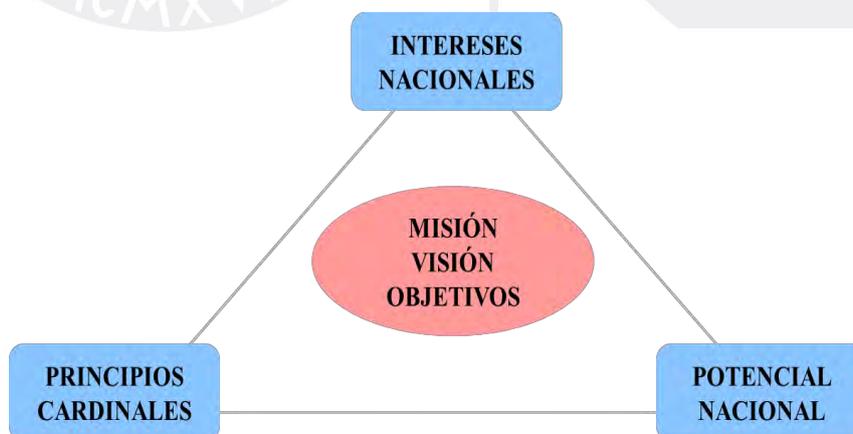


Figura 19. La teoría tridimensional de las naciones.

Tomado de *The relations of nations*, por F.H. Hartmann, 1957/1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan.

### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales se definen como las políticas que ayudan a una nación a mantener o incrementar su poder, son establecidos y velados por las autoridades máximas de cada gobierno y en concordancia con lo establecido por las leyes vigentes. De acuerdo a Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) los intereses nacionales son los que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados.

En el Perú, el organismo técnico especializado que ejerce la rectoría efectiva del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y que conduce de manera participativa, transparente y concertada, y de esta manera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. En esa tarea, diseñó el Plan Bicentenario hacia el 2021, y que fue aprobado por el Acuerdo Nacional en marzo 2011. El Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado, elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y consenso, como resultado de consultas, talleres y foros a nivel nacional, con la participación de partidos políticos, los gremios patronales y laborales y los grupos religiosos quienes fueron invitados para trazar políticas que consoliden el proceso de democratización y desarrollo sostenible del país. Los criterios empleados en el Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional, basados en seis ejes estratégicos: (a) Derechos fundamentales y de dignidad de las personas; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; y (f) Recursos naturales y ambiente.

***Derechos fundamentales y de dignidad de las personas.*** El Plan Bicentenario al 2021, así como el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050 consideran de importancia relacionar el desarrollo integral y sostenible con la vigencia plena y efectiva de los derechos

fundamentales y de dignidad de las personas. La efectividad de los derechos fundamentales se basa en el acceso a una justicia autónoma, confiable y eficiente analizada a través de cuatro grupos de variables: (a) Ciudadanía, democracia y ecología, para asegurar la vigencia de las leyes y normas que rigen la sociedad, garantizar y preservar las relaciones sociales y las transacciones económicas en orden y paz, así como sensibilizar en la preservación y uso responsable de los recursos naturales; (b) Desarrollo Humano, para generar una mejora en la calidad de vida de la población la cual se verá reflejada en mejores prestaciones de salud, educación y producción a través de los indicadores como el índice de esperanza de vida al nacer, población de 18 años con educación secundaria completa o más, años de educación promedio de la población mayor a 25 años y el ingreso familiar per cápita; (c) Inclusión social, para generar un crecimiento económico a través de estrategias con impacto en la creación de empleos, programas y proyectos de asistencia a las poblaciones vulnerables, así como el fomento de democracia participativa y el adecuado funcionamiento de los partidos políticos e instituciones representativas de la sociedad; (d) Pobreza, para poder implementar estrategias y mecanismo que generen oportunidades, sostenibles en el tiempo, a las poblaciones vulnerables.

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos como agua potable, salud y saneamiento de manera eficiente y equilibrada, asegurando su disponibilidad hacia los servicios de calidad. Al 2021, el Plan Bicentenario requiere de estrategias que involucren al Estado y a la inversión privada para lograr un acceso equitativo a servicios fundamentales. Ente los que se destacan tres variables: (a) Calidad Educativa, para mejorar los estándares de calidad en el desarrollo de las potencialidades cognitivas y socioemocionales, así como el aprendizaje de los saberes y competencias técnicas requeridas en los mercados de trabajo y en el desarrollo del país; (b) Calidad en la prestación del servicio de salud, para cumplir de forma eficiente los estándares

normativos nacionales e internacionales; y (c) Vivienda funcional, segura y saludable, para garantizar un adecuado entorno ambiental, seguridad interna, calidad de materiales de construcción, y el acceso a los servicios así como también consolidar los roles afectivos, educativos y de seguridad física de la familia prioritariamente de los niños y mujeres.

***Estado moderno y gobernabilidad.*** Este tercer eje toma en consideración la necesidad de reducir la envergadura del sector público, y desconcentrar el poder sobre todo en la ciudad de Lima. En ese sentido, se busca la descentralización y hacer crecer las instituciones del Estado en las regiones del país. Entre las principales variables se encuentran: (a) Meritocracia en la carrera pública y el fortalecimiento de la capacidad y calidad de los servidores públicos; y (b) Corrupción, mitigándola a través de la implementación de estrategias que democratizen el Estado de modo que sea común la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la transparencia, la eficiencia, la evaluación y la retroalimentación en las políticas, asimismo se requiere que el sector privado se involucre y tenga una decisiva participación en la gestión del desarrollo con propuestas de políticas de desarrollo de manera participativa y con mecanismos de concertación.

***Economía diversificada, competitividad y empleo.*** El cuarto eje sustenta una política económica estable que aliente el crecimiento económico mediante la inversión privada y pública en actividades de generadores de empleo digno. En este sentido, se requiere el compromiso de los organismos competentes para la reducción del subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad, la inversión, la presión tributaria, y la mayor estabilidad macroeconómica; diseñar una estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; impulsar el crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico que contribuyan al desarrollo de las actividades

productivas y a su sostenibilidad ambiental; e incremento de los empleos adecuados para la modernización inclusiva; rediseñar y operar dentro del marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones; incentivar los mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión. Entre las principales variables se encuentran: (a) Crecimiento económico sostenido, para este efecto el país debe lograr el consenso político para seguir los programas y proyectos estratégicos que se requieren, para dinamizar y modernizar la economía bajo la racionalidad de la economía libre de mercado; y (b) Diversificación productiva, para lograr identificar actividades donde existan oportunidades exportadoras latentes para diversificar la canasta exportadora nacional y orientarlas a grandes cadenas de valor mundiales para lograr generar empleo productivo en forma masiva y a partir de ello crear un mercado interno más vasto (Witch, 2011)

***Desarrollo regional equilibrado e infraestructura.*** De acuerdo con este quinto eje, el Plan Bicentenario considera de vital importancia definir estrategias que contribuyan a cerrar brechas de desigualdad de recursos y capacidades entre Lima y las regiones, y entre las propias regiones. Entre las principales variables se encuentran: (a) Infraestructura básica, para desarrollar una infraestructura económica y productiva suficiente y adecuada, descentralizada y de uso público; (b) Infraestructura especializada, para desarrollar la actividad industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional, fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos; y (c) Planeamiento y ordenamiento territorial, para realizar el agrupamiento de la población rural en ciudades intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (CPP), entre otros.

***Recursos Naturales y Ambiente.*** Este último eje, los recursos naturales son fundamentales para el sostenimiento de la economía dado que contribuyen a la satisfacción

de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo. Dado que el Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad genética, especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Entre las principales variables se encuentran: (a) Valoración y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, biodiversidad y ecosistemas, teniendo en cuenta que los recursos naturales del país son abundantes y diversificados, por lo que es de vital importancia la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad con un enfoque integrado y ecosistémico y un ambiente que permita una buena calidad de vida, y (b) Gestión integral de las cuencas hidrográficas, para lograr un planeamiento prospectivo y de la planificación de largo plazo, considerando tanto la preservación de las zonas arqueológicas como su explotación sustentable utilizando los atributos de la tierra, recursos hídricos, forestales y de flora y fauna que conforman sistemas ecológicos.

De acuerdo a los lineamientos del Estado antes mencionada y en consenso a los objetivos de desarrollo de la Administración Pública se presenta la Tabla 10, de acuerdo a seis grupos de intereses nacionales: (a) Economía; (b) Seguridad Nacional; (c) Oportunidades e inclusión; (d) Democracia y estado de derecho; (e) Preservación de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) Desarrollo e integración regional.

### **3.1.2 Potencial nacional**

D'Alessio (2015) define el análisis del potencial nacional como “detectar las fortalezas y debilidades del Perú, para lo cual es necesario analizar los siete siguientes dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – sociológico, (f) organizacional – administrativo, y (g) militar”.

**Demográfico.** De acuerdo al PEDN del CEPLAN (2011), se proyecta contar con 33'149,000 habitantes al 2021; asimismo, la estimación al 2050 es de 40'111,000 habitantes;

de esta manera, el Perú estaría alineado con las tendencias mundiales en el ámbito demográfico. Dentro de los objetivos estratégicos nacionales del Plan Bicentenario se encuentra el contar con una población sin mucha pobreza extrema, sin mucho desempleo, poca desnutrición, bajo analfabetismo y baja mortalidad infantil.

Tabla 9

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Gobierno Regional de Junín*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
<b>1. Preservación de la soberanía nacional</b>		*Chile, *Ecuador, Bolivia, Estados Unidos.	Brasil, Colombia	
<b>2. Lucha contra el narcotráfico</b>		Colombia, México, Estados Unidos	Brasil, Bolivia, Chile	
<b>3. Infraestructura y vías de comunicación</b>			Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Brasil	
<b>4. Preservación medioambiental</b>		Bolivia	Brasil, Ecuador, Colombia	
<b>5. Economía nacional (TLCs)</b>		China, Estados Unidos	Bolivia, Colombia, Brasil, Chile	Venezuela, Cuba
<b>6. Tecnología</b>			China, Japón, Estados Unidos	
<b>7. Industrialización</b>		China, Estados Unidos	Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia	
<b>8. Educación</b>			Brasil, Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia	

*Nota.* Con asterisco, intereses opuestos, sin asterisco, intereses comunes.

Elaboración propia. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de D' Alessio, F., 2015. México D.F., México: Pearson

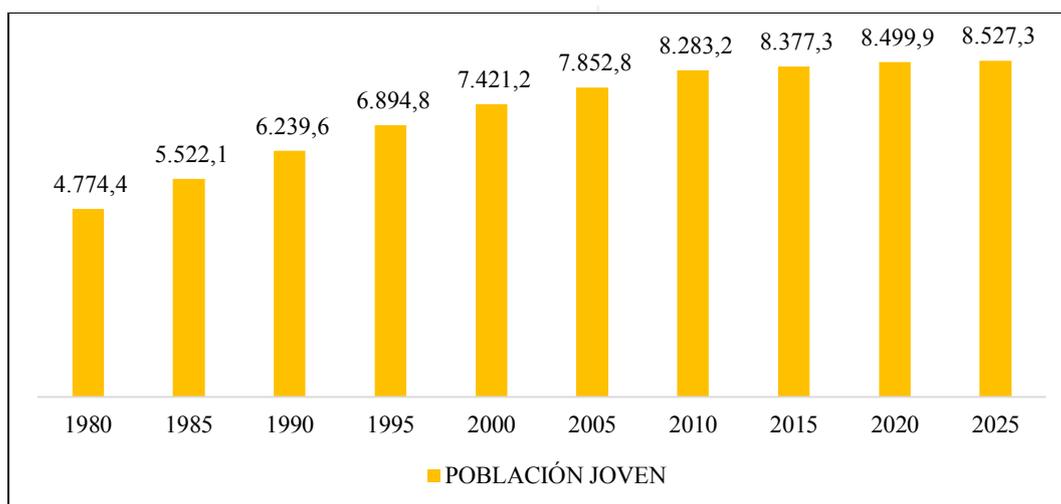
A junio del 2017, la población estimada del Perú es de 31'826,018 habitantes con un crecimiento poblacional de 1.1%, la esperanza de vida es de 75 años, con PBI per cápita de 17,852.69 nuevos soles. el 77% de la población peruana es urbana y un 23% rural, la población en el mundo habría alcanzado los 7 mil 325 millones, donde anualmente nacen 144 millones personas. Hacia los próximos años, el INEI realizó la estimación de población peruana, según las estadísticas, la población peruana tiene en promedio una tasa de crecimiento de 9.46% por cada mil habitantes al 2025, la tasa bruta de natalidad de 16.60% por cada mil, la tasa de mortalidad de 5.91% por cada mil habitantes, la tasa de migración internacional neta con una tasa decreciente de -1.23% por cada mil habitantes (Ver Tabla 10).

Tabla 10  
*Perú: Indicadores Demográficos, Estimados por Quinquenios 2000-2025*

Indicadores demográficos	2000-2005	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020-2025
Nacimientos anuales:					
B (en miles)	621	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad:					
b (por mil)	23.08	21.36	19.43	17.88	16.60
Tasa global de fecundidad	2.80	2.60	2.38	2.22	2.10
Tasa bruta de reproducción	1.37	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.3	1.2	1.1	1.0	1.0
Mortalidad					
Muertes anuales:					
D (en miles)	149	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad:					
d (por mil)	5.55	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza de vida al nacer:					
Ambos sexos	71.6	73.12	74.13	75.07	75.92
Hombres	69	70.5	71.54	72.5	73.37
Mujeres	74.32	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil:					
(por mil nacidos vivos)	27.40	21.00	18.60	16.60	14.90
Crecimiento Natural					
Crecimiento anual:					
B-D (en miles)	472	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural:					
b-d (por mil)	17.53	15.94	13.91	12.2	10.69
Migración Internacional*/					
Migración neta anual:					
M (en miles)	-105	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta:					
m (por mil)	-3.9	-4.37	-2.73	-1.73	-1.23
Crecimiento Total					
Crecimiento anual:					
B-D+(-)M (en miles)	367	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total:					
b-d+(-)m (por mil)	13.63	11.57	11.18	10.47	9.46

\*/ Referida a migrantes sobrevivientes al final del periodo. Tomado de "Estadísticas," por Instituto de Estadística e Informática: Estadísticas – Población, 2017 (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

El actual modelo económico ha permitido incluir a bastantes jóvenes a la PEA. El país es relativamente joven a diferencia del continente europeo. Entre los años 1980 y el 2013, los jóvenes duplicaron en número de 4'774,371 a 8'283,188, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). Por lo tanto, el Perú es un país bastante joven, teniendo como edad media en ambos sexos 38.2 años, con potencial de crecimiento demográfico que podría hacer crecer su Producto Bruto Interno (PBI) frente a países como el vecino Chile, cuya tasa de natalidad es baja frente al país. Cabe mencionar que la tasa de natalidad ha venido disminuyendo en Perú debido al crecimiento económico y políticas del Estado en cuanto a métodos de planificación familiar. Asimismo, se muestra a continuación la tendencia de la población joven durante el periodo 1980-2025 (ver Figura 20).



*Figura 20.* Perú: Tendencia de la población joven, 1980-2025, en miles de habitantes. Tomado de “Día mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a (<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>).

En la distribución de la PEA por regiones naturales, se tiene un desequilibrio, ya que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c), en la costa se concentra la mayor PEA con 8'984,000 personas, la sierra posee 5'423,000 personas y la selva con 2'091,000 personas.

**Geográfico.** El Perú posee una superficie de 1 258 215.60 km<sup>2</sup>, limita al norte con Ecuador (tiene una frontera de 1,529 km) y Colombia con el que se tiene una extensión de

frontera de 1,506 km; al este, con Brasil, se tiene la mayor extensión de frontera de 2,822 km; al sureste con Bolivia, con 1,047 km de frontera, y al sur con Chile, con una frontera de 169 km; al oeste limita con el Océano Pacífico, siendo un territorio importante y es mega diverso, con una ubicación privilegiada en la zona central de América del Sur y donde sus costas son colindan con el Océano Pacífico (INEI,2013).

Posee tres regiones naturales: costa, sierra y selva; pero es considerado un país andino porque es atravesado por la Cordillera de los Andes, que de igual forma atraviesa tanto a Venezuela, Colombia, Ecuador, Bolivia, Chile y Argentina, a los cuales se les considera también países andinos. Debido a que el Océano Pacífico baña las costas peruanas, el país se une al mercado más importante y de mayor crecimiento en el mundo como son los países del Asia-Pacific Economic Cooperation [APEC]. El Perú tiene una diversidad de microclimas que lo hace diferente a muchos países del mundo y sobre todo posee muchos recursos naturales, mineros y energéticos, según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN, 2012a), esta gran variedad de microclimas existentes a lo largo y ancho del país, generan ventajas naturales como: es el primer productor de espárragos, harina y aceite de pescado y el segundo productor de cobre (PRO INVERSIÓN, 2012b).

La ubicación estratégica del país le permite comercializar con el país más fuerte del mundo que es Estados Unidos, también con Brasil que es el gigante sudamericano. El Océano Pacífico le permite acceder a los mercados de los gigantes asiáticos; sin embargo, esto requiere que el Estado realice una fuerte inversión en infraestructura a fin de que el Perú sea competitivo y se le permita aprovechar las oportunidades que genera el comercio internacional. El Libro Blanco de la Defensa Nacional del Ministerio de Defensa del Perú (2005) indicó que el Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que le otorgan una ventaja especial sobre otros países vecinos.

**Económico.** En las últimas décadas el Perú ha demostrado un crecimiento económico considerable y con dinamismo ante la economía mundial, de la misma manera la actividad global continúa creciendo a tasas moderadas. Las proyecciones del crecimiento de la economía mundial se muestran en la Tabla 11, el Perú crecería a 4.2% en el 2018.

Tabla 11  
*Crecimiento Mundial en Variaciones Porcentuales Anuales*

	PPP % <sup>1/</sup>	Comercio Perú % <sup>1/</sup>	2015	2016*		2017*		2018*	
				RI Set.16	RI Dic. 16	RI Set.16	RI Dic. 16	RI Set.16	RI Dic. 16
Economías desarrolladas	42.4	47.4	2.1	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.9
De las cuales:									
1 Estados Unidos	15.8	17.5	2.6	1.5	1.6	2.1	2.2	2.0	2.0
2 Eurozona	11.9	11.0	2.0	1.6	1.7	1.4	1.5	1.5	1.5
Alemania	3.4	2.8	1.5	1.7	1.7	1.4	1.5	1.4	1.5
Francia	2.3	0.9	1.3	1.3	1.3	1.2	1.2	1.5	1.5
Italia	1.9	1.7	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	1.0	1.0
España	1.4	2.5	3.2	2.9	3.1	1.9	1.9	1.9	1.9
3 Japón	4.3	3.0	0.5	0.5	0.6	0.8	0.8	0.8	0.9
4 Reino Unido	2.4	1.1	2.2	1.7	2.1	1.0	1.1	1.7	1.7
5 Canadá	1.4	4.4	1.1	1.4	1.3	2.1	2.0	2.2	2.0
Economías en desarrollo	57.6	52.6	4.0	4.1	4.1	4.6	4.6	4.8	4.8
De las cuales:									
1 Asia	30.6	26.9	6.7	6.4	6.5	6.3	6.3	6.3	6.3
China	17.1	22.2	6.9	6.5	6.7	6.2	6.2	6.0	6.0
India	7.0	2.2	7.6	7.4	7.5	7.6	7.6	7.6	7.6
2 Comunidad de Estados Independientes	4.6	0.7	-2.8	-0.1	-0.2	1.4	1.5	1.9	2.0
Rusia	3.3	-0.5	-3.7	-0.6	-0.6	1.1	1.2	1.4	1.5
3 América Latina y el Caribe	8.3	23.2	0.0	-0.4	-0.7	1.8	1.8	2.4	2.4
Brasil	2.8	4.1	-3.8	-3.4	-3.4	0.4	0.6	1.2	1.2
Chile	0.4	3.2	2.3	1.7	1.7	2.2	2.2	2.7	2.7
Colombia	0.6	3.0	3.1	2.2	2.1	2.9	2.7	3.7	3.7
México	2.0	3.4	2.5	2.3	2.1	2.5	2.1	2.7	2.7
Perú	0.3	-	3.3	4.0	4.0	4.5	4.3	4.2	4.2
Economía mundial	100.0	100.0	3.2	3.0	3.0	3.4	3.4	3.5	3.5
Socios comerciales <sup>1/2/</sup>	65.7		3.1	2.7	2.8	3.1	3.1	3.2	3.2

Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

En el primer trimestre del 2017, el PBI creció 2.1% en comparación al último trimestre del 2016 debido a los retrasos de los proyectos e infraestructura, moderación de la producción minera, y por los efectos negativos del fenómeno del Niño, el sector pesquero

tuvo un mayor dinamismo por el buen desempeño en la pesca de anchoveta y la recuperación esperada de la biomasa. En la Tabla 12, se presentan las variaciones porcentuales del PBI por sectores económicos, como se aprecia el PBI en el año 2016 tuvo una variación de 3.9%, según las proyecciones del Banco Central de Reserva para el cierre del 2017 y 2018 se estiman variaciones crecientes alcanzando una variación de 4.2%. Se estima esta variación porcentual debido al mayor crecimiento en el sector agropecuario y construcción debido a las medidas de impulso para contrarrestar los efectos negativos del Fenómeno El Niño.

Tabla 12

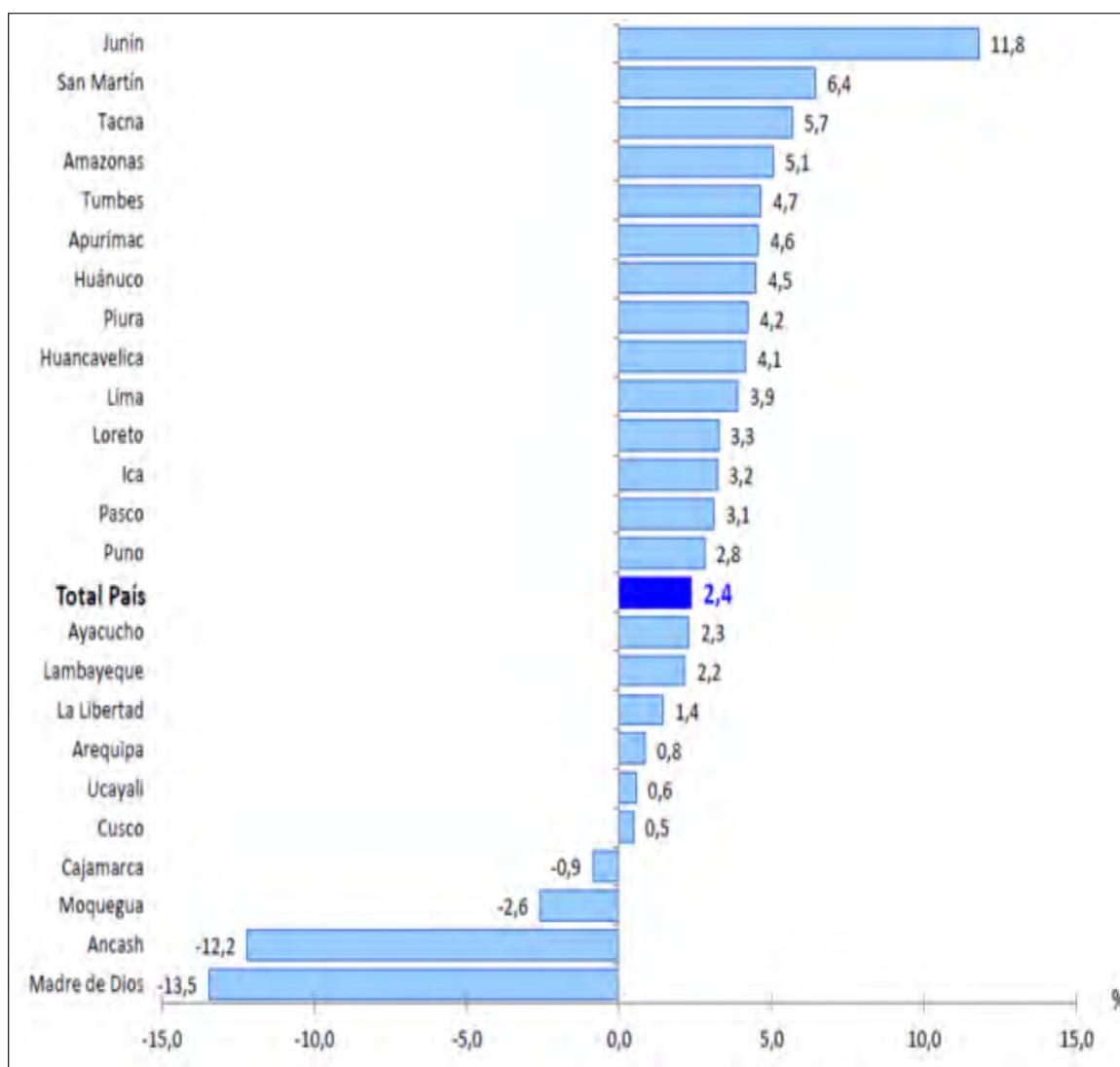
*Perú: PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales) 2016 - 2018*

	2016		2017*		2018*		
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun. 17	RI Mar. 17	RI Jun. 17
Agropecuario	2,5	2,0	-0,8	2,5	2,2	4,9	4,6
Agrícola	3,0	0,7	-4,6	1,7	1,3	5,4	4,8
Pecuario	1,8	3,9	4,2	3,7	3,5	4,2	4,2
Pesca	1,8	-	37,9	13,6	34,0	20,4	5,5
Minería e hidrocarburos	15,7	16,3	4,1	6,9	4,3	5,9	7,1
Minería metálica	25,0	21,2	3,9	6,9	4,5	5,9	6,5
Hidrocarburos	-18,5	-5,1	5,3	6,8	3,5	6,4	9,8
Manufactura	-2,7	1,5	1,7	2,2	2,3	3,8	3,2
Recursos primarios	1,3	-0,5	11,5	6,8	11,8	6,7	4,0
Manufactura no primaria	-4,2	-2,0	-1,0	0,8	-0,9	3,0	3,0
Electricidad y agua	10,3	7,3	1,0	4,6	3,1	4,5	4,5
Construcción	2,1	-3,1	-5,3	1,8	-0,7	6,0	8,0
Comercio	2,8	1,8	0,1	2,4	1,7	3,3	3,5
Servicios	4,4	3,9	3,0	3,4	2,9	3,5	3,4
PRODUCTO BRUTO INTERNO	<u>4,5</u>	<u>3,9</u>	<u>2,1</u>	<u>3,5</u>	<u>2,8</u>	<u>4,1</u>	<u>4,2</u>
Nota:							
PBI primario	10,3	9,8	4,4	6,0	5,3	6,0	6,1
PBI no primario	3,0	2,3	1,4	2,9	2,0	3,6	3,7

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>). RI: Reporte de Inflación. \*Proyección

A continuación, se muestra el crecimiento anual del PBI de cada Departamento o Región en el año 2014; el departamento de Lima contribuyó al PBI nacional con un crecimiento del 3.9%. En el 2015, el comportamiento fue un poco más favorable a nivel nacional (ver Figura 21).

En cuanto a la inflación el BCRP, indicó que “se ha ubicado por encima del rango meta, reflejando los aumentos de los precios de algunos alimentos perecibles. Las expectativas de inflación a doce meses se mantienen dentro del rango meta. En este contexto, el Directorio mantuvo la tasa de interés de referencia en 4,25 y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y de sus determinantes para considerar ajustes en la tasa de referencia” (2017, p.5).



*Figura 21.* PBI según Departamento año 2015 (Variación porcentual anual). Tomado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015d (<https://www.Instituto Nacional de Estadística e Informática.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>).

La inflación no tuvo un comportamiento homogéneo. Mientras que en Brasil y Colombia mostró una tendencia a la baja, en México subió (y se ubicó fuera del rango meta)

y en Chile se mantuvo estable (y dentro del rango meta). Esta evolución habría incidido en las diferentes decisiones de política monetaria: mientras el Banco de México subió la tasa de interés en 50 puntos básicos; Brasil, Colombia y Chile la redujeron en 150, 25 y 50 puntos básicos, respectivamente (ver Figura 22). Además, los anuncios de proyectos de inversión privada para el período 2017-2018 alcanzan US\$ 18 mil millones de dólares, cabe indicar que a la fecha este monto puede variar, por la política de reconstrucción, por los desastres naturales, consecuencia del fenómeno del niño (ver Tabla 13).

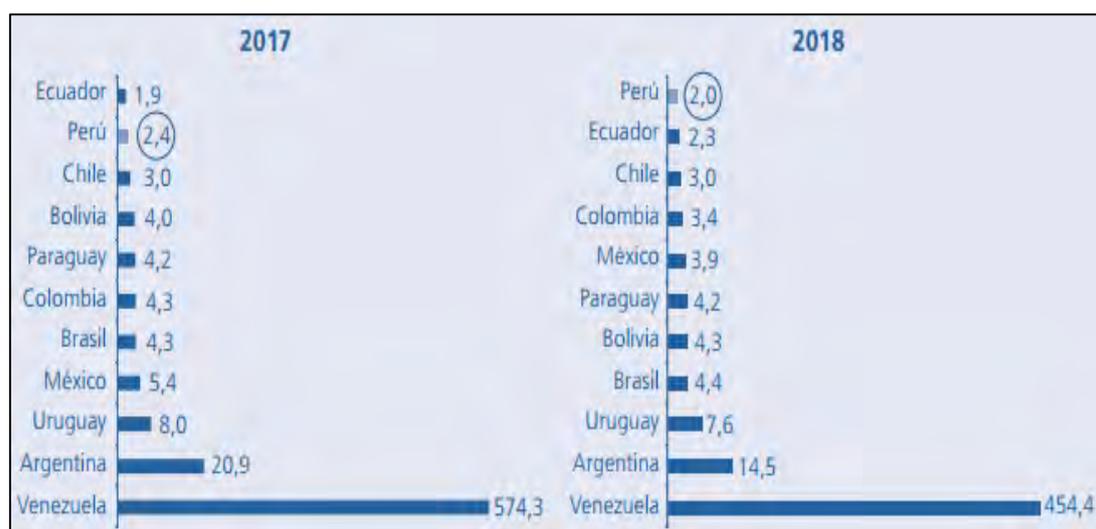


Figura 22. Inflación 2017-2018 (dic/dic).

Tomado de "Reporte de Inflación marzo 2017," por BCRP, 2017.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/ReporteInflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Tabla 13

*Anuncio de Proyectos de Inversión Privada 2017 -2018*

	RI Dic.16	RI Dic.17
Minería	6,003	5,480
Hidrocarburos	2,898	2,028
Energía	2,001	1,687
Industria	1,640	1,350
Infraestructura	3,438	2,858
Otros Sectores	4,477	4,610
Total	20,457	18,013

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

**Tecnológico y científico.** El Banco Interamericano de Desarrollo, tiene el Programa

de Tecnologías para la Inclusión Financiera, donde el objetivo principal es promover un

mayor acceso a servicios financieros en América Latina y el Caribe, ya que de esa forma se puede aprovechar la tecnología para llegar a poblaciones rurales y urbano marginales con servicios financieros móviles y redes transaccionales que permitan contribuir al crecimiento económico de los microempresarios de la región Junín (BID).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre los años 2014 y 2015, se ha incrementado el uso de las tecnologías de la información, siendo que de cada 100 hogares, 90 ya están utilizando herramientas tecnológicas; asimismo, el 25.3% de hogares poseen telefonía fija, siendo Lima Metropolitana la región que concentra el mayor uso con un 53%, mientras que en la zona rural y en el resto urbano, se observa una reducción de 0.7 y 2.6 puntos porcentuales respectivamente, con respecto al uso de la telefonía fija. Esto se debe a la migración a redes móviles.

World Economic Forum, ha publicado mediante el Global Information Technology Report 2016, el ranking de los países con mejores indicadores en temas de tecnología, negocios, impacto, entre otros. De donde se tiene que el Perú se encuentra en el puesto 93 en el uso de telefonía celular, con un 103.6/100, lo quiere decir que, de cada 100 peruanos, 103.6 posee un teléfono celular; así también el 40.2% de la población peruana usa el internet, el 32.3% de peruanos poseen una computadora personal en casa y el 23.5% posee internet en casa. En el uso de redes sociales, el Perú se ubica 5to. en un rango de 1 – 7, siendo alto y ubicando en el puesto 103.

En cuanto al séptimo pilar, referente al uso comercial de la tecnología, el Perú está en el puesto 91, siendo uno de los factores la absorción de tecnología a nivel de empresa, aquí el Perú tiene una puntuación de 4.5, mientras que en el uso de las tecnologías de la información para las transacciones B2B el Perú se encuentra en 4.6; y en el uso del internet para transacciones de tipo B2C se encuentra en 4.2, todos en un rango del 1 – 7.

El pilar 9 se refiere al impacto económico donde el Perú tiene una puntuación de 3; mientras el pilar 10, que habla sobre el impacto de las tecnologías de la información en lo social, teniendo un valor de 4.1. Dentro de éste décimo pilar, se puede resaltar el impacto de las TIC en el acceso a los servicios básicos, obteniendo una puntuación de 4, todas en un rango de 1 – 7. (ver Figura 23).



Figura 23. Índice de preparación en Red. Global Information Technology Report 2016.WEF Tomado de “The global information technology report 2016,” por World Economic Forum [WEF], 2016 (<http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/economies/#economy=PER>).

La productividad laboral peruana siempre ha tenido un desempeño bajísimo. Solo para tener una idea, está 10 veces por debajo de lo que muestran en promedio las economías más desarrolladas del mundo, según CEPLAN (2011). La ciencia, así como la tecnología son bastante limitadas y no cuentan con el apoyo del Gobierno ni de la empresa privada, lo que se traduce en escasa innovación productiva.

En el Perú, un 23.5% de los hogares solo tiene acceso a internet, la parte urbana lo hace con una participación del 30.7% y la rural de 1.25%, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016c). Si el Estado no participa fomentando el uso de internet como punto de partida, muy poco puede hacer para conectar los hogares al mundo y fomentar el acceso a la tecnología y la innovación.

Según la evolución de la inversión pública en Ciencia, Tecnología e Innovación (CIT), el Estado peruano en la década de los 2000 ha diseñado e implementado programas y proyectos de innovación tecnológica con el apoyo de organismos multilaterales en programas especiales para el sector agrario y recursos naturales, según el Informe “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación” del Ministerio de Economía y Finanzas (2012) se desarrolló el programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT) asignando recursos públicos para el financiamiento de proyectos en innovación tecnológica en empresas, en universidades y centros de investigación, fortalecimiento de capacidades para la ciencia y la tecnología con becas y pasantías, fortalecimiento y articulación del sistema nacional de innovación. En la década de los 2000, el gasto de inversión en ciencia y tecnología se evolucionó de manera creciente en la fuente de recursos ordinarios, seguido de los recursos directamente recaudados (ver Figura 24).

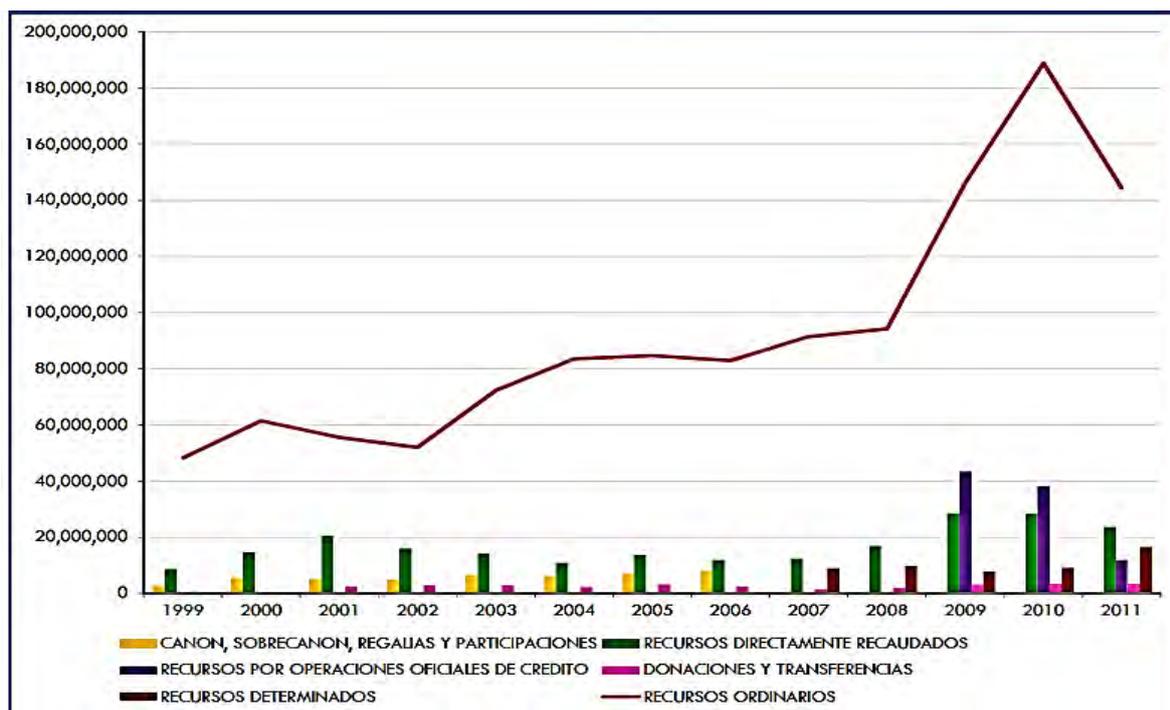


Figura 24. Gasto en Ciencia, Tecnología e Innovación 1999-2012.

Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012

([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Lineamientos_CTI.pdf)).

**Histórico – psicológico – sociológico.** El Perú cuenta con una riqueza histórica desde la aparición de los principales centros poblados como en Lauricocha (10,000 ac), Guitarrero al Sur de Yungay (9,700 ac), Pikimachay. La historia ha demostrado las potencialidades del territorio peruano y la población comenzó a domesticar plantas y animales para su existencia. Entre las primeras plantas domesticadas se encontraron plantas de familia de la oca, ají, cacao, frijol, pallar, zapallo, maíz, calabaza, palta, chirimoya, algodón y chira. Los primeros animales domesticados fueron los camélidos, según los hallazgos encontrados empezaron a dominar el mar para a caza insipiente de pescados.

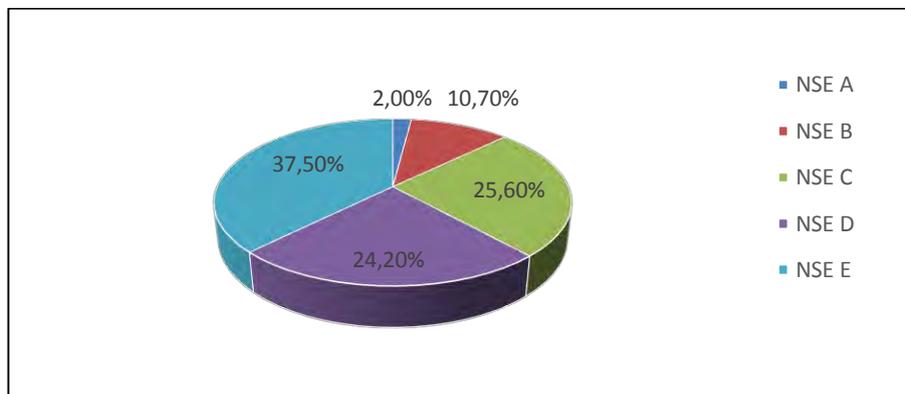
Las primeras apariciones en Caral, Moche y Cusco representan el desarrollo civilizatorio que comenzó en las frías punas, estos empezaron a descender a los valles occidentales del Pacífico, a las lomas costeras y al mar peruano. Posteriormente, se desarrollaron las primeras culturas como Chavín en Ancash, Paracas en Ica, Mochica al norte del Perú, Tiahuanaco y Wari en la zona del Altiplano, Chimú y Chachapoyas, entre otras

culturas milenarias de las cuales se ha heredado representaciones en textiles, vasijas, centros ceremoniales, restos arqueológicos, cerámicas, telares, orfebrería, entre otros.

Con la conquista española, el Perú adoptó las bases de la economía colonial sobre el control de la mano de obra indígena en sectores como la minería y producción artesanal, adoptó la religión católica y costumbres de occidente. Debido a la disconformidad de muchos sectores, se presentaron manifestaciones de revelación como la de Túpac Amaru II. Años más tarde, el Perú se declara independiente en 1821 por don José de San Martín y 1824 por Simón Bolívar. Desde entonces, la era republicana ha pasado por varios procesos como el auge del guano, el apogeo de la explotación del caucho en la selva, dictadura militar en el gobierno de Velasco, hiperinflación, y presencia del terrorismo, entre otros. Desde la década de los 2000, el Perú contó con gobiernos democráticos demostrando desarrollo económico, y los mejores índices jamás alcanzados. Psicológica y sociológicamente, la creciente incorporación del Perú al mercado global, engloba las distintas razas y etnias del país, siendo este diversos en culturas y mezclas, la idiosincrasia cuenta con características de culturas occidentales, orientales, indígenas e incaicas.

De acuerdo al estudio realizado por el Instituto Integración, sobre la identidad del poblador peruano este arroja dos resultados, en los que se catalogó al peruano respetuoso y al peruano desubicado. Yamamoto (2014) señaló que el peruano respetuoso es empático, respetuoso de los derechos de los demás y culto en su manera de comunicarse y relacionarse; mientras que el peruano desubicado es egoísta, envidioso y chismoso, busca su propio provecho incluso a costa de los demás, es infeliz ante los logros del otro y los descalifica si ve la oportunidad. Según su análisis, vivir en la capital reduce la identidad respetuosa y aumenta la desubicada; por lo tanto, los provincianos tienden a ser más respetuosos que los limeños. Por el grado de instrucción se reduce la identidad respetuosa, a mayor nivel de educación alcanzado, los peruanos tienden a ser menos respetuosos. Según el nivel socio

económico (NSE) de 2015, según informe de Promperú y APEIM en el Perú el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.8% al NSE C, el 24.2% al NSE D, y 37.5% al NSE E, como se muestra en la Figura 25.



*Figura 25.* Nivel socioeconómico peruano 2015.

Tomado de Asociación Peruana de Empresas Investigadoras de Mercado (APEIM), por Perfil Vacacionista nacional 2015

([http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202015&url=~/Uploads/perfiles\\_vacac\\_nac/1035/PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202015&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1035/PERFIL%20NACIONAL%20SPREAD.pdf&nombObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/Sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid)).

**Organizacional – administrativo.** El Perú según lo declara la Constitución Política del Perú (1993), el Perú es un país libre y democrático. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de separación de poderes. Se encuentra organizado por tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El poder ejecutivo se encuentra a su vez representado por el presidente de la República, Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, y otros; el poder Legislativo, se encuentra conformado por 130 Congresistas; y el poder judicial se encuentra conformado por los órganos jurisdiccionales.

Entre los organismos constitucionales autónomos se encuentra el Jurado Nacional de Elecciones, la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE), el Tribunal de Garantías Constitucionales, la Defensoría del Pueblo, el Ministerio Público, el Banco Central de Reserva, el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC) y la Superintendencia de Banca y Seguros. Los gobiernos regionales conformados por la

Presidencia Regional, el consejo Regional y el Consejo de Coordinación Regional. Los gobiernos locales o municipalidades provinciales, distritales y de poblados, conformados por el Alcalde y su Consejo Municipal.

Territorialmente, el Perú está constituido por 26 regiones, 195 provincias y 1,840 distritos y una provincia constitucional (Callao), creados con la finalidad de descentralizar y dar impulso y una mejor asignación de recursos a los departamentos, los cuales conforman los gobiernos regionales y el Consejo de Coordinación Regional.

**Militar.** El Estado peruano en su misión de brindar la seguridad nacional y velar por la integridad de la población, territorio y soberanía nacional, cuenta con las Fuerzas Armadas que se encuentran integradas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú bajo mando del Ministerio de Defensa. Según Calderón y Mendoza (2016) el gasto en defensa del Perú es bajo en relación a sus países vecinos, en promedio se ha destinado el 1.4% del PBI en gastos militares mientras que Chile, Colombia, Ecuador y Bolivia han destinado 2.3%, 3.4%, 2.5% y 1.9% respectivamente.

El gasto en defensa se descompone en 90% en gastos corrientes como remuneraciones y pensiones, menos del 5% se destina al mantenimiento y adquisición de armamento, en capacitación y entrenamiento sólo se destina menos del 1%. De acuerdo al análisis, el Perú asigna pocos recursos en la adquisición de armamentos y es inadecuado el pago a los militares, por lo que ha ocurrido un desarme unilateral. Si bien es cierto, las relaciones unilaterales y resolución de conflictos entre naciones se han desarrollado de la manera más diplomática, esto no deslinda la necesidad de invertir en defensa, y contar con un sistema de defensa disuasivo y eficiente.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país, según señaló D'Alessio (2015) los principios son los siguientes: (a) influencia de

terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Las relaciones internacionales con los países vecinos limítrofes son los que influyen de manera directa en el comportamiento y desarrollo de la economía, así como los países y bloques económicos. Las principales relaciones bilaterales con los países limítrofes son con Chile, Bolivia, Colombia, Brasil, y Ecuador; economías de bloques económicos como Estados Unidos, Centroamérica, Unión Europea, China, entre otros. Las economías se pueden favorecer entre sí, dependiendo de los términos de los tratados y convenios, alguna de ellas tendrá el comportamiento de influyente otra como receptora. De acuerdo a la información del Ministerio de Relaciones Exteriores con su misión de promover, proteger y defender en el sistema internacional los intereses del Estado Peruano y los de sus ciudadanos para la consolidación de su desarrollo sostenible e inclusivo, ha firmado tratados y convenios con sus diferentes naciones a fin de garantizar la responsabilidad y compromiso de velar por el bien común de los países.

Las relaciones del Perú con los países de América del Norte tienen como base la coincidencia de principios y valores como son la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el estado de derecho, el libre comercio y la economía de mercado. Dado que estos países concentran un gran número de residentes peruanos, las relaciones contribuyen a desarrollar una política migratoria y de protección a las comunidades peruanas.

Las relaciones entre el Perú y los Estados Unidos de América se inició con el primer Cónsul en el Perú en 1824, William Tudor, quien se convirtió en el único representante de sus intereses en nuestro país hasta 1827. Entre sus principales acontecimientos se mencionan que, durante la Segunda Guerra Mundial, el Perú estuvo del lado de los países aliados, declaró la guerra a Alemania y permitió a los Estados Unidos construir un aeropuerto en Talara. Luego de la guerra, el Perú participó activamente en las negociaciones de San Francisco que

condujeron a la adopción de la Carta de las Naciones Unidas. Durante el presente siglo, las relaciones con los Estados Unidos se relanzaron y se ampliaron los temas de la agenda bilateral, producto de la convergencia de valores y principios referidos a la democracia, el estado de derecho, los derechos humanos y el respeto por las libertades.

Las relaciones bilaterales con Canadá se incrementaron hacia la década de los noventa, cuando Canadá se integró más activamente al ámbito hemisférico, y su ingreso como miembro pleno de la Organización de Estados Americanos (OEA). Actualmente, mantienen una buena relación y cooperación en temas de educación, desarrollo de proyectos con inclusión social y responsabilidad social corporativa, excelente relaciones económico-comerciales y fortalecimiento en temas de seguridad y defensa.

Las relaciones con México, empezaron en 1832 con la firma del “Tratado de Amistad, Comercio y Navegación”, su evolución ha sido fructífera debido a las relaciones bilaterales de más alto nivel y el mecanismo de Asociación Estratégica instaurado por las ministras de Relaciones Exteriores en abril del 2016 que abarca todas las áreas de la relación bilateral: asuntos políticos, económicos y de cooperación. Actualmente, la vinculación en el marco de la Alianza del Pacífico, han conformado una legítima comunidad identificada con la plena vigencia de los Derechos Humanos y la democracia como forma de gobierno.

Las relaciones bilaterales con América Central y el Caribe, se centran en principios de la democracia, el Estado de Derecho y la promoción de los derechos humanos, así como el interés común para la suscripción de Acuerdos de Libre Comercio y la incorporación del Perú en el Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en calidad de Miembro Observador Regional. Comparten problemas e intereses comunes como la seguridad regional, la lucha contra el narcotráfico y otros ilícitos, la conservación y uso sostenible del medio ambiente, así como la cooperación técnica y cultural.

Las relaciones con los países de América del Sur es el escenario inmediato de la proyección de los intereses del Perú, constituye una prioridad para su política exterior. Se comparte el espacio geográfico, historia y cultura en común. Del mismo modo, actualmente enfrenta los mismos problemas y oportunidades. Por ello, es el espacio geográfico en que se desenvuelven las relaciones diplomáticas es lo que determina en gran medida la personalidad internacional. Los objetivos se establecen en la agenda internacional como la gobernabilidad democrática; el respeto de los derechos humanos; la seguridad, la defensa y confianza mutua; la preservación del medio ambiente; la lucha contra las amenazas transnacionales y sus delitos conexos; y el respeto de los derechos humanos.

*Lazos pasados – presentes.* Son las relaciones bilaterales históricas que mantiene un país de acuerdo a las experiencias pasadas en interacción en los diferentes mercados, con algunas naciones los términos bilaterales son más adecuados y directos, otros se muestran hostiles y complejos. La historia peruana en la era de la colonización, remonta la historia a vincular la nación con el dominio español, en su afán de ambición por los recursos naturales y tierras peruanas favorables para su instalación y obtención de mano de obra.

Las relaciones bilaterales demuestran los lazos pasados y presentes inmersos, Estados Unidos ha mantenido una relación estable con el apoyo del estado peruano, los lazos con Canadá han sido cada vez más éxitos en la implantación y ejecución de proyectos de desarrollo, buenas relaciones se mantuvieron también en el pasado con México, y países de América Central y Caribe.

Sin embargo, la historia ha mostrado ciertos acontecimientos bélicos y ambiciosos de los países vecinos; en especial con Chile, la historia remonta la Guerra del Pacífico por los recursos como el guano y el salitre, y la expansión territorial de Chile. Desde entonces, ha continuado el deseo de recursos naturales y el reconocimiento de las potencialidades y ventajas de Chile sobre Perú. Episodios hostiles con otros países vecinos como Ecuador,

Colombia y Bolivia, se han desarrollado en afán de obtener mayores recursos; sin embargo, las relaciones bilaterales han permitido contar con las mejores estrategias para que los lazos se conviertan en sinergias de desarrolladas entre ellas.

**Contra balance de intereses.** Para D'Alessio (2015) es importante el análisis de la ventaja comparativa frente al costo a fin de evaluar la existencia de ganancias y pérdidas. El Perú es un país con diversidad de recursos naturales, lo que lo hace potencialmente atractivo para las inversiones e intereses de otras naciones. En ese sentido, es primordial cumplir con las leyes peruanas y proteger los intereses nacionales como protección del territorio y sus recursos. Dado el grado de atractividad de los recursos es necesario realizar un análisis de costo beneficio, y evaluar las ventajas comparativas frente a otras economías, el resultado de asociación puede brindar mayores ganancias o puede ser neutral, dependiendo de las políticas nacionales se puede restringir o incentivar las relaciones y que permitan dejar de lado las pérdidas que ocasionarían intereses propios y egoístas.

El Perú tiene todas las ventajas para consolidarse como un gran potencial y referente de otros países de América del Sur y otros, actualmente cuenta con el reconocimiento de uno de los mejores países con atractivos turísticos, reconocimiento mundial de la gastronomía, reconocimiento de productos naturales de gran valor nutritivo como la quinua, arándanos, espárragos, café, cacao, entre otros, por lo que es importante la evaluación de esta ventaja en el marco de las relaciones bilaterales.

**Conservación de enemigos.** Según D'Alessio (2015) es preferible mantener enemigos a no tenerlos, ya que la falta de estos genera un monopolio incentivando la pérdida de estrategias e innovación. De esta manera, la competencia se vuelve más atractiva en el afán del reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Dado que el Perú es un país mega diverso, desarrolla actividades primarias como no primarias; por lo tanto, es exportador de materias primas, así como de productos

agropecuarios, por lo que la competencia a nivel regional y por su similitud de su geografía cuenta con sus enemigos vecinos. Cada nación busca especializarse y apoderarse del mercado de acuerdo a la demanda demostrando su calidad y su competitividad frente a sus “enemigos”. Una economía para encontrarse con sus enemigos debe ser lo suficientemente competente para hacer frente a las exigencias del mercado, por lo que necesita el desarrollo de otros sectores e inversión en infraestructura, tecnología e información, y seguridad.

### **3.1.4 Influencia del análisis en la región Junín**

El análisis tridimensional evidencia como el entorno muestra factores que representan amenazas y oportunidades en un contexto global, donde tanto el país como la región Junín estarán condicionados y dependerán de las estrategias que se establezcan las que permitirán generar un entorno competitivo exitoso y se logre la visión establecida. El Perú cuenta con expectativas positivas de desarrollo y crecimiento en un entorno favorable, la región Junín como parte de la macro región central, goza también de expectativas positivas de crecimiento, productividad y desarrollo. La similitud con los países y regiones vecinas por sus características geografías, climáticas, altitudinales y culturales, hace que la provincia se encuentre en competencia y busque estrategias necesarias para ser competitiva en similitud al promedio de las regiones ubicadas en la zona central. Dado que el país en general cuenta con un potencial favorable.

Entre las amenazas que muestra el análisis y que pueden afectar el desarrollo de Junín, en relación con el entorno externo se tiene: (a) Los constantes cambios climatológicos que afectan la producción agrícola y pecuaria, (b) la corrupción y la informalidad dificultad generar un entorno favorable para la inversión y los negocios, (c) Despoblamiento del área rural, (d) Débil apoyo a potenciar la educación, (e) Escases de agua potable, (f) Desaceleración del crecimiento económico, (g) Desastres naturales, inundación, desbordes

del río, sequias, lluvias torrenciales, (h) Conflictos sociales, (i) Incremento del índice de pobreza.

El análisis tridimensional también nos muestra las oportunidades que el entorno nos ofrece, para desarrollar estrategias dirigidas a su máximo aprovechamiento, siendo las principales: (a) Incremento de la demanda de materias primas en los mercados internacionales (Crecimiento del volumen total exportado de productos no tradicionales ascendió en 7.5% en 2017.), (b) Crecimiento del volumen total exportado de minerales (cobre, plomo, zinc y oro) ascendió en 6.6% en 2017, (c) Integración macro departamental, (d) Disponibilidad de fondos para inversión en la región de cuatro millones en obras de infraestructura pública permitiendo 879 empleos temporales para el año 2018 y 2019, (e) Proyección de crecimiento del PIB de 2.7% en 2017 a 4% hasta 2021 (BCRP, 2017), (f) Atractividad de la región para proyectos retail de inversión extranjera (g) Acceso a herramientas tecnológicas integrales que permiten generar eficiencia operacional, (h) Aprovechamiento de programas de organismos multilaterales, (i) Potencial de nuevos nichos de mercado, (j) Disponibilidad de fondos de cooperación internacional para la preservación del medio ambiente y ecosistemas.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

La competitividad de las naciones se analiza sobre la base de la productividad de sus principales actores; se utilizará el modelo del diamante de Porter (2009), basado en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad, con la finalidad de establecer la condición de la competitividad de la región Junín.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

D'Alessio (2015) indicó según la teoría del Diamante de Porter: La prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de

su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el soporte de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 26).

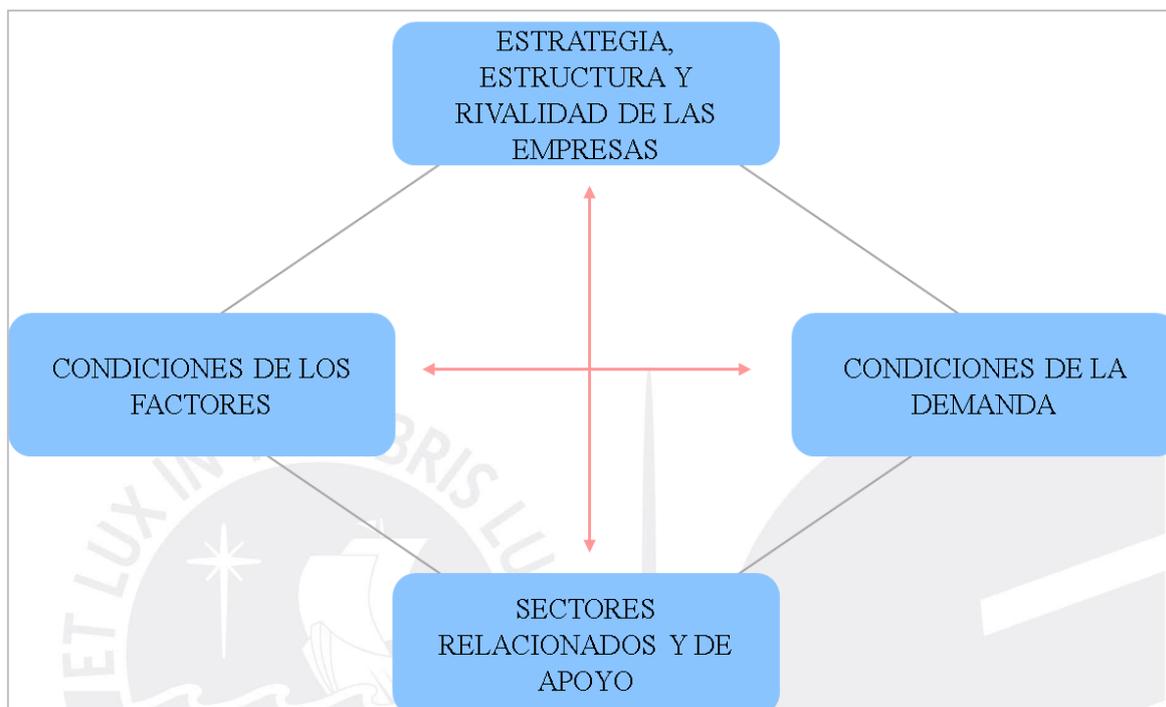


Figura 26. Modelo del Diamante de Porter, 2009.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por D'Alessio, 2015. Lima, Perú Pearson.

Según el estudio realizado por Centrum (2016), en el cual analiza la competitividad del país, este se mide mediante el Índice de Competitividad Regional (ICR), entendida como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio de sus pobladores y el incremento de la productividad empresarial.

Otra evaluación, presenta World Competitiveness Scoreboard (International Institute of Management Development, 2015), este estudio ubicó al Perú en el puesto 54 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 61 países evaluados, habiendo descendido cuatro posiciones frente a los resultados del mismo ranking en el año 2014 y nueve posiciones frente

al ranking del 2013. Esto muestra que, a pesar del crecimiento económico en los últimos años, no hubo un crecimiento de competitividad a nivel del país, gobiernos centrales, regionales y locales.

Los factores favorables respecto a su condición, de acuerdo a las variables analizadas son: (a) Biodiversidad, por contar con ocho regiones naturales, (b) Sectores económicos en crecimiento permanente principalmente minería, agropecuario y manufactura, (c) Gran potencialidad para actividades agrícolas, pecuarias, y de energía, por contar con recursos hídricos, (d) País con entorno más favorable para el desarrollo económico. Y como factores desfavorables: (a) Ineficiencia en el uso del agua tanto en agricultura como en minería (contaminación por relaves), (b) bajo impulso a la innovación en tecnologías de riego y aprovechamiento de recursos naturales, (c) vías de comunicación insuficientes para el país que encarecen costos de producción y logísticos, (d) Dificultad para los negocios, los índices de corrupción son elevados (caso Odebrecht).

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

A nivel nacional, los consumidores demandan productos nacionales e internacionales. Entre los principales productos de la demanda interna se encuentran los productos tradicionales y no tradicionales. Los productos de la canasta básica son los principales demandados, entre los productos con mayor consideración son la papa, pollo, harina, frutas como plátano, uva, naranjas y arándanos entre otros; cereales como quinua, arroz, kiwicha, entre otros, los cuales tienen gran atraktividad en el mercado extranjero. En la Tabla 14, se muestra el ranking de los países que demandan considerablemente productos peruanos por bloques económicos, China es el principal mercado de exportación seguido de Estados Unidos, Suiza y Canadá.

Tabla 14

*Ranking de Países (Bloques Económicos) 2016*

#	Código	Agrupación	País	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD.
1	CN		China	17,995'086,403.47	8,491'496,809.63
2	US	NAFTA	Estados Unidos	4,327'832,727.49	6,263'740,330.10
3	CH	EFTA	Suiza	3'019,162.47	2,571'652,307.95
4	CA	NAFTA	Canadá	272'398,252.99	1,685'629,547.00
5	KR		Corea del Sur (República de Corea)	1,515'964,491.12	1,393'728,736.00
6	JP		Japón	1,550'025,226.97	1,263'910,182.53
7	ES	UNION EUROPEA	España	2,317'535,799.89	1,220'780,579.18
8	BR	MERCOSUR	Brasil	2,301'915,975.60	1,204'895,799.70
9	CL	OTROS	Chile	2,348'204,122.80	1,011'291,896.46
10	NL	UNION EUROPEA	Países Bajos (Holanda)	561'989,938.05	998'893,180.81

*Nota.* Tomado de “Informe Mensual de Exportaciones Enero 2017,” por Promperú, 2017 ([http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking\\_x\\_Pais.aspx](http://www.siicex.gob.pe/promperustat/firmRanking_x_Pais.aspx)).

La demanda internacional ha mostrado una tendencia creciente, según información de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Mayo 2017” (INEI, 2017) los sectores con mayor participación en el sector primario son el sector agrícola, petróleo y gas natural, y el agrícola y ganadera. Entre los productos no tradicionales se encuentran el sector pesquero, agropecuario, metalmecánico, entre otros, como se muestra en la Tabla 15 con variaciones de 17.9% y 12.4%.

Tabla 15

*Exportación FOB, Según Sector Económico – Mayo 2017*

Sector Económico	(Millones de US \$ de 2007)		Variación porcentual	
	Mayo 16	Mayo 17	Mayo 17 / Mayo 16	Ene-Mayo 17 / Ene-Mayo 16
Total 1/	3 366,4	3 798,7	12,8	15,3
I Productos tradicionales	2 590,5	2 887,0	11,4	16,1
Pesquero	44,3	71,8	62,1	60,5
Agrícola	18,1	28,2	55,7	9,9
Mínero	2 136,4	2 328,0	9,0	9,9
Petróleo y gas natural	391,7	458,9	17,2	53,8
II Productos no tradicionales	768,5	905,7	17,9	12,7
Agropecuario	267,2	315,1	17,9	8,2
Textil	77,0	75,7	-1,8	-0,4
Pesquero	89,2	161,6	81,3	76,6
Químico	94,5	96,0	1,5	-4,3
Metalmecánico	45,3	51,0	12,4	4,1
Siderometalúrgico	104,9	114,8	9,4	3,1
Minería no metálica	48,2	50,1	4,0	-7,6
Resto	42,1	41,4	-1,7	6,3

*Nota.* Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Mayo 2017,” INEI, 2017 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07\\_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/07-informe-tecnico-n07_exportaciones-e-importaciones-may2017.pdf)).

Las exportaciones del sector agropecuario sumaron US \$ 450 millones en Enero 2017, con un crecimiento de 6.7%, según el Informe Mensual de Exportaciones (Promperu, 2017) en el cual incrementaron las ventas en mercados con Estados Unidos, España, Ecuador y Hong Kong, se incrementaron el volumen de exportación de uvas frescas, preparaciones de alimentos para animales, bananos, pimiento piquillo, alcachofas, como se muestra en la siguiente tabla los destinos Estados Unidos, Indonesia, España y Rusia. Los productos del sector agro con mayor demanda internacional son las uvas frescas con 30% de las exportaciones, mango con 13% y espárragos con 9%, seguidos de preparaciones utilizadas para alimentos de animales, banano, entre otros. Las exportaciones del sector textil sumaron US\$ 89 millones en Enero del 2017, disminuyendo en US\$ 9 millones respecto al año anterior, debido a la menor demanda del mercado norteamericano y chileno.

Tabla 16

*Ranking de Productos del Sector Agro No Tradicionales*

Producto	2016	2017	VAR % 17/16	Part. % 17
Uvas Frescas	110	136	23.1	30
Mangos Frescos	62	60	-3.7	13
Espárragos Frescos o refrigerados	3	41	-5.2	9
Preparaciones utilizadas para alimentos de animales	9	20	122.3	4
Banano tipo "Cavendish Valery"	14	14	1	3
Resto	183	179	-2.2	40
<b>Total</b>	<b>422</b>	<b>450</b>	<b>6.7</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de "Informe Mensual de Exportaciones. Enero 2017," por Promperú, 2017 (<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>).

La demanda por Turismo es alta, el tránsito de turistas nacionales se incrementó en un 4% mientras que el tránsito de los turistas internacionales creció en 7.8%, gracias a las estrategias de marketing y promoción de atractivos y destinos turísticos que promueve el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La demanda de turismo, según el "Perfil del Turista Extranjero 2016" tienen como país de residencia Chile con una participación de 31%, Estados Unidos con 16%, Ecuador 8%, Argentina 5%, Colombia 5% entre otros; siendo el 62% masculino y el 38% femenino, con mayor participación del rango de edad de 25 a 34 años (33%). El 65% de los ingresos nacionales se debe a vacaciones, recreación u ocio, el 14% por negocios, 14% visita a familiares o amigos, entre otros.

Habiendo analizado las condiciones de la demanda, los factores favorables son los siguientes: (a) Incremento de la demanda externa por mayor volumen de exportaciones principalmente de materias primas (minerales) así como el incremento de la demanda interna impulsada por el incremento de los créditos de consumo, ventas en supermercados y tiendas por departamento, (b) Incremento de la producción de bienes de consumo masivo, (c) la elasticidad del consumo peruano en relación al precio; y como factores desfavorables: (d) Inestabilidad en condiciones legales de comercio internacional, (e) Productos ofertados sin generar valor agregado.

### 3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el análisis de diamante, la ventaja competitiva de una nación hace referencia a aspectos del entorno de los países y por otro lado las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. En ese sentido, Porter (1990) desglosó esta variable en dos aspectos: los objetivos de la empresa y la rivalidad externa. Los objetivos y metas que la región Junín pretende alcanzar apuntan en gran medida a los fines e intereses peruanos, pues existe una fuerte influencia de la estructura del país, como la existencia de clústeres y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés que termina afectando la estrategia de las empresas. La población de la región Junín se dedica principalmente a la actividad agropecuaria; las actividades de manufactura, transformación y de servicios.

A nivel nacional, según el Consejo Nacional de Competitividad, el desarrollo del sector empresarial es un factor clave para incrementar la competitividad del país, acelerar el crecimiento en el largo plazo, y mejorar las condiciones sociales a través de la generación de empleo y valor agregado en la economía. En la Figura 27 se aprecia el valor agregado por trabajador y mano de obra empleada según sectores para los años 2004 y 2012, el cual indica según las principales actividad la minería, manufactura, transportes y comunicaciones lideran el ranking en valor agregado, cabe resaltar que muestran una tendencia creciente al pasar de los años, por lo que es prioridad de las entidades competentes continuar fortaleciendo los ejes relacionados a brindar apoyo al desarrollo productivo y empresarial de manera más eficiente de acuerdo a cada grupo empresarial y fortalecer el sistema de calidad nacional.

Después de analizar la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas se considera como factores favorables a: (a) el grado de inversión alcanzado, (b) el crecimiento de la población económicamente activa (PEA) impulsada por la población joven, (c) Aumento del capital humano altamente calificado, (d) Existencia de Planes de Desarrollo Concertados de largo plazo. Y como factores desfavorables: (a) ausencia de liderazgo, (b) Concentración del

poder decisorio, (c) limitado desarrollo de ciencia y tecnología, (d) Inequidad en la distribución del gasto, entre otros.

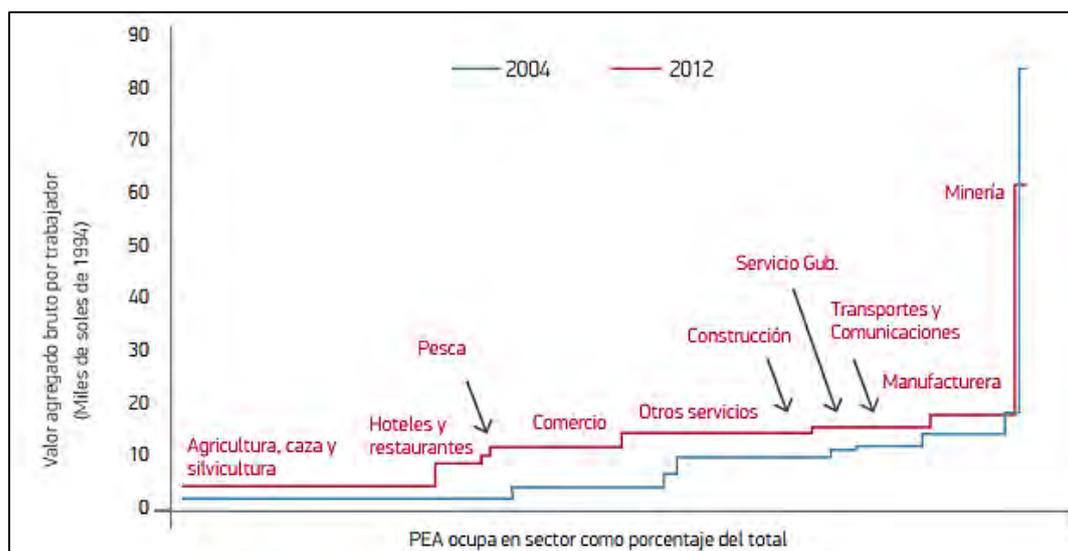


Figura 27. Valor Agregado por Trabajador y Mano de Obra Empleada Según Sector 2004 y 2012

Tomado de “Desarrollo Productivo Empresarial del Concejo Nacional de la Competitividad en Agenda de Competitividad 2014-2018,” por CNC ([https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/Desarrollo\\_productivo\\_empresarial.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/linea/Desarrollo_productivo_empresarial.pdf)).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En cuanto a los sectores relacionados, el Perú cuenta con una tradición exportadora, si bien es cierto en su mayoría están conformadas por productos tradicionales y no tradicionales, sin embargo en los últimos años se ha podido evidenciar que las exportaciones de productos no tradicionales van incrementándose, es así que en el que intervienen diferentes Tratados de Libre Comercio con países de destino como: Estados Unidos, China, Canadá, Suiza y Chile, según el informe técnico número dos respecto a la evolución de las exportaciones e importaciones (INEI, 2016). Asimismo, la intervención de organismos internacionales que afianzan el compromiso y tratados multilaterales como el Banco Mundial, Organización Mundial de la Salud, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Organización de los Estados Americanos, Corporación Andina de Fomento, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización Internacional de Trabajo, entre otros.

En cuanto a los sectores de apoyo como las Sociedades Civiles y las Organizaciones No Gubernamentales, organismos de cooperación internacional, constituyen fuentes de cooperación para la atención de las necesidades insatisfechas de la población prioritariamente a las poblaciones vulnerables así como el fomento del desarrollo sostenible, sin embargo, sus políticas o metodologías de trabajo no siempre están alineadas a las formas de las instituciones de gobierno.

Después de analizar los sectores relacionados y de apoyo, se considera como factores favorables: (a) Existencia de organizaciones civiles, no gubernamentales o de cooperación internacional, que fomentan el desarrollo sostenible de sectores más necesitados, (b) Existencia de Tratados de Libre Comercio y contratos comerciales que fomentan la exportación incentivando la producción nacional y elevando la calidad de los productos. Y como factores desfavorables: (a) Falta de transparencia en las normas que rigen la producción e iniciativa privada, (b) Corrupción a todo nivel.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la región Junín**

El análisis competitivo del Perú, permite sintetizar las principales estrategias realizadas por el gobierno, la sociedad civil, y los organismos competentes, aquellas en las que ha mostrado ser competitivos y de esta manera Junín continúe la tendencia de crecimiento de las otras regiones, y apoderarse de los sectores más representativas, aprovechar las estrategias diseñadas, y utilizar adecuadamente los recursos asignados para la implementación e inversión de proyectos.

Junín cuenta con los recursos necesarios para potencializarnos y acondicionar estos factores, alentar la inversión y convertir cada recurso en una ventaja competitiva, desarrollar estrategias que permitan brindar productos y servicios de calidad y el reconocimiento a nivel nacional como internacional. Con las expectativas favorables del Perú, y los mejores índices de competitividad de las regiones del Perú se atraerá la inversión privada, y el turismo, y

atender la demanda de productos tradicionales como no tradicionales.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Este análisis evalúa los factores externos de la región Junín, con un enfoque integral dentro de las cuales se realiza un “análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111), los que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como la detección de otros factores claves que se debe considerar para lograr el éxito de competitividad de la región Junín.

#### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

El gobierno peruano es unitario, representativo, y descentralizado, se rige por las leyes enmarcadas en la Constitución Política del Perú. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, y Poder Judicial. El Poder Ejecutivo esta conformado por el presidente y dos vice-presidentes, así como por 20 ministerios los cuales se rigen por sus respectivas leyes de Organización y Funciones y sus reglamentos de Organización y Funciones (ver Tabla 17).

El Poder Legislativo tiene un parlamento unicameral con 130 miembros. El Poder judicial tienen diversas instituciones jerárquicas para administrar justicia, lo encabeza el presidente y la Corte Suprema de Justicia, Seguido por las Cortes Superiores de Justicia, posteriormente los juzgados de primera instancia, en un nivel inferior se encuentran los juzgados de paz letrados y por último, los juzgados de paz (no letrados). Según el artículo de la nueva Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, Social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes (Portal del Estado Peruano, 2010). En el aspecto político, la confluencia entre un alto nivel de estabilidad y un elevado crecimiento económico permite la apertura de inversiones y capital extranjero. En el Perú, la situación política actual se

encuentra basada en la estabilidad democrática y económica; sin embargo, acontecimientos recientes relacionados a corrupción, generan incertidumbre.

Tabla 17

*Normas De Organización y Funciones de los Ministerios*

Ministerio	Ley de Organización y Funciones	Reglamento de Organización y Funciones
Presidencia del Consejo de Ministros		Decreto Supremo 0947-2005-PCM
Ministerio de Agricultura y Riego	D.L. 25902	Decreto Supremo 017-2001-AG
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	Ley 27790	Decreto Supremo 005-2002-MINCETUR
Ministerio de Defensa	Ley 27860	Decreto Supremo 009-2006-DE-SG
Ministerio de Educación	D.L. 25762	Decreto Supremo 006-2006-ED
Ministerio de Energía y Minas	D.L. 25962	Decreto Supremo 025-2003-EM
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	D.L. 25993	Decreto Supremo 019-2001-JUS (Modificado por DS 009-2005-JUS)
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	Ley 27793	Decreto Supremo 011-2004-MINDES
Ministerio de la Producción	Ley 27789	Decreto Supremo 010-2006-PRODUCE
Ministerio de Relaciones Exteriores	D.L. 26112	Decreto Supremo 006-99-RE
Ministerio de Salud	Ley 27657	Decreto Supremo 023-2005-SA
Ministerio de Transportes y Comunicaciones	Ley 27791	Decreto Supremo 041-2002-MTC
Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento	Ley 27792	Decreto Supremo 002-2002-VIVIENDA
Ministerio del Interior	D.Leg. 370 D.S.003-2004-IN	Decreto Supremo 004-2005-IN
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	Ley 27711	Resolución Ministerial 173-2002-TR
Ministerio de Economía y Finanzas	D.Leg. 183	RVM 148-99-EF/13.03 RM 191-2000-EF/43 RM 158-2001-EF-15 DS 071-2001-EF RM 416-2005-EF
Ministerio de Producción	D.LEG. 1047	Resolución Ministerial 342-2012- PRODUCE Decreto Supremo 002-2017-PRODUCE
Ministerio del Ambiente	D.LEG. 1013	Decreto Supremo 007-2008-MINAM
Ministerio de Cultura	Ley 29565	Decreto Supremo 005-2013-MC
Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social	Ley 27792	Decreto Supremo 006-2017-MIDIS

*Nota.* Tomado de “Ministerios del Peru,” por Portal del Estado Peruano, 2010a (<http://www.Perú.gob.pe/docs/cuadro%20Leyes-Rof%20Ministerios.pdf>).

De acuerdo a estudios realizados por Latino Barómetro, la corrupción esta correlacionada con el grado de democracia percibido, de esta manera se transforma en un indicador de desempeño de la democracia (latino Barómetro, 2009). El Perú, se encuentra dentro del ranking de los países más corruptos a nivel mundial, ocupando el puesto 101, según el Índice de Percepción de Corrupción 2016 elaborado por Transparencia Internacional.

En la Décima Encuesta Nacional Sobre Percepciones de la Corrupción 2017, se ha demostrado que el 84% de los peruanos cree que el problema de la corrupción seguirá igual en los próximos cinco años, y el 52% considera a la corrupción como uno de los principales problemas del país, asimismo el 58% de los Peruanos cree que el crimen organizado está muy infiltrado en la política a través del financiamiento de las campañas (Proética, 2017). Otra variable importante dentro de este análisis es la informalidad.

La informalidad en el Perú tiene niveles elevados (entre los más altos en el mundo), lo que motiva a preocuparse en la asignación de recursos, sobre todo la mano de obra y la utilización de los servicios del Estado, lo que podría ser uno de los factores que resta el crecimiento del país. Asimismo, el marco normativo es una de las principales razones que agobia a los empresarios de diversas organizaciones formales.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Según el Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018, emitido por el Banco Central de Reserva del Perú indica que la economía mundial presenta un crecimiento de 3%. El crecimiento de las economías desarrolladas crecería en promedio 1.9% para el 2017 y 2018, las economías emergentes mostrarían un gran dinamismo por la mejora de los precios de materias primas y la aplicación de políticas expansivas.

La balanza comercial mostró un déficit de US\$ 3,2 mil millones en 2015 y un superávit de US\$ 0,6 mil millones en 2016. En los próximos dos años, el superávit Comercial continuaría elevándose (a niveles de más de US\$ 2 mil millones por año) por el crecimiento de las exportaciones, tanto por mayores volúmenes como por mayores precios de *commodities*.

Según el MMM - Marco Macroeconómico Multianual al 2019, el PBI proyecta un crecimiento de 4.3% para el cierre del 2017, sin embargo, lo recientemente ocurrido con el

fenómeno del niño costero el PBI crecerá 3.5%, cifra alcanzada por el BCR (Banco Central de Reserva), en momentos en que el país registra una desaceleración de la inversión y es afectado por intensas lluvias. Este resultado se ubica por debajo de la última proyección del Ministerio de Economía y Finanzas, que prevé que la economía peruana crezca 3.5% a causa del llamado efecto Odebrecht.

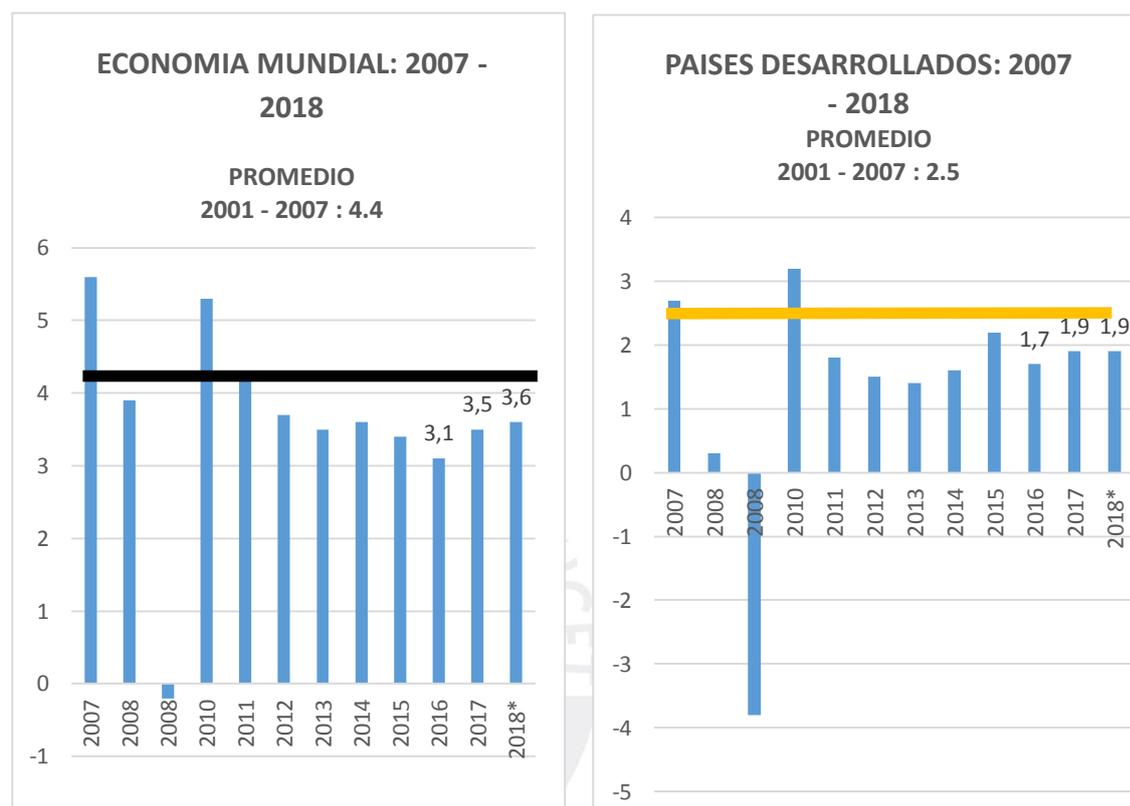


Figura 28. PBI economía mundial y Países Desarrollados 2017 – 2018 (Var %), (\*)Estimado. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

El sector minería e hidrocarburos disminuirá debido a la reducción de precios de las materias prima. Como se puede apreciar en la Figura 31, la aceleración de la inversión en otros sectores vinculados a infraestructura se intensificará y será el motor del crecimiento de la economía.

Tabla 18

*PBI por Sectores Económicos*

	2015		2016*			2017*		2018*	
	Ene.- Set.	Año	Ene.- Set.	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16	RI Set. 16	RI Dic. 16
Agropecuario	3,6	3,4	1,1	1,4	1,3	3,8	2,8	5,0	5,0
Agrícola	2,3	2,1	-0,4	0,1	-0,3	3,9	2,3	5,5	5,5
Pacuario	5,8	5,5	3,6	3,3	3,7	3,8	3,6	4,2	4,2
Pesca	9,1	15,9	-22,2	-2,4	-12,8	24,8	34,7	4,1	5,7
Minería e hidrocarburos	7,5	9,5	18,4	14,7	16,6	8,2	7,4	4,8	5,1
Minería metálica	13,3	15,5	23,5	19,0	21,7	8,7	7,5	4,6	5,0
Hidrocarburos	-12,3	11,5	-3,8	-4,6	-5,5	5,9	7,1	6,8	6,6
Manufactura	-2,4	-1,5	-3,0	-1,6	-2,2	3,2	3,5	4,0	4,0
Recursos primarios	-2,1	1,8	-4,8	0,1	-2,2	7,7	10,0	4,0	4,1
Manufactura no primaria	-2,6	-2,6	-2,3	2,0	-2,1	2,0	1,7	4,0	4,0
Electricidad y agua	5,2	5,9	8,1	7,9	7,6	5,5	5,5	5,0	5,0
Construcción	-7,4	-5,8	-0,4	-0,8	-2,7	4,0	3,6	6,0	5,5
Comercio	3,9	3,9	2,1	2,4	2,0	3,8	3,3	3,8	3,8
Servicios	4,2	4,2	4,2	3,9	4,0	3,9	3,9	3,9	3,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2,8	3,3	4,2	4,0	4,0	4,5	4,3	4,3	4,2
Nota:									
PBI primario	5,0	6,9	9,7	9,8	9,6	7,4	7,1	4,8	5,0
PBI no primario	2,3	2,4	2,7	2,6	2,5	3,7	3,5	4,0	4,0

Nota. Tomado del Reporte de Inflación 2016 – BCRP. RI: Reporte de Inflación. \*Proyección

Los sectores económicos del país se afianzan en las actividades económicas, así en la región Junín las principales actividades desarrolladas son la agricultura, ganadería, comercio y minería, entre otros.



Figura 29. Inversión privada (var % real anual)

Tomado de “Marco Macroeconómico Multianual 2017- 2019,” por MEF, 2017

([https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)).

### 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene una extensión territorial de 1'285,215.6  $km^2$ , con una población estimada para el año 2017 de 31'826,018 personas. La población económicamente activa (PEA) para el año 2016 fue de 16,142.1 millones de personas, teniendo al grueso de ellos en la costa con 8,852.6 millones de personas y la PEA OCUPADA a nivel nacional es de 15'541,484 millones de personas.

La región central del Perú registra una población de 4'304,912 habitantes en promedio en el 2012, según las estimaciones de la PNUD, con un índice de desarrollo humano de 0.414 en promedio. Como se muestra en la Tabla 19, Junín es la región que presenta mejores índices de población y de Desarrollo Humano.

Tabla 19

*Población de la Región Central del Perú*

Departamento	Población		Índice de Desarrollo Humano	
	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking
1 Huancavelica	483,580	16	0.2962	24
2 Huánuco	840,984	12	0.3746	21
3 Junín	1'321,407	6	0.4539	20
4 Lima	9'133,734		0.5187	
5 Pasco	297,591	21	0.4114	16
6 Ucayali	477,616	17	0.4324	15

Nota. Tomado de PNUD, 2012.

Respecto al análisis cultural, el Perú es país con mezcla de diversas culturas y costumbres; así como se muestran en las diferentes regiones del Perú. Las organizaciones dependiendo de su ubicación se adaptan y coaccionan de manera estratégica siempre y cuando tengan el acceso como medios de transporte adecuado, sistemas de telecomunicaciones, descentralización de instituciones, entre otros.

La cultura de la región central se encuentra conformada por la identidad diversa de los diferentes pueblos, dueños de una gran tradición oral aún conservan los mitos, leyendas y creencias, características de dialectos y vestimenta, construcción y arquitectura de sus viviendas, estilos de vida, y toda la tradición gastronómica. Asimismo, mantienen las técnicas de conservación ambiental y manejo de recursos, danzas y tradiciones populares, todos ellas se muestran como atractivos de la región lo que impulsa el desarrollo de sus actividades en el comercio y turismo.

Según el estudio de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], siguiendo los parámetros e información de la ENAHO, establece niveles socioeconómicos para el Perú para el 2015, el 2% pertenece al NSE A, 10.7% al NSE B, 25.6% al NSE C, 24.2% al NSE D y el 37.5% al NSE E.

La población de la región central, según las estadísticas del INEI en su informe “Perú: Migraciones Internas 1993-2007”, entre los años 1988-1993 y 2002-2007, en quince provincias el volumen de migrantes disminuye, especialmente en San Ramón de 38952 a 26756, Arequipa de 87142 a 74683), Huancayo de 55194 a 47461 y Santa de 27704 a 21633.

Las provincias donde los inmigrantes aumentaron son Cajamarca de 13983 a 23732, Cusco de 41880 a 43194), Lima-Callao 621261 a 623063 y Tacna de 21489 a 23 577. Los inmigrantes de Lima-Callao llega del departamento de Lima con 82179 procedentes de los departamentos de Junín con 73 418, Piura con 44 955, Lambayeque con 42563, Áncash con 40575 y Cajamarca con 38 566 habitantes. Esta migración y crecimiento de la población

demanda crecientemente la transitabilidad en la carretera central debido al traslado, y el desempeño de las actividades económicas, acceso a los mercados y por la adquisición de bienes y servicios, siendo esta vía sensible a los acontecimientos de movimiento de personas y mercadería.

### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La región Junín no cuenta con una infraestructura tecnológica de punta, esta fuerza aún no está siendo bien desarrollada por el Estado, existe un organismo el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], la cual tiene por finalidad normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica y promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales y personas integrantes del SINACYT.

Para ello, una de las primeras tareas a realizar es la de articular todos los organismos y recursos del sector en función de los objetivos y políticas nacionales de desarrollo establecidos dentro de las leyes que nos rigen y dentro de las políticas señaladas por nuestro actual Gobierno, en particular en el marco del "Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021".

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021(PNCTI) fue aprobado el 22 de enero de 2006, mediante el decreto supremo No. 001-2006-ED, que lo convierte en un documento vinculante para el sector público y referencial para el sector privado.

Según Kuramoto (2007), en sus estudios resaltó que el Perú se encuentra entre los países con indicadores de CTI más bajo de la región. Así, para el 2003, el 0.11% del PBI fue destinado a investigación y desarrollo (I+D), lo que contrasta grandemente con el 0.57%

promedio de América Latina y el Caribe. Asimismo, el número de patentes solicitadas por residentes en el Perú, por cada 100,000 habitantes (indicador denominado coeficiente de invención), es de 0.1, mientras que el promedio regional es de 2.1. El número de publicaciones en el SCI (Science Citation Index) por cada 100,000 habitantes es de 1.6 en el Perú, contra 6.6 a nivel regional.

El Perú se ubica en el último lugar en el rubro de infraestructura tecnológica e infraestructura científica, siendo el cuarto descenso consecutivo desde el 2009, según el Mapa de Capital Humano elaborado por Perú Económico en su edición de octubre del 2013, indicó que existe un déficit de mano de obra calificada que incluye al obrero calificado, técnico especializado y mandos de nivel medio hacia arriba, en este sentido son puntos críticos en los cuales se tiene que invertir para incrementar la productividad, el crecimiento sostenido y mejorar la competitividad en los diferentes sectores de la economía.

Como en toda región, una de las características que predominan en el mundo globalizado es el uso de la tecnología, este indicador es bajo en general en el país, por lo que en índices de competitividad se encuentra rezagado. La mayor inversión de tecnología permitirá desarrollar actividades eficientemente con igualdad de oportunidades de otras regiones y del país.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible en el mundo globalizado viene siendo tema de agenda del gobierno local, regional y central, y de organizaciones públicas y privadas. El Estado como ente rector dispuso al Ministerio del Ambiente a monitorear y crear diversos movimientos, corrientes y políticas que proclaman la conservación de medio ambiente, la conciencia ecológica, reciclaje, consumo de productos orgánicos, entre otros.

El Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial. En razón a ello, la Política Nacional del Ambiente se sustenta en el análisis situacional en diversidad biológica, en sus bosques, desarrollo agroindustrial, pesquería, acuicultura, industrias hidrocarburíferas y minero-metalúrgicas, turismo y producción de biocombustibles y energías alternativas.

En el Perú, se han establecidos los estándares ambientales que son de obligatoriedad para las empresas, entre los que se tiene los Estándar de Calidad Ambiental (ECA; indicadores de calidad ambiental en el aire, agua y suelo) y los Límites Máximos Permisibles (LMP, parámetros que miden la concentración de los elementos tóxicos de alguna actividad productiva).

El cumplimiento de la normativa en temas ecológicos y ambientales es de vital importancia, dado que la región central es susceptible de incidencias climáticas y desastres naturales, el cuidado y la preservación del medio ambiente debe ser considerada en el mantenimiento, ampliación y toda intervención a lo largo de la carretera central para garantizar su capacidad óptima, y servir de nexo entre economías de las regiones colindantes.

#### **3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Los factores determinantes de éxito se sustentan en el análisis PESTEC, los cuales nos han permitido determinar las oportunidades y amenazas para la Región Junín, presentados a continuación en la Matriz EFE

Tabla 20

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Incremento de la demanda de materias primas en los mercados internacionales (Crecimiento del volumen total exportado de productos no tradicionales ascendió en 7,5% en 2017.)	0.07	3	0.21
2	Crecimiento del volumen total exportado de minerales (cobre, plomo, zinc y oro) ascendió en 6,6% en 2017.	0.08	4	0.32
3	Integración macro departamental	0.07	3	0.21
4	Disponibilidad de fondos para inversión en la región de 4 millones en obras de infraestructura pública permitiendo 879 empleos temporales para el año 2018 y 2019.	0.05	3	0.15
5	Proyección de crecimiento del PBI nacional de 2.7% en 2017 a 4% hasta 2021.(BCRP, 2017)	0.07	3	0.21
6	Atractividad de la región para proyectos retail de inversión extranjera	0.04	3	0.12
7	Acceso a herramientas tecnológicas integrales que permiten generar eficiencia operacional	0.06	2	0.12
8	Potencial de nuevos nichos de mercado	0.09	3	0.27
9	Disponibilidad de fondos de cooperación internacional para la preservación del medio ambiente y ecosistemas	0.05	2	0.10
	Subtotal	0.58		1.71
<b>Amenazas</b>				
1.	Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas	0.04	2	0.08
2.	Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	0.05	2	0.10
3.	Despoblamiento del área rural	0.04	1	0.04
4.	Débil apoyo a potenciar la educación	0.06	1	0.06
5	Escases de agua potable	0.04	1	0.04
6	Desaceleración del crecimiento económico	0.05	2	0.10
7	Desastres naturales, inundación, desbordes del río, sequías, lluvias torrenciales	0.04	1	0.04
8	Conflictos sociales	0.04	1	0.04
9	Incremento del índice de pobreza	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.42		0.62
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.33</b>

Nota: Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

### 3.5. La Región Junín y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Junín cuenta con dos grupos de proveedores; de bienes y de servicios. Dado que la región cuenta con recursos públicos y se encuentra bajo las leyes del Estado peruano, ésta se

debe ceñir a las leyes vigentes de adquisición de bienes y servicios del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado – OSCE.

De acuerdo a la Ley de Contrataciones del Estado, Ley 30225, se puede vender al Estado participando en los diferentes procesos de selección, mediante el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE] puede presentar y participar como proveedores, teniendo de esta manera un poder de negociación bajo. Los proveedores de servicios de turismo, telecomunicaciones, energía, entre otros también se encuentran con una limitación de poder de negociación, dado que los altos costos de entrada registren el poder de negociación.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Dado que los productos que brinda la región Junín son productos agropecuarios como el café, cacao, banano orgánico, y frutales cítricos como naranja, aguaymanto, mango, maracuyá, piña, entre otros; éstos también son producidos eficientemente en otras zonas a nivel internacional como nacional, por lo que consumidor tiene la libertad de elegir entre una gran lista de proveedores.

Los potenciales compradores de estos productos se encuentran en el mercado interno como externo, impulsado por el gobierno como el Ministerio de Agricultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y a la espera de una gran promoción de estos productos. Junín, cuenta con las condiciones físicas y geográficas para producir productos agroexportadores y extracción de minerales principalmente el cobre, así como brindar una oferta turística y gastronómica. El sector Turismo y el gobierno provincial aceptan las medidas brindadas por ley, por lo que ofrecen el servicio dado sin negociación con sus potenciales consumidores o compradores.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La región Junín se encuentra amenazada ante regiones sustitutas como aquellas que ofrecen los mismos productos agrícolas como el café, cacao, banano orgánico, naranja, piña entre otros, regiones como Piura, Lambayeque, Amazonas, cuales brindan productos similares. En el sector minería, Pasco y Huancavelica son las regiones que ofrecen minerales como cobre, Zinc, Plata y plomo al igual de Junín.

En el Sector Turismo, Junín se encuentra amenazado por otras regiones como Huánuco, San Martín, y Ayacucho entre otros, los cuales ofrecen atractivos turísticos, históricos con expresiones culturales con áreas naturales protegidas, cataratas, caminos, recintos históricos, entre otros.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La región Junín cuenta con amenazas de entrantes en relación a otras regiones con características similares en las principales actividades económicas que realiza, como Piura y San Martín. En el sector agroindustrial, empresas nuevas pueden posicionarse en la región aprovechando los factores climáticos y geográficos de la zona para la producción de los principales productos como el café, cacao, banano orgánico, mango, cítricos como naranjas y piñas, entre otros, y la disponibilidad de mano de obra de la región se hace más factible.

De la misma manera, en el sector turismo, la entrada de empresas en este servicio es amplio dado que se cuenta con el apoyo de instituciones públicas y privadas. Diferentes empresas que se desenvuelven en este sector pueden ingresar al mercado como hoteles y hospedajes, restaurantes, comercio, entre otros. Las condiciones favorables para el inversionista nacional como internacionales permiten que brinden servicios de calidad y competitivos, mejorando la infraestructura de la zona o región.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

De acuerdo a las variables analizadas en los indicadores económicos y sociales del

Índice de Competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM al 2016, así como los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050, se han considerado como competidores de la región Junín a las regiones de Cusco y Pasco, comparándolas de acuerdo a la posición que alcanzó cada una de éstas regiones en los pilares de: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas.

***En el Pilar economía.*** Se analiza indicadores como crecimiento del PBI, PBI Per Cápita, Principales actividades económicas de la región, FOB de las exportaciones por principales productos, países de destino de las exportaciones, PEA ocupada, e ingreso promedio mensual asalariado. En la Tabla 21 se muestra el comparativo entre la región Junín y sus competidores (Región Cusco y Región Pasco)

De la información presentada se observa que Cusco registra un mayor crecimiento anual del PBI respecto a Junín y Pasco lo cual se impulsado por las actividades mineras, sin embargo, en las actividades agropecuarias Junín tiene una mejor posición en el VAB ante sus competidores. En cuanto al PBI per cápita se observa que Pasco tiene una mejor posición respecto a Junín y Cusco, esto debido a que cuenta con un menor nivel de población. En cuanto a las exportaciones tradicionales, se puede apreciar que para Junín y Cusco el Cobre ocupa el primer lugar, mientras que para Pasco es el Plomo. En cuanto a las exportaciones no tradicionales Pasco tienen mejor posición respecto a sus competidores debido a productos como plata en bruto aleada y café tostado en grano. Los principales productos no tradicionales de Junín han sido el kion, también la plata en bruto aleada (en segundo lugar), cueros o pieles, cacao y quinua; mientras que en Cusco los principales productos han sido las alcachofas, maíz blanco gigante (choclo) y cacao en grano (SIICEX, 2016). En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA) se observa que Junín y Pasco tienen el mismo indicador respecto al porcentaje de la PEA ocupada entre la PEA Total (96%), mientras que Cusco es superior en 1% (97%). En cuanto al ingreso promedio asalariado, Junín tienen

mejor posición respecto a sus competidores con S/1,199, seguido de Cusco con S/1,145 y Pasco con S/1,001 (INEI, 2016).

Tabla 21

*Pilar Economía: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Cusco	Pasco
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Crecimiento promedio anual del PBI 2007 - 2015 (BCRP, 2017)(porcentaje)	5.8%	8.5%	-0.4%
2	PBI Per Cápita (INEI,2015)(soles)	10,734	15,923	17,438
3	VAB principales actividades económicas (INEI 2016)			
	3.1. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales (soles)	4,177,071	10,746,372	3,258,026
	3.2. Otros Servicios (soles)	2,478,747	2,623,977	524,802
	3.3. Comercio (soles)	1,681,523	1,529,722	251,770
	3.4. Agricultura (soles)	1,257,909	1,025,706	367,858
4	FOB de las exportaciones por productos (SIICEX,2016) (soles)	795,329	1,173,750	346,759
	4.1. FOB exportaciones tradicionales (soles)	758,604	1,147,213	276,574
	- Minerales de Cobre y sus concentrados (soles)	492,983	1,124,382	52,639
	- Minerales de Zinc y sus concentrados (soles)	89,946	S/D	95,869
	- Minerales de Plomo y sus concentrados (soles)	65,251	S/D	115,088
	- Minerales de Plata y sus concentrados (soles)	11,424	S/D	5,012
	- Otros (soles)	99,000	22,831	7,966
	4.2. FOB exportaciones no tradicionales (soles)	36,725	26,537	70,185
	4.3. Países de destino			
	- China (porcentaje)	28%	47%	13%
	- Corea del Sur (porcentaje)	20%	13%	24%
5	PEA Ocupada (INEI, 2016)			
	5.1. Número de personas	705,136	736,694	160,171
	5.2. % del total de la PEA (porcentaje)	96%	97%	96%
6	Ingreso promedio mensual asalariado (soles)	1,199	1,145	1,001
	Posición general en el Pilar de Economía (ICRP, 2016)	14	6	26

Nota. S/D (Sin datos a la fecha)

Datos de los indicadores según BCRP, INEI, SIICEX.

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

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha))

Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Economía, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 14 en el ranking de este pilar, a Cusco en el puesto seis y a Pasco en el puesto 26

**En el pilar Empresas.** Se analiza indicadores como penetración del sistema financiero (índice de bancarización), y creación / baja de las empresas (ver Tabla 22).

Tabla 22

*Pilar Empresa: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016. CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Cusco	Pasco
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Índice de bancarización (N° de deudores / población total) (SBS, 2017)	34.90%	31.44%	19.91%
2	Nuevas empresas 2015 -2016 (INEI,2016)	2,550	2,650	333
3	Empresas dadas de baja 2015 - 2016 (INEI, 2016)	1,642	1,906	367
Posición general en el Pilar Empresas (ICRP, 2016)		19	10	12

*Nota.* Datos de los indicadores según SBS, INEI, 2016  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial\\_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/CIIF-0001-jn2017.PDF>

De la información presentada en la Tabla 24, podemos observar que Junín cuenta con mejor índice de bancarización que sus competidores, sin embargo, sigue estando muy por debajo de lo esperado. En cuanto a la cantidad de nuevas empresas que se han creado en el 2016, Cusco tiene mejor posición respecto a Junín, y Pasco está muy por debajo de ambas, en cuanto a la representatividad que cada una de estas regiones tiene respecto a las nuevas empresas creadas a nivel nacional, Cusco tiene un 4.7% de participación, Junín 4.1%, y Pasco 0.5%; sin embargo, en cuanto a la variación respecto al 2015 en creación de nuevas empresas, Junín registra un crecimiento de 21.6% (incrementó el número de empresas nuevas de 1,432 a 1,742), Cusco registra un crecimiento de 1.6% (incrementó el número de empresas nuevas de 1,945 a 1,977), y por el contrario Pasco registra una variación de -15.9% (disminuyó el número de empresas nuevas de 252 a 212). En cuanto a la cantidad de empresas que se han

dado de baja en el 2016, Pasco tiene mejor posición respecto a sus competidores ya que en relación al año 2015 registra una variación de -27.9% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 179 a 129), Junín registra una variación de -10.1% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 815 a 723), y por el contrario Cusco registra un crecimiento de 9.6% (Se incrementó el número de empresas dadas de baja de 942 a 1,032), según Informe Técnico N°01-Febrero 2017 de la Demografía empresarial en el Perú elaborado por el INEI al IV trimestre del 2016. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Empresa, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 19 en el ranking de este pilar, a Cusco en el puesto 10 y a Pasco en el puesto 12.

**En el pilar Gobierno.** Se analiza indicadores como: eficiencia recaudatoria, inversión pública, corrupción, las cuales se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23

*Pilar Gobierno: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016. CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Cusco	Pasco
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Recaudación tributaria (en millones de soles) (SUNAT, 2017)	459.80	850.90	87.30
2	Variación anual recaudación tributaria 2017 -2016 (SUNAT,2017)	-6.00%	32.00%	5.00%
3	Inversión pública. Variación Porcentual Enero – Febrero 2016 (MEF, 2016)	6.80%	-22.00%	2.10%
4	Ranking de corrupción (Según número de casos de corrupción) (Defensoría del Pueblo, 2016)	3 (2,261)	6 (1,496)	17 (611)
	Posición general en el Pilar Gobierno (ICRP, 2016)	26	20	23

*Nota.* Datos de los indicadores según SUNAT, MEF, Defensoría del Pueblo [http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda\\_departamento.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_departamento.html) , <https://es.scribd.com/document/349680131/Reporte-radiografia-de-la-corrupcion-en-el-Peru-en-2017-Defensoria-del-Pueblo>

De la información presentada se observa que Cusco muestra un mayor volumen en importe recaudado respecto a sus competidores lo cual se debe principalmente a ingresos provenientes de las empresas del sector extractivo, mostrando una variación positiva en 32% respecto al volumen recaudado en el 2016, asimismo Pasco también registra un incremento

de 5% respecto al importe recaudado en el 2016, mientras que Junín muestra una variación negativa en 6% respecto a las recaudaciones tributarias del periodo 2016. En cuanto a la inversión pública Junín registra una mejor posición respecto a sus competidores con un incremento de 6.8%, mientras que la región Cusco registra una variación negativa de hasta 22% debido principalmente a los cambios políticos debido a los cambios de gobierno y a la desaceleración de la demanda interna. En cuanto a la percepción de corrupción que tienen la población, según un estudio realizado por CPI en enero de 2017 respecto a “Indicadores del grado de corrupción en el Perú”, los Gobiernos Regionales son los que ocupan el primer lugar a nivel de las instituciones públicas, realidad que no es ajena a nuestra región ya que según el reporte de Corrupción, elaborado por la Defensoría del Pueblo denominada “Radiografía de la Corrupción en el Perú” en mayo del 2017 en función a la cantidad de casos de corrupción reportados, Junín ocupa el tercer lugar con 2,261 casos, mientras que Cusco ocupa el sexto lugar con 1496 casos y Pasco, el puesto 17 con 611 casos. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Gobierno, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el último lugar del ranking de este pilar, a Cusco en el puesto 20 y a Pasco en el puesto 23.

***En el pilar Infraestructura.*** Se analizan indicadores como: red vial nacional pavimentada, disponibilidad de alumbrado eléctrico por red pública por vivienda, hogares con al menos un miembro que cuente con teléfono celular, hogares con acceso a internet. De la información presentada en la Tabla 24, se observa que Junín muestra una mejor posición respecto a sus competidores en relación al porcentaje de asfaltado de las carretas de la red vial, indicador que además está alineado a la meta institucional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en cuanto a porcentaje de asfalto de la red vial ya que según lo publicado en su portal institucional, el objetivo estratégico de la actual gestión del MTC es pavimentar el 85% de la red vial nacional (MTC, 2016). En cuanto a la accesibilidad

de las viviendas a la red pública de energía eléctrica, Junín tiene una mejor posición respecto a sus competidores, así como en los indicadores de uso de telefonía celular y acceso a internet por Hogares. Este último indicador está incluido como meta dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAN.

Tabla 24

*Pilar Infraestructura: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Cusco	Pasco
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Red vial nacional pavimentada (MTC-2016)	86.60%	66.80%	64.60%
2	Disponibilidad de alumbrado eléctrico por red pública por vivienda (INEI, 2016)	92.10%	90.70%	86.80%
3	Hogares con al menos un miembro que cuente con teléfono celular. (INEI, 2016)	88.00%	85.60%	87.40%
4	Hogares con acceso a internet (INEI, 2016)	19.70%	11.70%	6.00%
Posición general en el Pilar Infraestructura (ICRP, 2016)		16	6	25

*Nota:* Datos de los indicadores según MTC, INEI  
 Recuperado [https://www.mtc.gob.pe/logros\\_red\\_vial.html](https://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html), <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Infraestructura, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 16 del ranking de este pilar, a Cusco en el puesto seis y a Pasco en el puesto 25.

**En el Pilar Personas.** Se analiza indicadores en salud y educación como: el logro de comprensión de textos, logro en la prueba de matemáticas, índice de analfabetismo, promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años, porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a internet a nivel primaria y secundaria, índice de desnutrición en niños menores de cinco años, tasa de mortalidad infantil (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Pilar Personas: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región**Cusco y la Región Pasco - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Cusco	Pasco
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Logro de comprensión de textos (ESCALE, 2016)	47.80%	46.50%	45.00%
2	Logro en la prueba de matemáticas (ESCALE, 2016)	40.30%	37.00%	35.50%
3	Índice de analfabetismo de 15 años a más (ESCALE, 2016)	6.00%	10.10%	6.30%
4	Promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años (número de años) (ESCALE, 2016)	10.70	11.00	10.90
5	Porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a Internet, primaria (% del total) (ESCALE, 2016)	30.20%	34.40%	14.10%
6	Porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a Internet, primaria (% del total) (ESCALE, 2016)	65.30%	73.4%	65.70%
7	Índice de desnutrición en niños menores de 5 años (ESCALE, 2016)	20.50%	14.60%	24.80%
8	Tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos) (INEI, 2016)	23.00	24.00	21.00
Posición general en el Pilar Personas (ICRP, 2016)		13	16	12

*Nota.* Datos de los indicadores según ESCALE, INEI

Recuperado [http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p\\_auth=Dy8PToxe&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG\\_idCuadro=247](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=Dy8PToxe&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=247)<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

De la información presentada se observa que Junín cuenta con una mejor posición respecto a sus competidores en los indicadores de logro de comprensión de textos y logro en la prueba de matemáticas, las cuales están consideradas como metas institucionales dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAN, así como también, el Índice de desnutrición en niños menores de 5 años y la tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos), con lo cual se demuestra el sentido prioritario de la región Junín en mejorar la calidad educativa en la región, considerando que registra una tasa de desnutrición y de mortalidad infantil bastante elevada. En cuanto al índice de analfabetismo, Junín muestra una tasa más baja respecto a sus competidores, seguido de Pasco.

No se puede concluir el análisis competitivo de la región Junín sin hacer mención al índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), ya que uno de los objetivos estratégicos de la región Junín establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado al 2050 es progresar sostenidamente en este indicador, el cual mide variables de salud, educación y pobreza. En la Tabla 26 se realiza el comparativo de cada una de estas variables.

Tabla 26

*Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2012: Comparativo de Variables entre la Región Junín, la Región Cusco y la Región Pasco – PNUD*

N°	Indicadores	Junín		Cusco		Pasco	
		Puesto en el Ranking	Valor del indicador	Puesto en el Ranking	Valor del indicador	Puesto en el Ranking	Valor del indicador
2	Esperanza de vida al nacer (años) (IDH, 2012)	14	72.55	22	69.98	19	71.72
3	Población con educación secundaria completa (IDH, 2012)	11	68.60%	10	69.50%	9	69.64%
4	Promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años (número de años) (IDH, 2012)	9	8.52	14	8.07	12	8.11
5	Ingreso familiar per cápita (en soles al mes) (IDH, 2012)	12	545.50	10	552.70	19	431.40
	Ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH, 2012)	10	0.4539	11	0.4434	16	0.4114

Nota: Datos de los indicadores según IDH, 2012. PNUD ([www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx](http://www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx)).

En esta Tabla se presentan los factores para determinar la atractividad de la región Junín a través de sus principales sectores económicos con el sector agroindustrial y turismo. El puntaje total de atractividad de 67, indica que la provincia requiere sinergias entre distintos sectores para impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas y bienestar de la población.

Tabla 27

*Análisis de Atractividad de la Región Junín.*

Factor	Impulsor	Puntaje		
1. Potencial de crecimiento	Aumentando o disminuyendo	0	6	10
2. Diversidad de mercado	Número de mercados atendidos	0	4	10
3. Rentabilidad	Aumentando, estable, de crecimiento	0	3	10
4. Vulnerabilidad	Competidores, inflación	0	5	10
5. Concentración	Número de jugadores	0	4	10
6. Ventas	Cíclicas, continuas	0	4	10
7. Especialización	Enfoque, diferenciación, único	0	3	10
8. Identificación de marca	Facilidad	0	5	10
9. Distribución	Canales, soporte requerido	0	3	10
10. Política de precios	Efectos de aprendizaje, elasticidad, normas de la industria	0	6	10
11. Posición en costos	Competitivo, bajo costo	0	8	10
12. Servicios	Oportunidad, confiabilidad, garantías	0	2	10
13. Tecnología	Liderazgo, ser únicos	0	5	10
14. Integración	Vertical, horizontal, facilidad de control	0	4	10
15. Facilidad de entrada y salida	Barreras	0	5	10
Total			67	

*Nota.* Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A.J. Rowe, et al., 1994, 4th ed., p. 130

Reading, MA: Addison-Wesley.

Elaboración Propia

### 3.6 La Región Junín y sus Referentes

Para la elaboración de la matriz del Perfil Referencial se ha tomado en cuenta a las regiones que ocupan las primeras posiciones en el *ranking* de competitividad regional el Perú, exceptuando a la Región Lima. Se ha elegido a la región Arequipa por ser la región de mejor desempeño en los últimos 10 años y a la Región Ica por tener los mejores indicadores a nivel de la macro región centro. Al 2016, Arequipa e Ica ocupan el puesto cinco y seis respectivamente. Para analizar la posición de Junín respecto a sus referentes se ha establecido los factores claves de éxito, los cuales están relacionados con los pilares de: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura, y (e) Personas que evalúa el índice de competitividad de las regiones del Perú (ICRP) así como a los objetivos estratégicos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050.

**En el Pilar economía.** Se analiza los indicadores como crecimiento del PBI, PBI Per Cápita, Principales actividades económicas de la región, FOB de las exportaciones por

principales productos, países de destino de las exportaciones, PEA ocupada, e ingreso promedio mensual asalariado. En la Tabla 28 se muestra el comparativo entre la región Junín y sus competidores (Región Cusco y Región Pasco).

Tabla 28

*Pilar Economía: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016. CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Ica	Arequipa
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Crecimiento promedio anual del PBI 2007 - 2015 (BCRP, 2017)	5.8%	7.1%	4.2%
2	PBI Per Cápita (INEI,2015)	10,734	19,352	18,378
3	VAB principales actividades económicas (INEI 2016)			
	3.1. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,177,071	2,406,029	10,962,201
	3.2. Otros Servicios	2,478,747	2,256,084	4,519,427
	3.3. Comercio	1,681,523	1,461,790	2,787,048
	3.4. Agricultura	1,257,909	1,998,926	1,662,593
4	FOB de las exportaciones por productos (SIICEX,2016)	795,329	2,743,788	4,427,267
	4.1. FOB exportaciones tradicionales	758,604	1,604,083	3,928,897
	- Minerales de Cobre y sus concentrados	492,983	81,929	2,441,742
	- Otros	99,000	1,522,154	1,487,155
	4.2. FOB exportaciones no tradicionales	36,725	1,139,705	498,370
	4.3. Países de destino			
	- China	28%	20%	35%
	- Estados Unidos	20%	30%	17%
5	PEA Ocupada (INEI, 2016)			
	5.1. Número de personas	705,136	411,411	657,191
	5.2. % del total de la PEA	96%	98%	95%
6	Ingreso promedio mensual asalariado	1,199	1,297	1,512
	Posición general en el Pilar de Economía (ICRP, 2016)	14	3	5

Nota. S/D (Sin datos a la fecha)

Datos de los indicadores según BCRP, INEI, SIICEX.

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

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha)

De la información presentada se observa que Ica registra un mayor crecimiento promedio anual del PBI en los últimos nueve años (2007-2015) respecto a Junín y Arequipa lo cual es impulsado por las actividades mineras y agropecuarias principalmente. En cuanto a las principales actividades económicas, en las tres regiones, la más representativa es la minería, liderando Arequipa con un nivel de ingresos cinco veces mayor al que genera Junín en esta actividad. A diferencia de Junín, la Región Ica apuesta por las exportaciones no tradicionales, actividad en la cual es líder a nivel nacional, debido a la tecnificación de sus cultivos, así como en la calidad de los productos exportados (uvas frescas, espárragos, palta).

En cuanto al PBI per cápita se observa que Ica tiene una mejor posición respecto a Junín y Arequipa, esto debido a que cuenta con un menor nivel de población. En cuanto a las exportaciones tradicionales, se puede apreciar que para las tres regiones comparadas, el Cobre ocupa el primer lugar, liderando Arequipa. En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA) se observa que Ica es la región con menor índice de PEA que no trabaja, sólo el 2% del Población Económicamente Activa de Ica no trabaja, mientras que en Junín es el 4% y en Arequipa el 5%. En cuanto al ingreso promedio asalariado, Arequipa tienen mejor posición respecto a Ica y Junín, con S/1,512 seguido de Ica con S/1,297 y Junín con S/1,199 (INEI, 2016). Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Economía, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 14 en el ranking de este pilar, a Ica en el puesto tres y a Arequipa en el puesto cinco, demostrando una amplia ventaja respecto a los indicadores de Junín.

**En el pilar Empresas.** Se analiza indicadores como penetración del sistema financiero (índice de bancarización), y creación / baja de las empresas (ver Tabla 29). De la información presentada se observa que Arequipa cuenta con mejor índice de bancarización a nivel nacional, después de Lima, sin embargo, en cuanto a inclusión financiera y bancarización, hay muchas tareas pendientes por realizar para mejorar el indicador. En cuanto

a la cantidad de nuevas empresas que se han creado en el 2016, Arequipa tiene mejor posición respecto a Junín e Ica y representa el 5.8% respecto a las nuevas empresas creadas a nivel nacional, Ica representa el 2.8% y Junín, el 4.1%. Asimismo, en cuanto a la variación respecto al 2015 en creación de nuevas empresas, Junín registra un crecimiento de 21.6% (incrementó el número de empresas nuevas de 1,432 a 1,742), Arequipa registra un crecimiento de 7.1% (incrementó el número de empresas nuevas de 3,494 a 3,742), e Ica que registra un crecimiento de 3.6% (incrementó el número de empresas nuevas de 1,731 a 1,794).

Tabla 29

*Pilar Empresa: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Ica	Arequipa
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Índice de bancarización (N° de deudores / población total) (SBS, 2017)	34.90%	39.74%	43.37%
2	Nuevas empresas 2015 -2016 (INEI,2016)	2,550	1,794	3,742
3	Empresas dadas de baja 2015 - 2016 (INEI, 2016)	1,642	1,081	2,530
	Posición general en el Pilar Empresas (ICRP, 2016)	19	18	6

*Nota.* Datos de los indicadores según SBS, INEI.

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial\\_ivtrim2016.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia-empresarial_ivtrim2016.pdf)  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/CIIF-0001-jn2017.PDF>).

En cuanto a la cantidad de empresas que se han dado de baja en el 2016, Ica tiene mejor posición respecto a Junín y Arequipa, ya que en relación al año 2015 registra una variación de -19.60% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 1,345 a 1,081), Junín registra una variación de -10.1% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 815 a 723), así como Arequipa, que registra una variación de -11.5% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 2,890 a 2,530), según Informe Técnico N°01-Febrero 2017 de la Demografía empresarial en el Perú elaborado por el INEI al IV trimestre del 2016.

Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del

pilar Empresa, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 19 en el ranking de este pilar, a Arequipa en el puesto seis y a Ica en el puesto 18.

**En el pilar Gobierno.** Se analiza indicadores como: eficiencia recaudatoria, inversión pública, corrupción (ver Tabla 30).

Tabla 30

*Pilar Gobierno: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa- ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Ica	Arequipa
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Recaudación tributaria (en millones de soles) (SUNAT, 2017)	459.80	687.91	2618.03
2	Variación anual recaudación tributaria 2017 -2016 (SUNAT, 2017)	-6.00%	3.00%	22.00%
3	Inversión pública. Variación Porcentual Enero – Diciembre 2016 (MEF, 2016)	6.80%	-12.40%	-0.40%
4	Ranking de corrupción (Según número de casos de corrupción) (Defensoría del Pueblo, 2016)	3 (2,261)	15 (778)	5 (1,670)
Posición general en el Pilar Gobierno (ICRP, 2016)		26	10	21

Nota. Datos de los indicadores según SUNAT, MEF, Defensoría del Pueblo [http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda\\_departamento.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_departamento.html), <https://es.scribd.com/document/349680131/Reporte-radiografia-de-la-corrupcion-en-el-Peru-en-2017-Defensoria-del-Pueblo>

De la información presentada se observa que Arequipa muestra un mayor volumen en importe recaudado respecto a Junín e Ica, lo cual se debe principalmente a ingresos provenientes de las empresas del sector extractivo, manufacturero y de construcción, mostrando una variación positiva en 22% respecto al volumen recaudado en el 2016, asimismo Ica también registra un incremento de 3% respecto al importe recaudado en el 2016, mientras que Junín muestra una variación negativa en 6% respecto a las recaudaciones tributarias del periodo 2016. En cuanto a la inversión pública Junín registra una mejor posición respecto a sus competidores con un incremento de 6.8%, mientras que la región Ica registra una variación negativa de hasta -12.40% y la Región Arequipa de -0.40%, debido principalmente a los cambios políticos suscitados por los cambios de gobierno y a la desaceleración de la demanda interna. En cuanto a la percepción de corrupción que tienen la

población, según un estudio realizado por CPI en enero de 2017 respecto a “Indicadores del grado de corrupción en el Perú”, los Gobiernos Regionales son los que ocupan el primer lugar a nivel de las instituciones públicas, realidad que no es ajena a nuestra región ya que según el reporte de Corrupción, elaborado por la Defensoría del Pueblo denominada “Radiografía de la Corrupción en el Perú” en mayo del 2017 en función a la cantidad de casos de corrupción reportados, Junín ocupa el tercer lugar con 2,261 casos, mientras que Arequipa ocupa el quinto lugar con 1,670 casos e Ica, el puesto 15 con 778 casos. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Gobierno, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el último lugar del ranking de este pilar, a Ica en el puesto 10 y Arequipa en el puesto 21.

***En el pilar infraestructura.*** Se analiza indicadores como: red vial nacional pavimentada, disponibilidad de alumbrado eléctrico por red pública por vivienda, hogares con al menos un miembro que cuente con teléfono celular, hogares con acceso a internet. De la información presentada en la Tabla 31 se observa que Junín y Arequipa muestra indicadores muy parejos en relación al porcentaje de asfaltado de las carretas de la red vial, indicador que además está alineado a la meta institucional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) como ya se explicó en la etapa de la región y sus competidores. En cuanto a la accesibilidad de las viviendas a la red pública de energía eléctrica, Ica y Arequipa tiene una mejor posición respecto a Junín, así como en los indicadores de uso de telefonía celular y acceso a internet por Hogares. Este último indicador está incluido como meta dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAM. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Infraestructura, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto N°16 del ranking de este pilar, a Ica en el puesto cuatro y Arequipa, en el puesto tres.

Tabla 31

*Pilar Infraestructura: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Ica	Arequipa
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Red vial nacional pavimentada (MTC-2016)	86.60%	111.00%*	85.60%
2	Disponibilidad de alumbrado eléctrico por red pública por vivienda (INEI, 2016)	92.10%	97.80%	97.20%
3	Hogares con al menos un miembro que cuente con teléfono celular. (INEI, 2016)	88.00%	93.10%	93.90%
4	Hogares con acceso a internet (INEI, 2016)	19.70%	27.70%	35.20%
Posición general en el Pilar Infraestructura (ICRP, 2016)		16	4	3

\* Los porcentajes mayores a 100% obedecen a que en este período (julio 2011 a la fecha) se han reclasificado nuevas rutas de departamentales a nacionales.

Nota: Datos de los indicadores según MTC, INEI

([https://www.mtc.gob.pe/logros\\_red\\_vial.html](https://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html), <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

**En el Pilar Personas.** Se analiza indicadores en salud y educación como: el logro de comprensión de textos, logro en la prueba de matemáticas, índice de analfabetismo, promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años, porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a internet a nivel primaria y secundaria, índice de desnutrición en niños menores de cinco años, tasa de mortalidad infantil.

De la información presentada en la Tabla 32 se observa que Arequipa e Ica muestran mejores resultados en las evaluaciones de comprensión de lectura, mientras que Junín supera a sus dos referentes en la evaluación de matemáticas, las cuales están consideradas como metas institucionales dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAN así como también, el Índice de desnutrición en niños menores de 5 años y la tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos), los cuales, en relación a los indicadores de Ica y Arequipa, señalan los grandes esfuerzos que tiene que realizar Junín para mejorar la educación y salud en la región. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del

pilar Personas, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 16 del ranking de este pilar, a Ica en el puesto cinco y Arequipa, en el puesto tres.

Tabla 32

*Pilar Personas: Comparativo de Variables Económicas entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - ICRP 2016, CENTRUM*

N°	Indicadores	Junín	Ica	Arequipa
		Valor del indicador	Valor del indicador	Valor del indicador
1	Logro de comprensión de textos (ESCALE, 2016)	47.80%	52.10%	59.00%
2	Logro en la prueba de matemáticas (ESCALE, 2016)	40.30%	39.70%	38.00%
3	Índice de analfabetismo de 15 años a más (ESCALE, 2016)	6.00%	3.10%	4.40%
4	Promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años (número de años) (ESCALE, 2016)	10.70	12.00	12.40
5	Porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a Internet, primaria (% del total) (ESCALE, 2016)	30.20%	71.00%	57.70%
6	Porcentaje de escuelas que cuentan con acceso a Internet, primaria (% del total) (ESCALE, 2016)	65.30%	87.80%	81.80%
7	Índice de desnutrición en niños menores de 5 años (ESCALE, 2016)	20.50%	7.10%	6.30%
8	Tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos) (INEI, 2016)	23.00	13.00	14.00
Posición general en el Pilar Personas (ICRP, 2016)		13	5	3

*Nota.* Datos de los indicadores según ESCALE, INEI  
[http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p\\_auth=Dy8PToxe&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG\\_idCuadro=247](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=Dy8PToxe&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=247)  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>  
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

No se puede concluir el análisis de las regiones referentes sin hacer mención del índice de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], ya que uno de los objetivos estratégicos de la región Junín establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado al 2050 elaborado por CEPLAM y autorizado por la Resolución Ejecutiva Regional N°561-2014-GRJ-PR y la Directiva N°001-2014-CEPLAN es progresar sostenidamente en este indicador, el cual mide variables de salud, educación y pobreza. En la Tabla 33 se realiza el comparativo de cada una de estas variable. Es preciso

resaltar que no se cuenta con información actualizada de este indicador a nivel región motivo por el cual se considera la información al año 2012 que es la mas actual con la que se cuenta.

Tabla 33

*Índice de Desarrollo Humano (IDH) 2012: Comparativo de Variables entre la Región Junín, la Región Ica y la Región Arequipa - PNUD*

N°	Indicadores	Junín		Ica		Arequipa	
		Puesto en el Ranking	Valor del indicador	Puesto en el Ranking	Valor del indicador	Puesto en el Ranking	Valor del indicador
2	Esperanza de vida al nacer (años) (IDH, 2012)	14	72.55	1	79.22	6	75.97
3	Población con educación secundaria completa (IDH, 2012)	11	68.60%	5	79.99%	1	88.27%
4	Promedio de años de escolaridad en grupos de edades de 24 a 35 años (número de años) (IDH, 2012)	9	8.52	2	10.06	3	10.04
5	Ingreso familiar per cápita (en soles al mes) (IDH, 2012)	12	545.50	7	647.70	4	818.40
	Ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH, 2012)	10	0.4539	6	0.5351	3	0.5781

*Nota.* Datos de los indicadores según IDH, 2012. PNUD  
[www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx](http://www.pe.undp.org/content/.../pe.Indice%20de%20Desarrollo%20Humano%20Peru.xlsx)

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

La Matriz del Perfil Competitivo, tal como su nombre indica, identifica a los principales competidores de la región Junín. “El propósito de la MPC es señalar como está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores” (D’Alessio, 2015.p. 129).

La Matriz del Perfil Referencial permite dar a conocer la situación de la organización en relación con las organizaciones líderes del sector y evaluarlas en un contexto integral. Asimismo, es importante saber que las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria o similares, pero no competir con ellas”. (D’Alessio, 2015, p.132)

Para la elaboración de la MPC y de la MPR de la Región Junín, se han identificado ocho factores claves, determinantes para el éxito de la región, los cuales están alineados en función a los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la Región Junín al 2050 aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N°561-2014-GRJ/PR y elaborado en función a la directiva N°001-2014-CEPLAN. También se ha considerado las variables más relevantes de los cinco pilares del Índice de Competitividad Regional (CENTRUM, 2016) para establecer las estrategias que permitan potenciar los sectores en los que la Región Junín registra los indicadores más bajos con la finalidad de convertirla en una región mucho más competitiva y humana (ver Tabla 34 y Tabla 35).

Tabla 34

*Matriz del Perfil Competitivo de la Región Junín*

N°	Factores claves de éxito	Peso	Región Junín		Región Cusco		Región Pasco	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Desarrollo Humano	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
2	Crecimiento sostenido del PBI	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
3	Calidad Educativa	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26
4	Servicios de calidad en Salud	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
5	Crecimiento de las exportaciones no tradicionales para la diversificación económica	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28
6	Acceso a Tecnología en los hogares	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
7	Infraestructura vial	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8	Percepción de Corrupción Regional	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36
Total		1.00	2.39		2.39		2.36	

**Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.**

*Nota.* Adaptado de “Matriz de Perfil Competitivo (MPC),” por D’Alessio, 2015

Tabla 35

*Matriz del Perfil Referente de la Región Junín*

N°	Factores claves de éxito	Peso	Región Junín		Región Ica		Región Arequipa	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Desarrollo Humano	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48
2	Crecimiento sostenido del PBI	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3	Calidad Educativa	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39
4	Servicios de calidad en Salud	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
5	Crecimiento de las exportaciones no tradicionales para la diversificación económica	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42
6	Acceso a Tecnología en los hogares	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
7	Infraestructura vial	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8	Percepción de Corrupción Regional	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
Total		1.00		2.39		3.00		3.12

Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor.

Nota. Adaptado de "Matriz de Perfil Competitivo (MPC)," por D'Alessio, 2015

### 3.8 Conclusiones

La evaluación externa es una de las etapas más importantes del Planeamiento Estratégico debido a que un adecuado análisis dará como resultado una excelente identificación de las oportunidades y amenazas a nivel internacional, nacional, regional, local y del sector. En primer lugar, se realizó el Análisis tridimensional de las naciones cuya finalidad es identificar la posición y ventajas comparativas del país respecto a otros relacionados y cercanos. El resultado de dicho análisis fue que el Perú tiene intereses nacionales con especial énfasis sobre el fortalecimiento de los derechos humanos e inclusión social, se enfoca también en dar las oportunidades y accesos a servicios básicos, tales como: salud, agua y saneamiento, vivienda, electricidad, educación, etc.; para contribuir al desarrollo de las capacidades de la población.

En segundo lugar, el Estado y la gobernabilidad mediante el cual el Gobierno demuestra su capacidad para aplicar adecuadas y acertadas políticas. La economía,

competitividad y empleo también son uno de los intereses como nación, los cuales tienen como objetivo incrementar y desarrollar la inversión pública y privada. En tercer lugar, se debe mencionar el desarrollo de la infraestructura que permitirá el acceso a mayores oportunidades de desarrollo y crecimiento.

Dentro de las ventajas comparativas con las que cuenta es que está ubicado en un lugar o punto estratégico lo que le facilita la comercialización y dinamismo económico, otra ventaja comparativa es que el Perú presenta el mayor crecimiento de la región respecto a las principales variables económicas como el crecimiento del PBI y con uno de los mejores lugares para el desarrollo de las microfinanzas a nivel mundial. Sin embargo, dentro del análisis de la competitividad de las naciones, el Perú está 10 veces por debajo de lo que muestran en promedio las economías más desarrolladas del mundo. En el aspecto histórico psicológico y sociológico, el Perú ha heredado un potencial enorme el cual puede explotar de la mano con el sector turismo y microfinanciero con el consumo interno.

Por otro lado, el país siempre se ha caracterizado sociológicamente por ser informal, cabe mencionar el Perú es un país de micro y pequeñas empresas pero que son 85% informales, esto significa un potencial para la penetración financiera. Así también, tras la aplicación del diamante de Porter en el Región Junín, se obtuvo como resultado que Junín sigue siendo un mercado para explotar. Es, como ya se mencionó, un mercado con excelentes condiciones para el desarrollo de actividades extractivas.

Posteriormente se realizó un análisis del entorno PESTE; encontrando oportunidades de negocio debido a la apertura comercial y las buenas relaciones bilaterales con diferentes economías. La detección de los principales factores permitió la elaboración de la Matriz MEFE, encontrando factores similares y de gran competitividad, asimismo se detectaron factores que se encuentran débiles por lo que es necesario aplicar y desarrollar estrategias que permitan posicionar a Junín dentro de las 10 regiones más competitivas del país al 2028.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Las organizaciones deben realizar un diagnóstico interno en función a la evaluación de los recursos que poseen para ser manejado y adaptado para realizar óptimamente las estrategias y alcanzar los objetivos planteados. En este capítulo, se identifican las fortalezas y debilidades de Junín, en miras de mejorar el rendimiento y uso de los recursos internos para aumentar la ventaja competitiva y lograr los objetivos de largo plazo (OLP) (D'Alessio, 2015).

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para elaborar el análisis AMOFHIT de la Región Junín, se ha realizado entrevistas al Gobernador Regional de Junín, Mg. Ángel Dante Unchupaico Canchumani, al Gerente Regional de Desarrollo Económico, Econ. Walter Angulo Meza y al Jefe de Proyectos de Impacto Económico, Lic. Luis Antonio Salazar. Por otro lado, también se realizó la revisión de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°27867, luego modificada por Ley 27902, Ley 27783 denominada Ley de Bases de la Descentralización, Ley 27293 denominada Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública, el Reglamento de Organización y Funciones, así como también del Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 aprobado por Ordenanza Regional N° 193-2014-GRJ/CR, ha sido ajustado y complementado a los planteamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado de “El Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021”, conforme a lo dispuesto en el Art. 2° del Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, así como a los demás instrumentos de gestión de carácter nacional.

El análisis interno AMOFHIT considera el diagnóstico de los recursos que posee no sólo al alcance de la región Junín, sino también en el sector privado y social; entre ellas, organizaciones civiles, entidades del Estado y diez gobiernos locales, entre otras. La evaluación interna comprende siete ámbitos funcionales: (a) administración y gerencia (A); (b) marketing y ventas (M); (c) operaciones y logística (O); (d) finanzas y contabilidad (F);

(e) recursos humanos (H); (f) sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) tecnología e investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2015).

#### **4.1.1 Administración y gerencia (A)**

El Gobernador Regional y la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, a través de la Sub Gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento, han considerado de prioridad e interés regional, el contar con un Plan de Desarrollo Regional, acorde con la realidad y las necesidades de la Región Junín, motivo por el cual han formulado El Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 (con metas al 2021 y al 2030), que se constituye en un instrumento fundamental de gestión en el proceso de desarrollo de la Región Junín, acorde a la Normatividad vigente.

El Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050, aprobado por Ordenanza Regional N° 193-2014-GRJ/CR, ha sido ajustado y complementado a los planteamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado de “El Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021”, conforme a lo dispuesto en el Art. 2° del Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, así como a los demás instrumentos de gestión de carácter nacional.

Como se muestra en la Figura 30, en el organigrama de la Región Junín se denota linealidad vertical estricta con muchos cargos de Sub Gerencias, se cuenta con cinco gerencias que son actualmente los pilares de la organización: (a) Gerencia Regional de Desarrollo Económico; (b) Gerencia Regional de Desarrollo Social; (c) Gerencia Regional de Gestión Ambiental; y (d) Gerencia Regional de Infraestructura (GRJ,2017).

La ausencia de la Gerencia de Planificación y Gerencia de Turismo que estén especialmente dedicadas al planeamiento del desarrollo de la región en infraestructura, aspectos socioeconómicos y de promoción del turismo respectivamente, se considera de necesidad a fin de desarrollar competente las actividades de desarrollo y turismo, sólo existe la Sub Gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento, la cual se encarga de dar

seguimiento a los objetivos de cada área funcional y es responsable de plantear, diseñar, desarrollar, ejecutar y evaluar los diferentes proyectos, programas y planes, así como de implementar los instrumentos estratégicos, normativos y operativos de la gestión regional.

Asimismo, el Gobierno Regional de Junín incluye como participantes ordinarios en los presupuestos participativos a las organizaciones civiles inscritas en el Registro Único de Organizaciones Sociales (RUOS), como son: las municipalidades distritales, centros poblados, comunidades campesinas, gremios de trabajadores, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, entre otros. En el Plan de Desarrollo Concertado de la región especifica que, en un primer momento, se realiza un diagnóstico temático territorial, a fin de revisar prioridades, que luego se articulan en la elaboración del proceso participativo basado en resultados (Ordenanza Regional N 008-2017-C-GRJ, 2017).

Sin embargo, el logro de credibilidad institucional en la Región Junín no solo está condicionado a hacer cumplir las funciones administrativas, sino que es necesario que el factor humano se encuentre capacitado y que demuestren capacidad e idoneidad en sus acciones y también como personas. En la encuesta Nacional de Hogares semestre móvil Enero - Junio 2016 en cuanto a la opinión sobre la Gestión del Gobierno Regional el 33,7% aprueba el desempeño realizado (INEI- encuesta Nacional de Hogares Enero - Junio 2016 Modulo: Gobernabilidad, Democracia y Transparencia). Lo que se requiere son funcionarios públicos que realicen una gestión con transparencia y eficiencia, que puedan establecer sistemas adecuados para mantener a la sociedad informada de las acciones que se desarrollan en la Región, así como de la ejecución presupuestal que realiza el gobierno Regional, que puedan acabar con inmoralidad y la corrupción en todos los niveles de gestión, y saber administrar los escasos recursos disponibles. En cuanto a los sistemas de gestión, se utiliza el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA).

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN

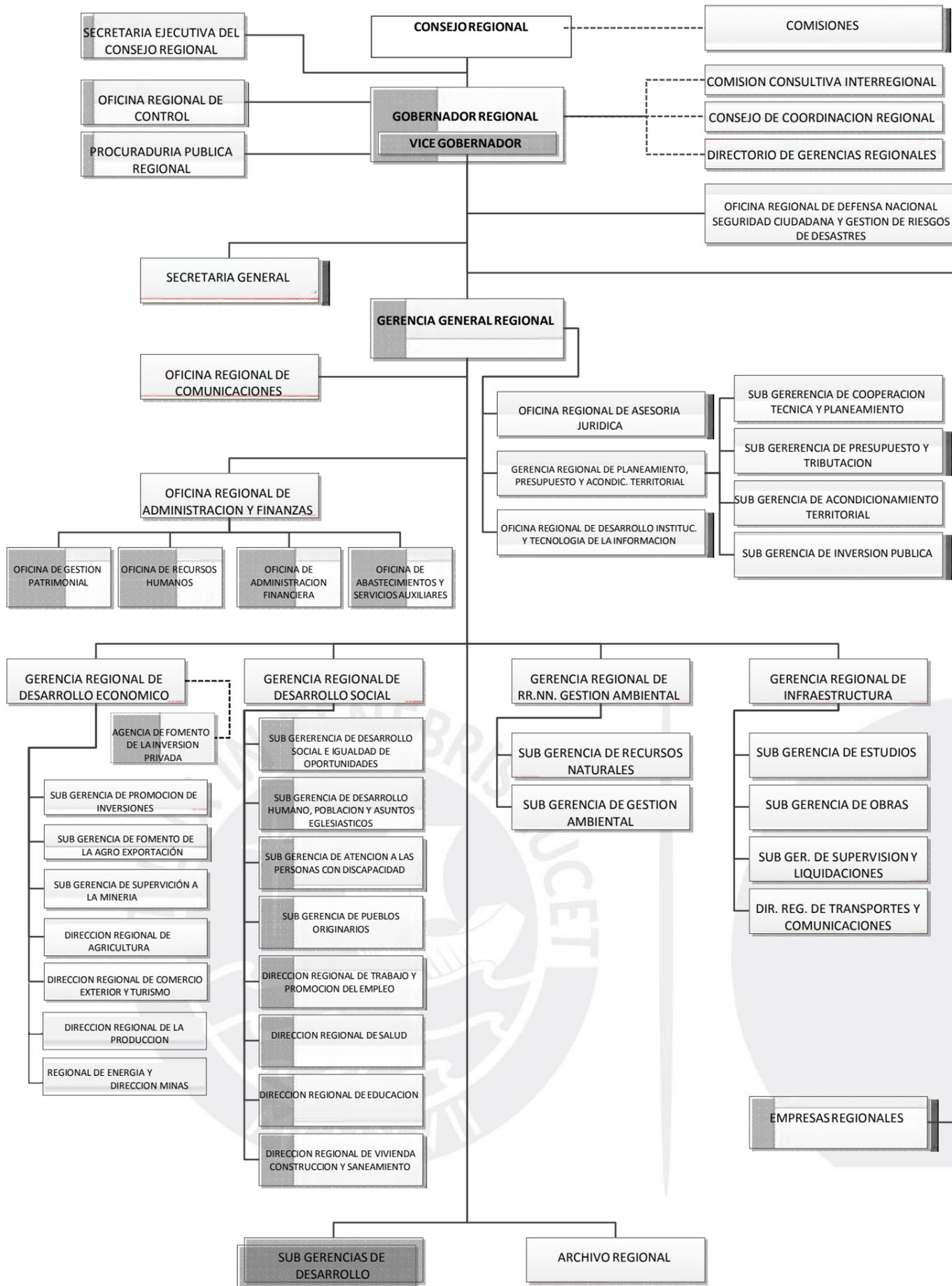


Figura 30. Organigrama del gobierno regional de Junín. Tomado de “Organigrama,” por el Gobierno Regional de Junín, 2017 ([http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf)).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

La Región Junín aporta el 3.0% del Producto Bruto Interno del Perú, posicionándose como la octava economía regional en contribuir al PBI nacional. Junín cuenta con actividades potencial como la extracción de petróleo, gas y minerales con un aporte de 31.9%. Junín se constituye como una de las principales regiones mineras del Perú, siendo su principal actividad la minería metálica. Los principales minerales extraídos en esta Región son plata, plomo y zinc. La Región Junín posee el 24.5% del total de reservas de plata a nivel mundial. El Perú cuenta con alrededor de 4,485 millones de onzas finas de plata concentradas en su mayoría en la Región Junín, según informó el Ministerio de Energía y Minas. (El precio de este metal cerró en 1,643.20 dólares por onza en el 2016. En la siguiente Tabla se muestra la variación en la producción minera de los principales metales, en el cual lideran la producción de plata y oro.

Tabla 36

*Junín: Variación Porcentual de Producción de Minerales*

Mineral	Estructura porcentual 2014	2014	2015	Variación %
Cobre (TMF)	7.8	85,049	203,529	139.3
Plomo (TMF)	22.6	43,238	46,676	8
Zinc (TMF)	0	255,308	293,072	14.8
Plata (kg.f)	60.2	686,704	816,552	18.9
Oro (Gm.f)	9.4	733,816	744,728	1.5
Molibdeno (TMF)	0	757	2,434	221.4

*Nota.* Tomado de “Informe Económico y Social,” por Región Junín. Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

El sector agropecuario es una de las principales actividades productivas de Junín, ya que involucra el 39% de la PEA ocupada. Dentro del sector agropecuario, destaca la producción agrícola para el mercado nacional como internacional, en la producción de papa, maíz, zanahoria, arveja verde, haba, cebolla serrana y olluco; para el mercado externo

destacan los productos como el café, maíz amarillo duro, cacao y kion. Según el BCRP, 2015, entre los cultivos con mayor superficie cosechada se encuentran: café con 78,276 hectáreas, papa con 24,480 hectáreas, plátano con 16,879 hectáreas, cacao con 16,592 hectáreas, naranja con 13,155 hectáreas, cebada grano con 10,636 hectáreas y maíz amiláceo con 8,169 hectáreas. De las 465,880 hectáreas de superficie agrícola en la Región Junín, sólo el 13.3% posee sistemas de riego, muy por debajo del promedio nacional que es 36.2%. Según el INEI, en el 2015 la Región Junín produjo 39,275 toneladas de café con una participación de 15.1%, siendo el precio promedio de chacra alrededor de 6.48 soles por kilogramo, reconocido como el cuarto productor de café, siguiendo a San Martín, Cajamarca y Amazonas.

El sector pecuario en la Región Junín se encuentra representado por especies de tipo vacuno con participación de 26.9%, ave con participación de 18.1%, ovino con participación de 11.1%, y porcino con participación de 7.2%, la leche con una participación de 17.1%; los mismos que son comercializados local y regionalmente. Según el BCRP, al 2015 la producción de leche superó los 140,000 litros diarios, habiendo crecido en más de 100% respecto al 2008. Según el IV Censo Agropecuario 2012 (IV CENAGRO).

La manufactura, este sector evidenció una caída importante desde el 2007, ya que, con relación al VAB de la Región, pasó de 21% a 6.2% al 2015, básicamente por dos actividades en la Región: la refinación de metales y la producción de cemento liderada por la empresa Unión Andina de Cementos.

El turismo registró potencial crecimiento en la Región Junín dado el variado inventario de atractivos turísticos. Según el INEI, durante el 2015 la Región Junín albergó a cerca de 1'120,724 turistas nacionales los cuales tuvieron una permanencia promedio de 1.2 noches, y 5,297 turistas extranjeros que tuvieron una permanencia promedio de 1.7 noches. Los turistas más representativos registraron procedencia de Estados Unidos (21.6%), España

(10.7%), Colombia (7.7%) y Francia (6.4%). Los turistas se encuentran atraídos por los atractivos en las zonas de sierra y selva amazónica, además de sus nevados, valles glaciares, mesetas, cañones, cataratas y bosques, de la mano de la riqueza cultural de la época pre colonial, colonial y republicana. Entre los principales atractivos se encuentran la Plaza Constitución, Iglesia de la Merced, Plaza Huamanmarca, Cerrito La Libertad, Museo Salesiano de Ciencias Naturales, Parque de la Identidad Wanka, Torre Torre, Templo de Wari Willka, Hualhuas, Chupaca, Sicaya, San Agustín de Cajas, Sapallanga, Anco, Convento de Santa Rosa de Ocopa, Ingenio, Nevado de Huaytapallana, Jauja, Laguna de Paca, Complejo Arqueológico de Tunanmarca, Santuario del Señor de Muruhuay, entre otros.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Según el Consejo Nacional de la Competitividad, para el periodo 2011-12, Junín se ubicó en el puesto número once en el pilar infraestructura en su ranking de competitividad regional, en referencia a la generación de energía, la infraestructura de transporte y la red de comunicaciones, lo cual muestra las dificultades que experimenta la región para consolidar un sistema vial y de transporte seguro y confiable para la interconexión al interior de la región, limitando el potencial de crecimiento e inclusión económica-social en la región.

La región Junín es importante en el transporte dado que es una zona de tránsito para toda la zona Centro del país, conectando la Costa, Sierra y Selva en menos de 371 km. En este sentido, Junín es una zona de paso para el transporte terrestre desde Lima hacia Huánuco, Pasco, Ayacucho y Huancavelica, y además constituye la ruta más rápida hacia la Selva Central. La principal vía de conexión con la capital del país es la Carretera Central, una vía transversal de 174 kilómetros que parte de Lima y llega hasta la ciudad de La Oroya, en la provincia de Yauli, donde se conecta con la Longitudinal de la Sierra Norte, que permite llegar a otros departamentos de la Sierra Central. Dado que constituye una de las regiones más transitadas por el transporte interprovincial, Junín cuenta con 16 terminales terrestres

reconocidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La red vial de Junín se encuentra conformada por 9,5 mil kilómetros, de la cual el 12.3% se encuentra pavimentado. Además, el 13.8% de las carreteras de Junín pertenecen a la red vial nacional, como se detalla en la Tabla 37.

Tabla 37

*Infraestructura Vial del Sistema de Carreteras*

	Nacional	Departamental	Vecinal	Total
(En miles de Km)				
Pavimentadas	14,7	2,3	1,6	18,7
No pavimentadas	9,8	21,9	90,2	122,0
Total nacional	24,6	24,2	91,8	140,7
(En Km)				
Pavimentadas	917,1	14,6	231,6	1163,2
No pavimentadas	396,7	880,4	7050,6	8327,8
Total Junín	1313,8	895,0	7282,2	9491,0

*Nota.* Tomado de “Informe Económico y Social,” por Región Junín. Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

La región Junín también se caracteriza por contar con una red de ferrocarriles desde la segunda mitad del siglo XIX, desarrollándose principalmente por la riqueza de recursos naturales y la capacidad productiva de la región (minería, agricultura, ganadería). El Ferrocarril Central es el más alto de América y el segundo más alto del mundo. Actualmente recorre la ruta Lima – Huancayo – Lima y cuenta con una extensión total de 477 kilómetros. Necesidad que se dio como una extensión del ferrocarril Lima – Callao en el año 1870, pero no se concluyó el tramo Lima - La Oroya hasta 1893, bajo la administración de la empresa Peruvian Corporation.

En la ciudad de Huancayo se va a utilizar el tren como medio de transporte urbano “Metro Wanka”, este servicio cuenta con dos fases: la primera contempla 5 kilómetros entre Plaza Vea de Huancayo y la Ciudad Universitaria; y la segunda de 50 kilómetros entre la Ciudad Universitaria y Jauja. Ante ello, se viene elaborando el Plan Nacional Ferroviario, a

fin de implementar un sistema multimodal a nivel nacional que favorezca el transporte ferroviario de pasajeros y la ampliación y creación de nuevas líneas.

En relación a la infraestructura aeroportuaria, Junín cuenta con el aeropuerto Francisco Carlé, ubicado en el distrito de Jauja, el cual inició operaciones en 1977. De acuerdo con la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC) este aeropuerto es apto para el desarrollo aéreo comercial, cuenta con una pista asfaltada de cerca de 2,9 mil metros de largo por 45 metros de ancho. Actualmente, recibe vuelos comerciales, particulares y militares desde Lima; registró un nivel promedio de 2,8 mil pasajeros anuales en el período 2001-2010, en el período 2011-2012 ascendió a 18,9 mil pasajeros en promedio. Adicionalmente, la región cuenta con los aeródromos de Mazamari y San Ramón.

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La región Junín como entidad pública se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional. En el 2017, la región Junín tuvo un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 171'578,009 soles, y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) fue de 583'501,966 soles, como se muestra en la siguiente Tabla 38, la región Junín ejecutó el 94.6% del presupuesto, lo que demostró el uso eficiente de los recursos públicos, los incluye las actividades y proyectos, cabe mencionar que el presupuesto contiene 29 Unidades Ejecutoras que incluyen proyectos de salud, educación, transporte e infraestructura.

En cuanto a los ingresos registrados de la región Junín, alcanzó un recaudo de 419'033,078 soles en 25 unidades ejecutoras con 99.8% de ejecución en el 2017, teniendo a la sede central de la Región Junin como la unidad ejecutora con mayor ingreso de S/. 324'980,225 soles, seguido de la unidades ejecutoras del Hospital Daniel Alcides Carrion y la Dirección Regional de Salud con ingresos de S/. 13'043,107 soles y S/. 12'331,533 soles

respectivamente, como se muestra en la Tabla 39, lo que demuestra un óptimo trabajo de las entidades públicas.

Tabla 38  
*Junín: Ejecución del Gasto 2017*

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Devengado	Avance %
001-818: REGION JUNIN-SEDE CENTRAL	171,578,009	583,501,966	514,794,435	88.2
002-819: REGION JUNIN – PRODUCCION	3,197,593	3,269,166	2,901,693	88.8
100-820: REGION JUNIN-AGRICULTURA	16,025,726	20,317,353	19,825,924	97.6
200-821: REGION JUNIN-TRANSPORTES	11,106,506	53,120,049	44,199,916	83.2
300-822: REGION JUNIN-EDUCACION	54,266,123	58,122,687	56,200,579	96.7
301-1111: REGION JUNIN - EDUCACION TARMA	55,968,908	66,474,835	66,260,668	99.7
302-1112: REGION JUNIN - EDUCACION SATIPO	97,170,607	137,344,164	136,933,102	99.7
303-1459: GOB. REG. DE JUNIN- EDUCACION CHANCHAMAYO	71,920,725	93,793,073	93,676,163	99.9
304-1606: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION HUANCAYO	224,381,255	275,647,766	275,235,528	99.9
305-1607: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CONCEPCION	32,293,027	43,705,209	43,601,142	99.8
306-1608: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CHUPACA	29,854,719	39,093,447	39,015,608	99.8
307-1609: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION JAUJA	57,785,921	74,131,758	73,769,420	99.5
308-1610: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION YAULI- LA OROYA	25,432,728	32,732,919	32,144,336	98.2
309-1611: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PROVINCIA DE JUNIN	19,051,043	24,299,943	24,277,859	99.9
310-1678: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PICHANAKI	0	792,336	792,325	100.0
311-1679: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PANGO	0	1,371,663	1,239,592	90.4
312-1680: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION RIO TAMBO	0	1,283,480	1,283,436	100.0
400-823: REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN	26,194,348	40,389,177	34,240,295	84.8
401-824: REGION JUNIN-SALUD DANIEL ALCIDES CARRION	32,726,389	59,328,871	56,842,288	95.8
402-825: REGION JUNIN-SALUD EL CARMEN	29,313,942	42,322,161	39,131,493	92.5
403-826: REGION JUNIN-SALUD JAUJA	37,564,517	42,660,766	41,428,130	97.1
404-827: REGION JUNIN-SALUD TARMA	31,249,536	40,367,710	38,911,374	96.4
405-828: REGION JUNIN-SALUD CHANCHAMAYO	40,498,867	47,436,012	45,678,277	96.3
406-829: REGION JUNIN-SALUD SATIPO	31,902,662	38,993,433	36,351,568	93.2
407-830: REGION JUNIN- SALUD JUNIN	12,049,056	13,706,858	13,224,485	96.5
408-1224: REGION JUNIN - RED DE SALUD DEL VALLE DEL MANTARO	52,200,193	54,616,791	53,844,508	98.6
409-1612: GOB. REG. DE JUNIN - RED DE SALUD PICHANAKI	8,624,957	10,406,046	10,321,045	99.2
410-1613: GOB. REG. DE JUNIN - RED DE SALUD SAN MARTIN DE PANGO	7,219,225	11,182,024	11,141,722	99.6
412-1615: GOB. REG. DE JUNIN - SALUD CHUPACA	0	9,146,944	9,022,095	98.6
Total	1,179,576,582	1,919,558,607	1,816,289,006	94.6%

Nota. Tomado de “Consulta amigable,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy> ).

Tabla 39  
Junín: Ingresos 2017

Unidad Ejecutora	PIA	PIM	Recaudado
001-818: REGION JUNIN-SEDE CENTRAL	9,905,957	319,476,701	324,980,225
002-819: REGION JUNIN - PRODUCCION	1,694,750	1,715,185	1,255,232
100-820: REGION JUNIN-AGRICULTURA	397,000	1,081,397	1,260,802
200-821: REGION JUNIN-TRANSPORTES	2,532,887	7,906,990	8,135,256
300-822: REGION JUNIN-EDUCACION	4,541,000	6,460,735	5,909,610
301-1111: REGION JUNIN - EDUCACION TARMA	231,346	646,885	380,256
302-1112: REGION JUNIN - EDUCACION SATIPO	239,459	2,044,295	2,932,523
303-1459: GOB. REG. DE JUNIN- EDUCACION CHANCHAMAYO	20,541	518,790	458,025
304-1606: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION HUANCAYO	201,033	635,572	824,946
305-1607: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CONCEPCION	24,382	260,184	342,383
306-1608: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION CHUPACA	24,000	259,789	328,639
307-1609: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION JAUJA	34,237	275,191	426,997
308-1610: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION YAULI-LA OROYA	43,250	106,951	158,266
309-1611: GOB. REG. DE JUNIN - EDUCACION PROVINCIA DE JUNIN	23,800	82,514	135,931
400-823: REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN	2,802,713	10,920,957	12,331,523
401-824: REGION JUNIN-SALUD DANIEL ALCIDES CARRION	3,000,000	13,812,919	13,043,107
402-825: REGION JUNIN-SALUD EL CARMEN	3,556,500	10,939,503	9,556,584
403-826: REGION JUNIN-SALUD JAUJA	1,930,000	5,453,976	4,387,228
404-827: REGION JUNIN-SALUD TARMA	2,083,898	6,725,082	5,762,326
405-828: REGION JUNIN-SALUD CHANCHAMAYO	2,124,179	6,157,287	5,778,983
406-829: REGION JUNIN-SALUD SATIPO	1,742,218	7,903,254	6,735,094
407-830: REGION JUNIN- SALUD JUNIN	346,484	1,051,267	866,498
408-1224: REGION JUNIN - RED DE SALUD DEL VALLE DEL MANTARO	1,017,487	8,660,131	7,398,074
409-1612: GOB. REG. DE JUNIN - RED DE SALUD PICHANAKI	1,000,000	3,838,973	3,009,028
410-1613: GOB. REG. DE JUNIN - RED DE SALUD SAN MARTIN DE PANGOA	257,112	2,896,539	2,635,542
<b>Total</b>	<b>39,774,233</b>	<b>419,831,067</b>	<b>419,033,078</b>

Nota. Tomado de "Consulta Amigable," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2016>).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

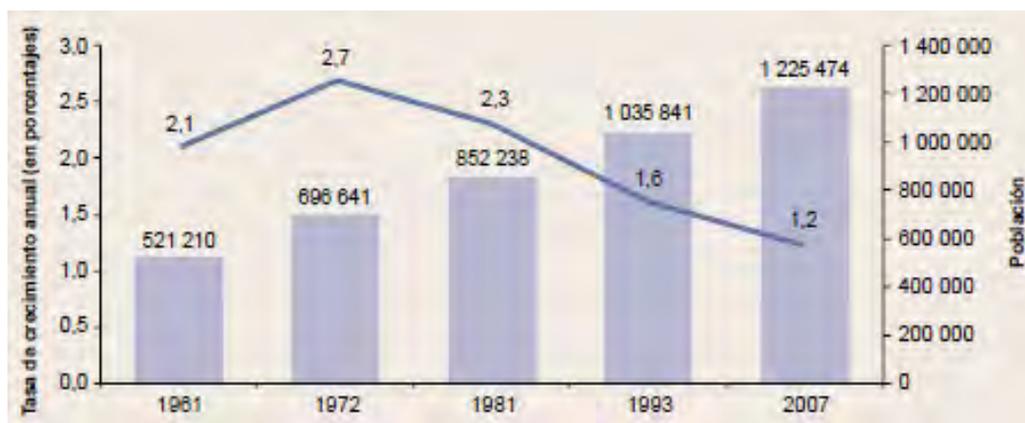
De acuerdo a la información de la población en la publicación del INEI en "Estado de la Población: 2015", la población de la región Junín fue de 1'350,783 habitantes, de modo que participa en 4.4% de la población total peruana. De acuerdo a la superficie de Junín con

44,328.80  $km^2$ , cuenta con una densidad de 30.47 habitantes por  $km^2$ . La ciudad de Junín, Huancayo, cuenta con una población de 364,725 habitantes mostrando una tasa de crecimiento de 1.1%, la cual represento el 27% de participación. En cuanto a la población residente en zonas de conflicto, en el VRAEN, la población de la región Junín, se caracteriza por tener indicadores sociales sensibles ubicándolos en el escalón de vulnerables. Cuenta con 6 distritos vulnerables; Parihuanca y santo Domingo de Acobamba en Huancayo; Andamarca en Concepción; Mazamari, Pangoa y Rio Tambo en Satipo, alcanzando una población total de 200,003 con una tasa de crecimiento de 4.6% respecto al año anterior.

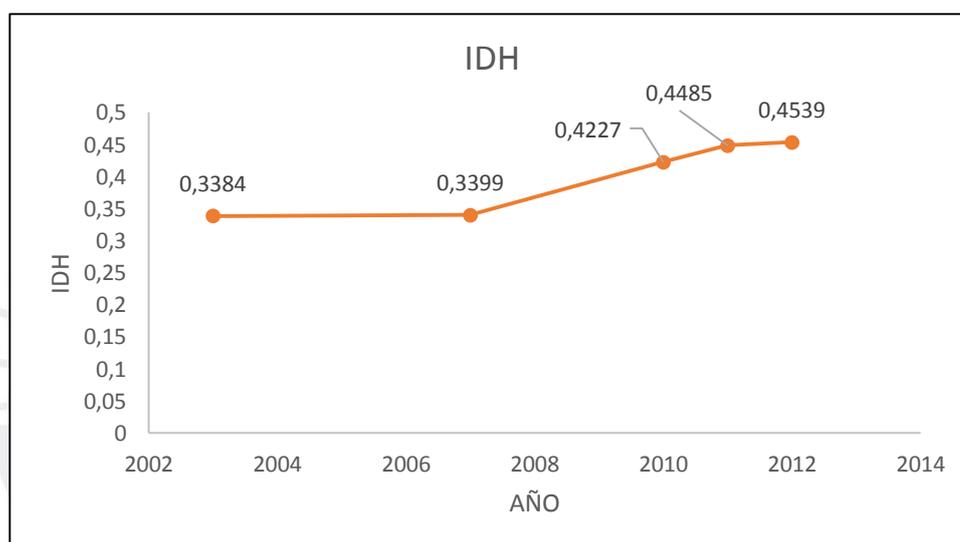
La región Junín, también muestra una tendencia moderada en la población urbana. La población rural, según la información del censo 2007, fue de 400,211 alcanzando el 32.7% de la población total mientras que la población urbana fue de 67.3%. La población urbana mostró un crecimiento poblacional de 2.7% respecto al censo de 1940 mientras que la población rural mostró un crecimiento de 1%.

Respecto al último periodo censal, 1993 – 2007, la tasa de crecimiento de la población de la región Junín fue de 1.2%, afectada por la reducción en los niveles de fecundidad, la migración alcanzó un saldo negativo de -3% caracterizándose como una región expulsora de su población, como se muestra en la Figura 31.

En el Índice de Desarrollo Humano – IDH, tres aspectos importantes de la vida de toda persona son utilizados para su acercamiento: la esperanza de vida al nacer, el logro educativo producto de la suma de la tasa alfabetismo y de la asistencia a la educación básica, y el ingreso familiar per cápita. El incremento del IDH en el país en el periodo 1993-2007 se ha dado con mayor énfasis en las regiones con más carencias. Este ha mostrado un avance positivo dado la perspectiva de la competitividad con carácter inclusivo, ubicándose la región Junín en promedio en el puesto nueve y diez entre 2003 y 2013.



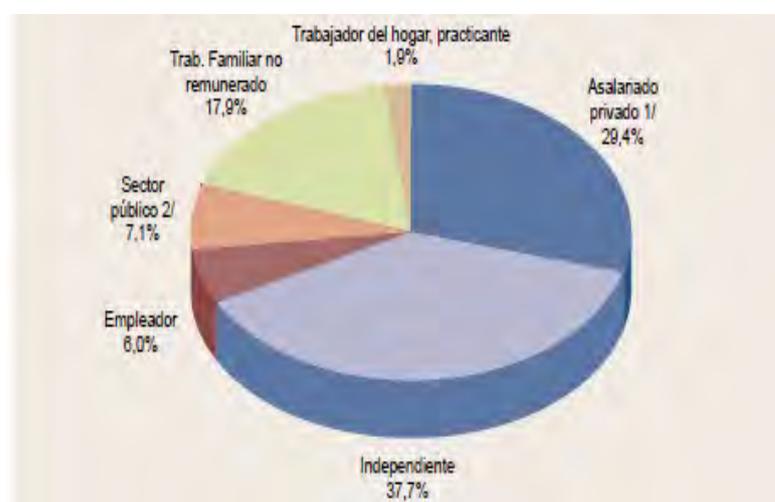
*Figura 31.* Junín: población censada y tasa de crecimiento intercensal. Tomado de “Informe Económico y Social. Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013.



*Figura 32.* Índice de desarrollo humano región Junín 2003 -2013. Tomado de “Informe Económico y Social. Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

De acuerdo a la Población Económicamente Activa – PEA, la distribución de la fuerza laboral de la Región Junín al 2012. Según el MTPE, en base a la ENAHO 2012 del INEI24, la población total en edad de trabajar de 14 años y más de la región fue de 920 mil habitantes. De este total, 695 mil, 75.5% constituye la Población Económicamente Activa (PEA) conformada por 678 mil personas que tienen trabajo 73.7% y 17 mil personas que se encuentran en calidad de desocupados 1.8%. La PEA ocupada se concentra en actividades de

comercio y servicios con participación de 46.5%, extractiva con 39.1%, construcción y manufactura con 4.6% y manufactura con 8.1%, entre otras (ver Figura 35).



*Figura 33.* Junín: Distribución de la PEA ocupada por categoría ocupacional, 2012. Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013.

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Con respecto al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la Región Junín ha incrementado sus servicios de internet y telefonía, como se aprecia en la Tabla 40, pero aun con retraso, por lo que es importante la inversión y mayor acceso a los servicios de comunicación y telefonía para permitir que la región cuente con características positivas de inclusión y competitividad.

Tabla 40

*Junín: Acceso a Servicios de Comunicación y Telefonía*

	2012	2013	2014	2015
Hogares con servicio de internet	8.4	11.6	11.5	15.4
Hogares con servicio de televisión por cable	14.4	15.6	19.8	19.9
Hogares con servicio de telefonía fija	15.4	14.7	14.7	12.1
Hogares con algún miembro con teléfono celular	76	78.7	84.4	86.5

*Nota.* Adaptado de “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2016 (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

De acuerdo a los recursos con los que cuenta la región Junín y su potencial en el sector productivo y extractivo, dado que genera el mayor porcentaje de la PEA de la Región, es vital que el Gobierno promueva la inversión en tecnología, investigación y desarrollo para mejorar la productividad en el sector con mayor dinamismo, impulsando la industrialización y desarrollo básicamente en los productos con mayor producción y demanda con la finalidad de volverlos competitivos y representativos de la región, que sirva como referencia para otras regiones.

Cabe mencionar que el Gobierno Regional de Junín, la Universidad Nacional del Centro del Perú y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e innovación Tecnológica (Concytec) se encuentran creando sinergias para coordinar un trabajo conjunto e impulsar y fortalecer la ciencia, tecnología e innovación en la región Junín, promoviendo el “Plan de Promoción de las Políticas Públicas e Instrumentos de Cofinanciamiento en Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica a Nivel Territorial”. Esto permitirá difundir iniciativas de la institución y los esquemas de financiamiento del Fondecyt, órgano adscrito al Concytec, que busca potenciar las investigaciones a nivel regional mediante la universidad más importante del centro del país, lo que logrará normar, dirigir, orientar, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en el ámbito de los temas mencionados, y así promover e impulsar su desarrollo mediante la acción concertada y la complementariedad entre los programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales organizaciones sociales entre otras (Inforegión, 2015).

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información de la auditoría interna, esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y

debilidades más relatantes (ver Tabla 41), también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales (D'Alessio, 2015). Para este efecto de generar la matriz EFI se diseñó identificando catorce factores internos claves, los cuales se sustentan en el análisis AMOFHIT. Primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar el sentir de sus necesidades, el peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes, ponderando el peso más alto con 4 (ver Tabla 41).

Tabla 41

*Matriz EFI*

	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1	0.15	4	0.60
Primer productor de cobre con el 61% de participación gracias al proyecto Toromocho, así como también líder en producción de Zinc con el 36% y plata con el 40% a nivel de la macro región centro (BCRP, 2017)			
2	0.12	4	0.48
Primer productor nacional de arveja grano verde (23% de participación), maíz choclo (19% de participación), piña (74% de participación) y naranja (55% de participación), al 2016 (BCRP, 2017)			
3	0.08	3	0.24
Crecimiento del PBI 12% (2014) y 16.7% (2015)			
4	0.07	3	0.21
Más del 40% del territorio regional es apto para el cultivo por la cantidad de recursos hídricos que posee (Río Mantaro, entre otros)			
5	0.06	3	0.18
Cuenta con un presupuesto de S/.231 millones de soles para proyectos de inversión aprobados al 2018 (GRJ, 2018)			
6	0.04	3	0.12
Crecimiento sostenido de la PEA ocupada en 1.22% anual (promedio 2007-2015) (INEI, 2015)			
Subtotal	0.52		1.83
<b>Debilidades</b>			
1.	0.07	1	0.07
Bajo índice de Desarrollo Humano - 0.4539 al 2012 -(Debilidades en atención de necesidades básicas de la población como educación, salud y pobreza)			
2.	0.06	2	0.12
Alto índice de percepción de la corrupción (2do. lugar a nivel nacional con 2054 casos presentados ante el poder judicial)			
3.	0.08	1	0.08
Índice de Competitividad Regional del Perú por debajo del promedio nacional (Puesto 15 de 26 regiones)			
4.	0.06	2	0.12
Centralismo. Falta de liderazgo y capacidad gerencial de las autoridades regionales en el cumplimiento de sus funciones			
5	0.06	1	0.06
Concentración de ingresos en dos actividades económicas primarias: Minería y Agricultura			
6	0.05	1	0.05
PBI por habitante por debajo del promedio mensual nacional con S/.894.50 soles respecto a S/.1,291.75. (INEI, 2015)			
7	0.04	1	0.04
Inflación de la región por encima del índice nacional (3.5% de 2%)			
8	0.06	2	0.12
No existe políticas de investigación, desarrollo y uso de tecnologías en sectores económicos de mayor aporte al PBI regional			
Subtotal	0.48		0.66
Total	1		2.49

Nota. Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal.

### 4.3 Conclusiones

El análisis interno de la región muestra debilidades que deben ser mitigadas para alcanzar la visión propuesta al 2023; así como aprovechar las oportunidades y potencialidades; se requiere la inversión en tecnología, infraestructura, salud y educación, con énfasis en capacitación técnica, innovación e investigación, por medio de un equipo de profesionales con visión clara y de largo plazo que desarrollen la región. Además, se recomienda que las organizaciones de la región tenga una Gerencia de Planeamiento y Operaciones y un área de capacitación del capital humano que laboran en los gobiernos locales, provincial y regional; puesto que, se considera que la calidad del servicio tanto en planeamiento como en la implementación de programas de desarrollo es clave para el éxito del desarrollo de la región a que permita atender con suficiencia y eficiencia las crecientes demandas de servicios públicos de la población local y permita un clima de emprendimiento del sector privado, especialmente en la industria del café, cacao y ecoturismo.

Dado que la región cuenta con recursos turísticos como paisajes, reservas arqueológicas, cataratas, bosques turísticos, con una geografía y clima idóneo para diversidad de cultivos, cuenta también con una población de cultura y tradición agrícola. Sin embargo, tiene una capacidad limitada de terreno agrícola, por lo que, es necesario analizar los cultivos idóneos que dejen mayor rentabilidad, de acuerdo a las tendencias nacionales e internacional, la papa es un cultivo importante en el mercado local, así como la producción del café y cacao se muestra atractivos en el mercado local e internacional, dado que cuenta con asaciones de productores se considera factible alcanzar niveles de eficiencia y competitividad en estos productos que permitan a la región alcanzar mayor nivel de bienestar.

## **Capítulo V: Intereses de la Región Junín y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales y los principios cardinales en conjunto con la visión y misión planteadas en el Capítulo II permitirán establecer los objetivos de largo plazo para la región. Ante ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de sus intereses y potencialidades, así como los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores que tienen intereses opuestos y comunes.

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de la implementación de las estrategias externas escogidas, las cuales guían hacia la visión establecida” (D’Alessio, 2008, p. 219). Estos objetivos deben ser motivadores y retadores, pero realistas; asimismo deben ser alcanzables de acuerdo a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo que se da en la región para poder evaluar el desempeño alcanzado a lo largo del periodo.

### **5.1 Intereses de la Región de Junín**

De acuerdo con los objetivos nacionales definidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), los cuales fueron detallados en la sección “Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)” del Capítulo III, se han desarrollado los objetivos para la región, considerando para ello, que las estructuras de los ejes estratégicos establecidos deben estar alineados a los objetivos nacionales.

Con respecto a derechos fundamentales y dignidad de las personas, asegurar todos los habitantes de la región, sean tratados con igualdad, basado en las normas y procedimientos que rigen la gestión administrativa. Eliminar las desigualdades sociales que existen, buscando para ello generar un espacio de oportunidades y desarrollo para toda la población, sobre todo la más joven, pues son ellos los que llevarán a cabo los objetivos planteados.

Con respecto a oportunidades y acceso a los servicios, procurar para los habitantes de la región, el acceso a los servicios básicos de educación, salud, agua y saneamiento,

electricidad, vivienda y seguridad ciudadana, en igualdad de condiciones y oportunidades al resto del Perú, de tal manera que les permitan mejorar su nivel de calidad de vida, promoviendo para ello actividades económicas que sean sostenibles en el tiempo. Combatir la pobreza en la región Junín es uno de los principales intereses, la clasificación de pobreza por distrito se determina por la deficiencia en la alimentación y la carencia de los principales servicios básicos que permiten el desarrollo de la población, tales como infraestructura educativa, de salud, transporte y otros servicios básicos (agua, desagüe y electricidad). Un interés a subsanar es ampliar la red de atención médica, solo está compuesto por 17 establecimientos de salud que cuentan con autorización según la Dirección Regional de Salud, estos se desagregan en siete hospitales, cuatro centros de salud y seis postas médicas. Para brindar una atención de calidad en los establecimientos es necesario contar con el personal necesario, infraestructura y equipamiento. Asimismo se ve necesario el trabajo de las autoridades de la salud enfocado en la prevención.

En lo referente a economía, competitividad y empleo, promover la inversión pública y privada en la región, generando oportunidades laborales y comerciales que beneficien a la población en su conjunto. Cuenta con atractivos turísticos turístico que aún no se logra explotar, debido a una falta de infraestructura vial, terrapuerto y aeropuerto que ayuden a mejorar la accesibilidad, así como una oferta de hoteles y restaurantes de nivel que permita una placentera, segura y cómoda estadía de sus visitantes.

Las inversiones urbanas son un sistema que se estructura sobre la elaboración, identificación, ejecución y gestión de los proyectos públicos; los mismos que son articulados gracias a la identificación de los intereses comunes e iniciativas de desarrollo. Otro punto relevante es la necesidad de habilitar sistemas de riego, a fin de destinarla a la agricultura, ya que es una región dependiente de la misma como principal eje de su economía, teniendo frente la adversidad de la escasez del agua, peligrando cultivos como la papa, zanahoria,

olluco, arveja grano verde, maíz amiláceo que son los productos agrícolas con mayores volúmenes de producción.

Con respecto a Estado y gobernabilidad, garantizar que la región a través de sus gobiernos locales, se oriente al servicio de los ciudadanos; mediante un ejercicio eficiente y transparente de la función pública, que integre los diversos grupos de interés: pobladores, municipalidades distritales, asociaciones no gubernamentales, comités de provincia, entre otros. En referencia a los recursos naturales y ambiente, garantizar el cuidado del ambiente natural de la región, asegurando el oportuno y correcto tratamiento de los residuos segregados, optimizando el uso de los recursos como el agua y energía, manteniendo y ampliando las áreas agrícolas de la región, controlando y disminuyendo los niveles de contaminación ambiental.

## 5.2 Potencial de la Región Junín

Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. Por lo tanto, se analizarán los dominios descritos, con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de la región.

**Demográfico.** De acuerdo con el instituto nacional de estadística e informática, la población de la región Junín no excede los 1'360,506 habitantes, como se muestra en la Tabla 31. De lo anterior se tiene que el 25% es menor de 11 años; de mismo modo la población entre 12 y 17 años equivale a 12% de la población; cerca del 22% se encuentra entre 18 y 29 años de edad; el 32% entre 30 y 59 años; la diferencia mayor a 60 años (INEI, 2016) como se muestra en la Tabla 42. Aproximadamente más del 40% de la población es joven y se encuentra en edad para trabajar, lo que convierte a la región con una fuente de recursos humanos y potencial para promover el desarrollo económico.

Tabla 42

*Población de la Región Junín por Grupos de Edad Estimada al 2025*

Indicador (Rango de edad)	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0 - 4 años	141,837	141,400	140,913	140,292	139,456	138,457	137,346	136,053	134,502	132,617
5-9 años	140,182	139,826	139,500	139,160	138,763	138,420	138,164	137,824	137,227	136,196
10-14 años	139,455	138,837	138,367	137,968	137,561	137,064	136,525	136,072	135,830	135,929
15-19 años	135,461	133,939	132,428	131,050	129,925	129,019	128,252	127,677	127,341	127,292
20-24 años	130,070	129,094	127,557	125,847	124,350	122,862	121,120	119,437	118,122	117,494
25-29 años	112,477	115,469	118,376	120,731	122,072	122,628	122,706	121,969	120,072	116,649
30-34 años	95,507	97,603	99,962	102,433	104,862	107,245	109,679	112,171	114,738	117,404
35-39 años	86,501	86,981	87,563	88,398	89,638	91,421	93,648	96,116	98,610	100,897
40-44 años	79,869	80,439	80,866	81,290	81,851	82,231	82,342	82,656	83,638	85,770
45-49 años	68,601	70,301	72,017	73,592	74,874	76,063	77,266	78,169	78,476	77,903
50-54 años	58,059	59,261	60,501	61,796	63,165	64,619	66,147	67,730	69,353	70,993
55-59 años	48,863	49,948	51,042	52,163	53,320	54,420	55,464	56,580	57,907	59,586
60-64 años	39,807	40,871	41,927	42,987	44,055	45,199	46,409	47,591	48,648	49,493
65-69 años	30,277	31,333	32,443	33,560	34,637	35,664	36,675	37,682	38,701	39,743
70-74 años	22,377	22,977	23,645	24,375	25,167	26,039	26,992	27,998	29,026	30,045
75-79 años	16,310	16,560	16,810	17,104	17,484	17,942	18,451	19,018	19,663	20,397
80 y más años	14,853	15,435	16,020	16,603	17,181	17,744	18,293	18,844	19,411	20,006
Total	1,360,506	1,370,274	1,379,937	1,389,349	1,398,361	1,407,037	1,415,479	1,423,587	1,431,265	1,438,414

*Nota.* Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>).

La infraestructura para los servicios básicos presente condiciones mínimas en la mayoría de los distritos de la región, generando un importante déficit en la calidad de vida a los pobladores, como se puede observar en la Tabla 43. Asimismo, gran parte de la población se dedica a la agricultura y ganadería para subsistir. En cuanto a la calidad de las viviendas, son en su mayoría de quincha, tapia y adobe con mínimo porcentaje de material noble, es por ello que ante las tempestades de la zona rápidamente se transforman en condición precaria. Por otro lado, en los distritos es creciente el analfabetismo como resultado de que existen muy pocos centros de educación; asimismo, las enfermedades como las malarías no se

pueden combatir fácilmente ya que carecen de hospitales y puestos de salud con la adecuada infraestructura (Comité de Defensa Civil de la región Junín 2013).

Tabla 43

*Informe General de las Provincias de la Región Junín*

Provincia	% Ocupación	Tipo de Construcción				Servicios Básicos		Puesto de Salud	Centro Educativo
		Tapia 1%	Quincha %	Adobe %	Otros %	Agua Desagüe	Electricidad %		
Huancayo	44.4%, agricultura	20	60	10	10	rústico	97	1	3
Satipo	33.6%, agricultura	40	30	20	10	rústico	95	1	3
Chanchamayo	36.2%, agricultura	40	45	10	5	rústico	restringido	1	3
Tarma	47.2%, agricultura	39	50	10	0	rústico	85	1	3
Jauja	38.3%, agropecuaria	40	30	20	10	rústico	75	1	3
Concepción	31.4%, agricultura		95		5	rústico	restringido	1	3
Chupaca	28.3%, agricultura	25	35	30	10	rústico	restringida	1	3
Yauli	29.7%, agricultura		100			rústico	restringida	1	3
Junín	54.4%, agropecuaria		90		10	rústico	90	-	-

*Nota.* Tomado Comité de Defensa Civil de la región Junín, 2014.

**Geográfico.** La región Junín se encuentra ubicada en la zona central de los Andes peruanos, con un área total de 44 197 km<sup>2</sup>, que representa el 3.4 por ciento del territorio nacional. Abarca dos regiones naturales, la sierra con 20 821 km<sup>2</sup> (47,1 por ciento) donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta del Bombón y el lago Junín o Chinchaycocha; y la zona ceja de selva y selva, con 23 376 km<sup>2</sup> (52,9 por ciento) donde se encuentran los valles de Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo. La altitud oscila entre los 400 y 5 000 m.s.n.m., siendo el distrito de Río Tambo, en la provincia de Satipo, el de menor altitud (450 m.s.n.m.) y el distrito de Marcapomacocha, en la provincia de Yauli, el de mayor altitud (4 415 m.s.n.m.).

La región Junín presenta un relieve muy accidentado por estar atravesado por las cordilleras Central y Occidental, que dan origen a grandes e importantes unidades hidrográficas, como: Tambo, Perené, Ene y Mantaro. El Valle del Mantaro se constituye como el más importante, al estar formado por el río Mantaro y concentrar un alto porcentaje de la población departamental. La zona de ceja de selva y selva presenta una orografía muy

compleja y ondulante, donde se ubican importantes zonas productoras como son los valles de Chanchamayo, Perené y Satipo.

Tabla 44

*Distritos que Conforman la Región Junín*

N°	Provincia	N° Distritos	Superficie (ha)
1	Huancayo	28	3558
2	Satipo	8	19219
3	Chanchamayo	6	4723
4	Tarma	9	2749
5	Jauja	34	3749
6	Concepción	15	3068
7	Chupaca	9	1153
8	Yauli	10	3617
9	Junín	4	2360

*Nota.* Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>)

El clima varía de acuerdo con la altitud, registrándose en los valles interandinos (mayoritariamente en las provincias de Junín, Yauli, Tarma, Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo) un clima templado y frío, con poca presencia de humedad (seco), mientras que en la zona ceja de selva y selva (provincias de Chanchamayo y Satipo) el clima es cálido y húmedo, con abundantes lluvias de noviembre a mayo.

El departamento se encuentra atravesado por el río Mantaro, que tiene su origen en la unión del río San Juan, procedente de Pasco, con las aguas que sirven para drenar el lago Junín o Chinchaycocha. El río sigue su curso cruzando la ciudad de La Oroya, para atravesar el Valle del Mantaro, abastecer a las centrales hidroeléctricas de Santiago Antúnez de Mayolo y Restitución - Hidroeléctrica del Mantaro (Huancavelica), hasta confluir con el río Apurímac y formar el río Perené. El río Perené, que nace por la confluencia de los ríos Chanchamayo Paucartambo, confluye con el río Ene para formar el río Tambo. Aguas abajo, el río Tambo se une con el río Urubamba para formar el río Ucayali, que a su vez se une al río Marañón formando así el río Amazonas. El lago Junín o Chinchaycocha, ubicado en la meseta del

Bombón, entre los departamentos de Junín y Pasco, constituye el segundo más importante del país.

**Económico.** De acuerdo con la estructura productiva nacional de 2015, calculado a precios de 2007, Junín aportó el 3.3 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, y el 3,0 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Durante el 2015, Junín fue la octava economía departamental en contribuir al PBI nacional, luego de Lima (44.6 por ciento), Arequipa (4.9 por ciento), Cusco (4.3 por ciento), La Libertad (4.2 por ciento), Piura (3.9 por ciento), Ancash (3.7 por ciento) e Ica (3.2 por ciento).

Entre el 2008 y 2015, el PBI nacional creció a una tasa promedio de 5.3 por ciento anual; mientras que en Junín aumentó en 5.8 por ciento. El aporte de Junín a la producción nacional ha mejorado entre el 2014 y 2015, pasando de una contribución de 2.9 por ciento en el 2007 a 3.0 por ciento en el 2015.

Analizando las causas del mayor ritmo de crecimiento en Junín, se observa que la actividad minera en el departamento aumentó su aporte, al pasar de 3.5 por ciento al VAB minero nacional de 2007 a 7.9 por ciento en el 2015, siendo explicado ello por el inicio a principios de 2014 de las operaciones de la Minera Chinalco que ejecuta el Proyecto Cuprífero Toromocho.

Durante el 2015, la PEA Ocupada en Junín representó el 4,4 por ciento de la PEA Ocupada del país y significó a su vez el 97.0 por ciento de la PEA total de Junín, por lo cual la Tasa de Desempleo en Junín fue de 3.0 por ciento durante el 2015 (3.5 por ciento a nivel nacional). En dicho año, Junín se posicionó como el séptimo departamento con mayor PEA ocupada por regiones, después de Lima y Callao (34.2 por ciento), La Libertad (5.8 por ciento), Piura (5.6 por ciento), Cajamarca (5.0 por ciento), Puno (4.9 por ciento) y Cusco (4.7 por ciento).

Según sectores económicos, durante el 2015, de la PEA Ocupada en Junín, el 39.0 por ciento se concentró en la actividad agropecuaria, el 15.4 por ciento en comercio, el 6.8 por ciento en hoteles y restaurantes, el 6.4 por ciento en transportes y comunicaciones, y el 6.3 por ciento en manufactura; entre los principales. La minería absorbió el 2.5 por ciento. Según el Ministerio de la Producción, durante el 2014 (última información disponible) en Junín se concentró el 3.6 por ciento (56 860 empresas) del total de empresas formales del país (1 592 232), de las cuales el 99.8 por ciento (56 746 empresas) fueron MIPYME's (micro, pequeñas y mediana empresa) y el resto (0,2 por ciento) fueron grandes empresas (con ventas mayores a 2 300 UIT anuales, según la definición establecida en la Ley 30056).

La actividad agrícola es autogestionaria, lograda a base de las posibilidades económicas y esfuerzo de cada agricultor utilizando semillas que no han sido mejoradas genéticamente y con poco uso de fertilizantes para el logro de una óptima producción. Las técnicas han mejorado, pero no hay difusión de estos conocimientos técnicos, ni proyectos de repesamiento, reforestación, canales de irrigación, entre otros, que lograrían impulsar la producción agropecuaria. La agroindustria, pero orientada al mercado local e interno; los productos locales tradicionales de exportación son: palmito, café, cacao y fibra de algodón, y recientemente (hace 10 años) se integraron plantas medicinales como: Chuchuguasi, copaiba, sangre de grado entre otros.

Dentro de la estructura productiva nacional de 2015, la mayor contribución de Junín se encontró en el VBP de Extracción de petróleo, gas y minerales (al aportar 7.9 por ciento del total nacional), seguido de su contribución al VAB Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4.8 por ciento), y su contribución al VBP de Electricidad, gas y agua (3.9 por ciento de aporte). En Manufactura, el aporte de Junín durante el 2015 fue de 1.4 por ciento (habiendo alcanzado el 3.7 por ciento durante el 2007).

Al interior de Junín y a precios de 2007, la dinámica de la economía departamental se encuentra influenciada por el comportamiento de los sectores comercio y servicios, al representar el 44.5 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) de 2015; seguido de extracción de petróleo, gas, minerales (31.9 por ciento); agricultura, ganadería, caza y silvicultura (8.3 por ciento), construcción (6.7 por ciento) y manufactura (6.2 por ciento). Junín cuenta con importantes atractivos turísticos, concentrándose los principales en el Valle del Mantaro (zona sierra) y en las provincias de Chanchamayo y Satipo (zona ceja de selva y selva), recibiendo esta última la mayor afluencia de visitantes nacionales y extranjeros.

De acuerdo a la información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, durante el 2015, de los 7,7 millones de turistas extranjeros que arribaron a nuestro país, Junín albergó 5,2 miles (0.1 por ciento), de los cuales el 21,6 por ciento procedió de los Estados Unidos, seguido de España (10.7 por ciento), Colombia (7.7 por ciento) y Francia (6.4 por ciento). Respecto de los arribos de nacionales, de los 39,1 millones a nivel nacional, en Junín se registraron 1,0 millón (2.7 por ciento).

**Tecnológico – científico.** En la provincia el desarrollo de los conceptos tecnológico e innovación científica no representan un gran potencial, por cuanto existen brechas y deficiencias en el sistema educativo, generados por el alto índice de pobreza. Asimismo, los servicios de telecomunicaciones (acceso a internet, teléfono celular y teléfono fijo) no son los adecuados, pero se espera que, en los próximos años, este factor no represente una debilidad para la provincia. Con el objetivo de reducir los índices de anemia y desnutrición crónica infantil (DCI), la Dirección Regional de Salud Junín (Diresa Junín), a través de sus establecimientos de salud, vienen desarrollando la Implementación de la Tecnología de Decisiones informadas (TDI) en los distritos de mayor vulnerabilidad de la región Junín.

En la actualidad la Diresa Junín a gestionado la herramienta TDI en siete distritos de la, siendo ellos: Chacapalca, Huertas, Chupuro, Acolla, Suitucancho, Paccha y Llaylla. La

herramienta TDI es un cuestionario de recolección de información de los principales factores o determinantes relacionados a la desnutrición crónica y anemia a nivel distrital, que permite tomar decisiones para realizar intervenciones efectivas que contribuyan a la disminución de la desnutrición crónica infantil y anemia.

***Histórico – Psicológico-Sociológico.*** El Perú ha sido cuna de la cultura Incaica y tiene una riqueza multicultural e histórica mucho mayor que sus pares latinoamericanos. En la actualidad se está logrando posicionar a través de campañas como “Marca Perú” lanzada por el gobierno para que se conozca nuestra riqueza cultural, además tenemos el reconocimiento de Macchu Picchu como una de las siete maravillas del mundo.

De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2011), le da al Perú un notable puntaje respecto a sus pares Latinoamericanos en emprendimiento, lo que da origen al mercado de micro finanzas que es uno de los más sólidos de la región. Las PYMES en la región centran sus operaciones en el emprendimiento de sus líderes los cuales aportan no solo con el capital sino también con el trabajo propio y diario para sacar adelante sus propios proyectos u obras que van contratando desde la formación de su empresa hasta su consolidación. Para el sector construcción de la región la parte social está presente por intermedio de los sindicatos que ejercen una presión adicional a los empresarios y en muchos casos con sus reclamos llegan a producir conflictos que afectan la ejecución de las obras.

***Organizacional – Administrativo.*** La estructura en el Gobierno regional de Junín es liderada por el Gobernado Regional, el Sr. Ángel Unchupaico Canchumani, se cuenta con una estructura orgánica compuesta de personal e infraestructura, iniciando con una gerencia regional a cargo del Sr. Javier Yauli Salomé, Walter Angulo Mera (gerente regional de Desarrollo Económico), Luis Alberto Ortiz Soberanes (gerente regional de Desarrollo Social), Eduardo Lagos Villavicencio (gerente regional de Infraestructura), Heleno Ciro Camarena Hilario (gerente regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento

Territorial). El 21 de setiembre de 2016 se aprobó con ordenanza municipal el organigrama, reglamento de organización y funciones (ROF) de la sede del Gobierno Regional de Junín (ROF, 2016). Dentro de las principales funciones del está el promover el desarrollo generando propia identidad de la región por medio de productos y servicios de calidad, incrementando la productividad y producción; con foco en la sociedad, elevando el nivel de la educación, salud y servicios (ROF, 2016).

**Militar.** La elaboración del plan de seguridad ciudadana para la región Junín está a cargo del Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) es una instancia de dialogo coordinación y elaboración de políticas, planes, programas, directivas y actividades vinculadas a la seguridad ciudadana, en el ámbito distrital. Articula las relaciones entre las diversas entidades del sector público y el sector privado que forman parte del SINASEC a nivel distrital presidido por el Alcalde de cada provincia y con un total de 20 integrantes. Su objetivo principal es mejorar la seguridad en ésta parte de la región asegurando una convivencia pacífica que incentive el desarrollo, por medio de un trabajo en conjunto entre los integrantes del comité de distintos organismos; que hoy se hace necesario frente a la inseguridad en la zona y siendo un punto a solucionar para los planes de incentivar el turismo que tiene la región para el mediano plazo.

### **5.3 Principios Cardinales de la Región Junín**

Los principios cardinales, son aspectos que debemos analizar para el establecimiento de las OLP, en función a la visión, misión y los intereses de la provincia. Previo al desarrollo de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) resulta importante analizar los cuatro principios cardinales. Si bien éstos se orientan principalmente para analizar las oportunidades y amenazas en el entorno internacional de las naciones, es posible también aplicarlo en el entorno exterior de las organizaciones, considerando: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos,

cuyo análisis estará orientado a los competidores (D'Alessio, 2015).

***Influencia de terceros.*** Tanto el gobierno regional de Junín, como el gobierno central ejercen la principal influencia sobre el desarrollo de la región, tanto a nivel de lineamientos estratégicos (al seguir políticas de Estado y regionales), como de proyectos de envergadura que impactan sobre la zona de influencia de la provincia, en especial los Proyectos de Inversión Pública [PIP], los mismos que son gestionados con intervención indirecta del Ministerio de Economía y Finanzas. De los ministerios del poder ejecutivo, principalmente el Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] es aquel que ejerce la mayor influencia en la región, pues el rubro agropecuario es el principal motor económico. A través de las Agencias de Desarrollo Local [ADEL], el MINAGRI supervisa y controla las actividades de desarrollo relacionadas al sector agropecuario en coordinación con las empresas y asociaciones de agricultores y ganaderos (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2010).

Es importante considerar que, para el óptimo desarrollo de la región, otros agentes de desarrollo externo intervengan, especialmente a través de la Cooperación Técnica Internacional, a fin de que los proyectos de inversión puedan materializarse con recursos provenientes del exterior. Es por ello que organismos educativos como institutos superiores, universidades y organizaciones de investigación tanto públicas como privadas puedan generar estudios de línea base para a su vez desarrollar los perfiles de inversión necesarios para potenciar la inversión externa (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2010).

***Lazos pasados-presentes.*** Desde antes de su fundación en 1821, y especialmente desde la construcción de la carretera central en la década de 1924, la locación de la región ha sufrido una transformación sin precedentes, pues el desarrollo económico y actuación de actividades ilegales como el narcotráfico, sumado a la implementación de políticas no adecuadas y fuera de la realidad, han ha generado una desordenada ocupación del territorio, con migrantes de la selva peruana, y proliferando el territorio con un crecimiento poblacional

básicamente dedicado a la actividad agropecuaria y comercial con los territorios de provincias vecinas y ciudades aledañas importantes como Jauja, Huancayo y Concepción, comprometiendo la competitividad territorial lo cual decanta muchas veces en un inapropiado uso del suelo. La incompatibilidad de usos es, desde el 2013, documentada en el estudio de meso zonificación ecológica económica. En ese sentido, la mayor parte de las tierras disponibles para el agro han venido siendo ocupadas, en conjunto con la expansión de las zonas urbanas, lo cual constituye una amenaza pues gran parte de esas tierras tienen aptitud forestal o de protección ecológica (GRJ, 2015).

La región Junín tiene en el presente y futuro retos socio económicos que están estrechamente relacionados con el medio ambiente, pues su desarrollo histórico ha impactado con la disminución significativa del caudal hídrico de las cuencas hídricas de los ríos Mantaro, Junín y Cunas sus respectivos afluentes.

Los lazos socio económicos de la región, si bien están sumamente relacionados a la disponibilidad y calidad de las vías de comunicación por el intercambio comercial de provincias vecinas y principales ciudades, no debería ser un factor limitante. Es por ello que el vínculo de la población con sus terrenos y actividad económico tiene a la accesibilidad, mantenimiento y rehabilitación de la carretera central y vías alternas como pilar fundamental, siendo el desafío de la provincia implementar en paralelo el desarrollo de una conciencia ambiental, usando racionalmente los recursos, recuperación de espacios ecológicos degradados y finalmente a la conservación de bosques tropicales (GRJ, 2015).

En conclusión, las potencialidades de desarrollo de la región están estrechamente relacionadas con actividades de recuperación del medio ambiente, lo cual resulta un factor de atracción de inversionistas y traslado de recursos locales, interprovinciales e interregionales. Esto no solamente beneficiaría al sector agropecuario y agroindustrial, sino a los potenciales clústeres como el forestal y el turismo, tanto de aventura como ecoturismo (Ministerio de

Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2010).

***Contra balance de intereses.*** La provincia es rica en recursos naturales, con foco de interés en la agricultura, minería y el turismo como sostén de su economía, es por ello que resulta de vital enfoque de alianzas con organizaciones que preserven el medio ambiente para asegurar su desarrollo sostenible. El Gobierno Regional para garantizar ello trabajará en tres grandes ejes: el primero centrado en la conservación de la diversidad Biológica y protección de los ecosistemas claves; el segundo enfocado en aprovechar los recursos de manera sostenida en base a los diversos proyectos de minería y extracción, el tercero trabajando en la regeneración de los ecosistemas afectados con foco en las zonas identificadas (GRJ, 2015).

Es de interés para la región el desarrollar la infraestructura vial y de comunicaciones en la región a fin de convertir a sus distintas provincias en atractivos destinos accesibles al turismo y al comercio. Un aliado importante en éste punto es el ministerio de transportes y comunicaciones, entidad pública que invierte en proyectos de mejoramiento de infraestructura que permita otros beneficios, mejorando los servicios de transportes y comunicaciones, permitiendo el impulso del comercio, mejora de la calidad de vida y la interconexión de distintos productores y clientes de las distintas regiones con los mercados locales y foráneos (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2010).

***Conservación de los enemigos.*** En la actualidad, la región no cuenta con regiones enemigas; sin embargo, podría decirse que al contar con recursos similares a otras regiones competiría con ésta por los proyectos de inversión del Gobierno Central ya que todas sus provincias buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus habitantes. El índice de pobreza en la región es una variable prioritaria de análisis, esto debido a que cerca de la mitad de la población se encuentra en situación de pobreza. La pobreza extrema está conformada por ciudadanos cuyo consumo mínimo mensuales son menores o iguales a S/ 161 soles y pobreza con S/ 303 soles mensuales (Diario Gestión, 2015).

La región Junín cuenta con un alto porcentaje de empleo informal, 81,8% es informal, sumado a que solo un 28,3% de la población económicamente activa cuenta con al menos educación superior. El ingreso mensual promedio es de S/. 969,2, mientras que el de Lima Metropolitana llega a S/. 1,674. Sin embargo, mantiene una brecha de género en ingresos laborales de 40,2%, según la Oficina de Gestión Descentralizada y Cooperación Técnica del SINEACE (2016).

El narcotráfico trajo varios efectos negativos para la región Junín, afectación de aguas y terrenos agrícolas, reemplazando cultivos alternativos sostenibles que promuevan el desarrollo económico y la industria en la región, que se ha convertido en uno de los productores más importantes de cocaína. Además de tener varios puntos que sirven para su transporte fluvial, terrestre y aéreo.

Según el especialista en narcotráfico, Jaime Antezana una de las rutas más utilizadas es la de Perú - Brasil- Europa, con escala en centro américa. en tanto que en la región Junín tiene varias rutas por donde salen vehículos, embarcaciones y avionetas. Los caminos de herradura y carreteras se unen en las zonas Vraem a Junín, la ruta fluvial pasa por los ríos Ene y Tambo, el cual les permite llegar a Ucayali, por donde la droga puede tomar alguna pista hasta Loreto que sale a Brasil. Por su parte, también está el trayecto que pasa por Huancayo (Pariahunca y Surcubamba), Concepción (comas, Andamarca) y Satipo (mazamari) (Diario El Correo,2015)

Huancayo no solo es la ruta de la cocaína, también es la principal zona de lavado de activos de la región. Es decir, radican firmas o narco empresarios que reinvierten sus ganancias ilegales en la creciente economía del Valle del Mantaro que permite a los narcotraficantes o sus testaferros camuflar el lavado de activos dentro de ese proceso económico (Diario El Correo,2015).

La construcción de inmuebles, las cadenas de grifos, empresas de transportes,

ferretería, la producción de papa y otros productos, etc., son algunas de las actividades económicas usadas por narcotráficos. Las estrategias antidrogas por medio de programas de erradicación de cultivo ilícitos desplegadas por el gobierno en conjunto con entidades internacionales como: Naciones Unidas, USAID, Unión Europea y GIZ-Alemania; éste cultivo se vio reducido y ahora es sólo el 0.54% del PBI de la región, la producción pasó de 27,717TN en 1994 a 3,837TM en el 2012. El desarrollo alternativo tiene como objetivo promover opciones legales y sostenibles socio económicamente que contribuyan de una manera integral a la erradicación de la pobreza en estas comunidades y pueblos que han recurrido a los cultivos ilícitos como única manera de obtener el sustento, el mismo se centra en promover opciones legales y sostenibles socio económicamente que aporten de forma integral la erradicación de la pobreza, existen cultivos que son importantes hoy en día en la región como el café y el cacao (IDEI, 2013).

#### **5.4 Matriz de Intereses de la región Junín (MIO)**

Los intereses de la región Junín incluidos en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), indicados en la Tabla 45, son el reflejo de los objetivos que la región quiere alcanzar y que se encuentran dentro del mercado o sectores de competencia.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

De acuerdo con el Índice de Competitividad de las Regiones del Perú al 2016, elaborado por CEMTRUM, el cual evalúa cinco pilares a nivel de todas las regiones considerando diferentes variables en el pilar: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) infraestructura, y (e) Personas, así como por el índice de Desarrollo Humano; se ha determinado como objetivos de largo plazo al desarrollo económico, desarrollo humano, la competitividad principalmente en la calidad educativa, en la salud de calidad, y en la infraestructura; estando alineados a lo establecido en el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 aprobado por Ordenanza Regional N° 193-2014-GRJ/CR, ha sido

ajustado y complementado a los planteamientos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional denominado de “El Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021”, conforme a lo dispuesto en el Art. 2° del Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, así como a los demás instrumentos de gestión de carácter nacional como la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N°27867, luego modificada por Ley 27902, Ley 27783 denominada Ley de Bases de la Descentralización, Ley 27293 denominada Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública. Basándonos en estas referencias, se muestra los objetivos estratégicos que tienen establecidos como región al 2050. Con base a estos puntos, se plantean los objetivos de largo plazo (ver Tabla 47).

Tabla 45

*Matriz de Intereses de la Región Junín (MIO)*

Intereses organizacionales	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Desarrollo Económico	Gobierno Central* Gobierno Local*	Gobierno Central, Gobierno Local Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación*	(Regiones Lima, Huancavelica, Pasco, Ucayali, Ayacucho, Cusco)**
2. Desarrollo Humano	Gobierno Central* Gobierno Local* Gobierno Central* Gobierno Local*	Gobierno Central, Local Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento  Gobierno Central* Gobierno Local* Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de Educación, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Ministerio de Salud*	
3. Competitividad de la Región	Gobierno Local*	Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	
4. Calidad Educativa	Gobierno Central* Gobierno Local*	Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	
5. Salud de Calidad	Gobierno Central* Gobierno Local*	Ministerio de Salud, Ministerio de Vivienda y Construcción y Saneamiento, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables	

*Nota:* \*Intereses comunes \*\*Intereses opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015. Pág. 95 México D.F: Pearson

Tabla 46

Objetivos Estratégicos Regionales y Específicos de la Región Junín Establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050 (Con metas al 2021 y 2030) - CEPLAN 2014

Objetivos Estratégicos Regionales	Objetivos Estratégicos Específicos	Indicadores	Línea Base Junín	Meta	
				2021	2030
OER 1: Pleno ejercicio de los derechos humanos con dignidad	Consolidar la conciencia ciudadana sobre el respeto a las leyes, los derechos humanos y la convivencia pacífica	% de percepción falta respeto a leyes	87.8% (2013)	76.00	81.00
		% de confianza en el poder judicial (bastante + suficiente)	12.5% (2013)	32.30	25.50
	Progresar sostenidamente en el desarrollo humano	Índice de Desarrollo Humano	0.4539 (2012)	0.6844	0.7756
	Minimizar la extrema pobreza y minimizar la pobreza Inclusión social y seguridad protectora para la población vulnerable	% de la incidencia de la pobreza total	19.5% (2013)	7.96	1.25
		% de la incidencia en pobreza extrema	10.01% (2009)	4.52	0.41
% de desempleo femenino		4.1% (2011)	0.60	0.57	
OER 2: Acceso igualitario a los servicios de calidad para el desarrollo de capacidades	Mejoramiento de la calidad educativa para todos	% de desempleo masculino	2.9% (2011)	0.69	0.47
		% de niños (as) que aprobaron el examen de comprensión lectora (nivel 2)	34.4 % (2013)	55.80	82.90
	Salud de calidad	% de niños (as) que aprobaron el examen de razonamiento matemático (nivel 2)	19.2% (2013)	34.40	54.50
		% de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	24.2% (2013)	8.20	5.73
		Tasa de mortalidad infantil (primer año de vida)	28 x c/d 1000 n.v. (2013)	12.00	2.00
Vivienda funcional segura y saludable	% de población con acceso a internet	8.4% (2012)	45.00	82.00	
OER 3: Lograr una gestión de calidad y gobernabilidad con progreso y paz social	Consolidar la meritocracia en la carrera pública	% de procesos de contrataciones y adjudicaciones realizadas	50.50% (2011)	60%	75%
	Reducir la corrupción	Índice de percepción de la corrupción	74% (2012)	62.50%	50%
	Alcanzar la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable en la región, el desarrollo industrial y de servicios, y modernizando la pequeña y mediana agricultura	% de proporción del sector secundario (Manufactura y Construcción en VAB)	20.3% (VAB-2012)	21.38%	21.50%
OER 4: Alcanzar el crecimiento económico sostenible con alto empleo	Fomentar las exportaciones con mayor valor agregado	% de proporción del sector secundario (Manufactura y Construcción en PEA)	14.36% (PEA-2013)	16.60%	17.80%
		Productividad promedio PBI agro/PEA agro (US.\$.)	1465 US\$ (2012)	5036 US\$	4921 US\$
	Efectuar el planeamiento del ordenamiento territorial para el desarrollo regional	Evolución exportaciones no tradicionales (% del total de exportaciones)	2.7% (2013)	10.40%	11.10%
		PBI per cápita a precios corrientes en US\$)	4528 US\$ (2012)	13027 US\$	37517 US\$
OER 5: Lograr un desarrollo regional equilibrado e infraestructura	Contar con la infraestructura básica suficiente para lograr el desarrollo departamental	Índice de densidad del Estado	0.667 (2007)	0.709	0.747
		% de asfaltado de la red vial departamental	2% (2001/12)	11.10%	19.80%
	Contar con la infraestructura especializada para consolidar el desarrollo departamental	Producción de energía eléctrica	2 630 GW (2012)	6,325 GW	12,215 GW
		% de locales escolares públicos en buen estado	21.2% (2010)	23.90%	35.00%
		Incremento del número de zonas de agro biodiversidad	S.I.	4	5
OER 6: Conservar los Recursos Naturales y Medio Ambiente Sostenible.	Conservar y aprovechar sosteniblemente la biodiversidad y ecosistema	% de valoración de principales especies protegidas	S.I.	2.80%	3.20%
		Grado de afectación de las áreas naturales protegidas	S.I.	6.46	7.26
		% Superficie total deforestada	16.53 (2000)	15.49	1
	Gestionar integralmente las cuencas hidrográficas	% de cuencas hidrográficas, priorizando cabeceras con Planes de Gestión Integrada en Implementación	S.I.	35.00%	40.00%

Nota: Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado Junín 2050 (Con Metas al 2021 y al 2030)," Por Centro Nacional de Planeamiento - CEPLAN 2014, Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/)

Tabla 47

*Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Región Junín*

ARC	OLP	indicador	Método de Medición
Desarrollo económico	Incrementar en 50PBS anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura.	Exportaciones no tradicionales / total de exportaciones	Reporte de exportaciones del BCRP, reporte SIICEX, reporte de exportaciones no tradicionales por región INEI
Desarrollo Humano	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita.	Índice de desarrollo humano	Reporte PNUD PERÚ
Competitividad	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 en el ranking con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016)	Índice de competitividad regional	Índice de competitividad regional del Perú - CENTRUM
Calidad Educativa	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)	% de niños que aprueban el examen de comprensión de lectura y % de niños que aprueban el examen de razonamiento matemático	Reporte de indicadores sociales INEI, reporte ESCALE
Salud de Calidad	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)	Índice de desnutrición en niños menores de 5 años	Reporte de indicadores sociales INEI, reporte ESCALE

*Nota:* Tomado de Evaluación Externa y Evaluación Interna. Planeamiento Estratégico de la Región Junín al 2028. Elaboración Propia

En tal sentido, el primer objetivo a largo plazo esta necesariamente relacionado con las áreas de resultados de clave de Desarrollo Económico el cual está relacionado con el Pilar Economía del índice de Competitividad de las Regiones, en la que se puede determinar el indicador con los informes publicados mensualmente por el BCRP, SIICEX, además de los emitidos por el INEI. Para las áreas de resultados de clave de Desarrollo Humano, está

relacionado con el Pilar Personas del índice de Competitividad, así como con el índice de Desarrollo Humano, se puede evaluar con los indicadores del índice de Desarrollo Humano, el cual es publicado por el PNUD – Perú, sin embargo, el Programa de Las Naciones Unidas para el Desarrollo ha elaborado la metodología de cálculo del índice con relación a los 4 indicadores que lo conforman, con lo cual podemos realizar el seguimiento. En la tercera área de resultados clave se encuentra la Competitividad la cual esta relacionada con todos los pilares del índice de competitividad regional, se está considerando analizar el índice de competitividad global de la región Junín, la tasa de analfabetismo, la desnutrición crónica y el acceso a internet y tecnología en los hogares, los cuales serán medidos con la información emitida por el Índice de Competitividad Regional elaborado por CENTRUM Católica, INEI, BCRP y Ministerio de Educación y con el fin de determinar el impacto de esta variable sobre la población .

**Objetivos de largo plazo OLP 1.** Incrementar en 50 PBS anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales.

Este indicador incrementó en 191 PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura.

**Objetivos de largo plazo OLP 2.** Al 2028 lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60.

En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita.

**Objetivos de largo plazo OLP 3.** Al 2028 lograr ocupar una de las diez primeras

ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 en el ranking con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016).

**Objetivos de largo plazo OLP 4.** Al 2028 mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale, 2016)

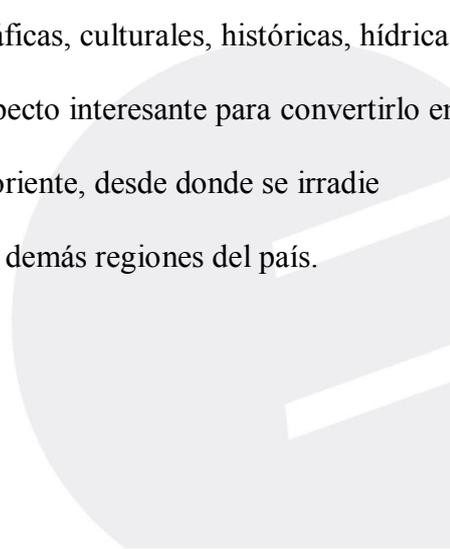
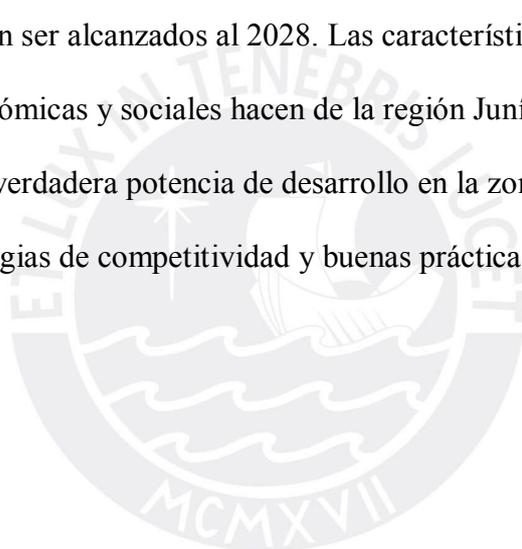
**Objetivos de largo plazo OLP 5.** Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)

## 5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo se han alineado a la visión, a los intereses organizacionales y a los principios cardinales. El principal objetivo está orientado a generar un mayor desarrollo económico impulsado por la diversificación productiva a través del incremento de las exportaciones no tradicionales, lo cual genera un impacto directo en el crecimiento del PBI de la región, así como en la generación de empleo principalmente en los sectores agropecuarios y manufactura, el segundo objetivo está orientado a incrementar el índice de Desarrollo Humano el cual se enfoca en mejorar las condiciones de vida de las personas, a través de la educación, los servicios de salud y la pobreza, cuya medición se realiza a partir de estas cuatro variables: (a) Esperanza de vida, (b) años de educación de los mayores de 25 años, (c) proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria, y (d) el ingreso familiar per cápita. El tercer objetivo está orientado a mejorar la competitividad de la región en sus cinco pilares, con mayor enfoque en los pilares de

economía y personas. El cuarto objetivo está orientado a mejorar los logros en educación, a través de una educación de calidad en la región medible a través del porcentaje de aprobación de los alumnos del segundo grado de primaria en las evaluaciones de comprensión de textos y matemáticas. El quinto y último objetivo está orientado la calidad en los servicios de salud enfocado en la desnutrición crónica infantil, la cual se puede prevenir y controlar desde la etapa de gestación, así como durante el crecimiento y desarrollo de los niños, donde la prestación de servicios de salud es un aspecto relevante en la mejora de este indicador.

Todos los objetivos van alineados con los objetivos planteados en el Plan Bicentenario Nacional, así como en el Plan de Desarrollo Concertado de la región Junín. Los objetivos de largo plazo son específicos, medibles, alcanzables, realistas, pero desafiantes, los cuales deben ser alcanzados al 2028. Las características geográficas, culturales, históricas, hídricas, económicas y sociales hacen de la región Junín un prospecto interesante para convertirlo en una verdadera potencia de desarrollo en la zona centro oriente, desde donde se irradie sinergias de competitividad y buenas prácticas hacia las demás regiones del país.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico comprende tres etapas: Formulación / Planeamiento, Implementación / Dirección y Recomendaciones. La etapa de Formulación / Planeamiento tiene tres fases, la primera fase culmina con la formulación de los OLP. En el presente capítulo se desarrollarán la segunda y tercera fase, las cuales son: (a) la fase de Intuición, en la cual se desarrolla cinco matrices: la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE) y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE); y (b) la fase de salida o de la decisión estratégica, en esta fase, usando la información de la fase uno, se evalúan las estrategias generadas en la fase dos y se seleccionan las que se consideran más atractivas por medio de: la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME).

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz es una de las más importantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas. Se requiere un profundo análisis del entorno e intorno de la región y una diversidad de enfoques para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 48).

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

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, es usada para determinar la postura apropiada de una organización o de sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria: la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno; y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización: la fortaleza financiera y la ventaja competitiva; en sus extremos alto y bajo. El resultado del uso de la MPEYEA

Tabla 48  
Matriz FODA de la Región Junín

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Primer productor de cobre con el 61% de participación gracias al proyecto Toromocho, así como también líder en producción de Zinc con el 36% y plata con el 40% a nivel de la macro región centro (BCRP, 2017)	D1	Bajo índice de Desarrollo Humano - 0.4539 al 2012 -(Debilidades en atención de necesidades básicas de la población como educación, salud y pobreza)
		F2	Primer productor nacional de arveja grano verde (23% de participación), maíz choclo (19% de participación), piña (74% de participación) y naranja (55% de participación), al 2016 (BCRP, 2017)	D2	Alto índice de percepción de la corrupción (2do. lugar a nivel nacional con 2054 casos presentados ante el poder judicial)
		F3	Crecimiento del PBI de la región 12% (2014) y 16.7% (2015)	D3	Índice de Competitividad Regional del Perú por debajo del promedio nacional (Puesto 15 de 26 regiones)
		F4	Más del 40% del territorio regional es apto para el cultivo por la cantidad de recursos hídricos que posee (Rio Mantaro, entre otros)	D4	Centralismo. Falta de liderazgo y capacidad gerencial de las autoridades regionales en el cumplimiento de sus funciones
		F5	Cuenta con un presupuesto de S/.231 millones de soles para proyectos de inversión aprobados al 2018 (GRJ, 2018)	D5	Concentración de ingresos en dos actividades económicas primarias: Minería y Agricultura
		F6	Crecimiento sostenido de la PEA ocupada en 1.22% anual (promedio 2007-2015) (INEI, 2015)	D6	PBI por habitante por debajo del promedio mensual nacional con S/.894.50 soles respecto a S/.1,291.75. (INEI, 2015)
				D7	No existe políticas de investigación, desarrollo y uso de tecnologías en sectores económicos de mayor aporte al PBI regional
OPORTUNIDADES		FO: Explote		DO: Busque	
O1	Incremento de la demanda de exportaciones de productos no tradicionales. En el 2017 fue de 7.5%	E1	FO1: Crear alianzas estratégicas con países de estructura similar en cuanto a exportaciones tradicionales (Bolivia, Chile, Colombia), para potenciar el poder de negociación con los clientes, cumpliendo con la reglamentación nacional e internacional contractual y medioambiental.	E6	DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto
O2	Crecimiento del volumen total exportado de minerales (cobre, plomo, zinc y oro) ascendió en 6,6% en 2017.	E2	FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	E7	DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto
O3	Alianzas comerciales a través de la integración macro regional	E3	FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	E8	DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos
O4	Disponibilidad de fondos para inversión en la región de 4 millones en obras de infraestructura pública permitiendo 879 empleos temporales para el año 2018 y 2019.	E4	FO4: Crear oportunidades laborales de igualdad para la población a través de la ejecución de los proyectos de inversión en la región, aprovechando los que ya se tienen presupuestados (mejoramiento de agua potable y saneamiento en Satipo, la Oroya, mejoramiento de la carretera Huancayo, Tambo, Cajas) generando un equilibrio entre la inversión pública y la mejora económica de la población.	E9	DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.
O5	Crecimiento económico y posicionamiento del país en la región generando oportunidades de negocio y empleo (Proyección de crecimiento del PBI nacional de 2.7% en 2017 a 4% hasta 2021.BCRP, 2017)	E5	FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)		
O6	Atractividad de la región para proyectos retail de inversión extranjera				
O7	Acceso a herramientas tecnológicas integrales que permiten generar eficiencia operacional				
O8	Potencial de nuevos nichos de mercado				
O9	Disponibilidad de fondos de cooperación internacional para la preservación del medio ambiente y ecosistemas				
AMENAZAS		FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas	E10	FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	E13	DA1: Desarrollar y ejecutar proyectos de prevención que permitan mitigar los desastres naturales y cambios climáticos
A2	Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	E11	FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	E14	DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional
A3	migración de la población del área rural	E12	FA3: Realizar alianzas estratégicas con las compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.	E15	DA3: Implementar sistemas de control que permitan evitar y mitigar actos de corrupción que deterioren los niveles de confianza de la institución para con la población, el cual será supervisado por la Oficina de Control Interno del Gobierno Regional.
A4	Desaceleración del crecimiento económico				
A5	Desastres naturales, inundación, desbordes del río, sequias, lluvias torrenciales				
A6	Conflictos sociales				
A7	Incremento del índice de pobreza				

Nota. Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" (p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

indica la postura estratégica más apropiada para la organización (ver Tabla 49, 50, 51, 52, y Figura 34).

Tabla 49

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de la Región Junín*

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)								
1. Cambios tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio =		2.625						
		=+2.625-6						-3.375

*Nota.* Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 278), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 50

*Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria en la Región Junín*

Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)								
1. Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio =		3.33						

*Nota.* Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 51

*Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva*

Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)								
1. Participación de mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto
8. Integración vertical	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =		3.67						
		=+3.67-6						-2.33

*Nota.* Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Tabla 52  
Factores Clave de Éxito de la Región Junín

Factores Determinantes	Promedio	Coordenadas
Ventaja Competitiva (VC)	-2.33	1.00
Fortaleza de la Industria (FI)	3.33	
Fortaleza Financiera (FF)	3.25	-0.13
Estabilidad del Entorno (EE)	-3.38	

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 279), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

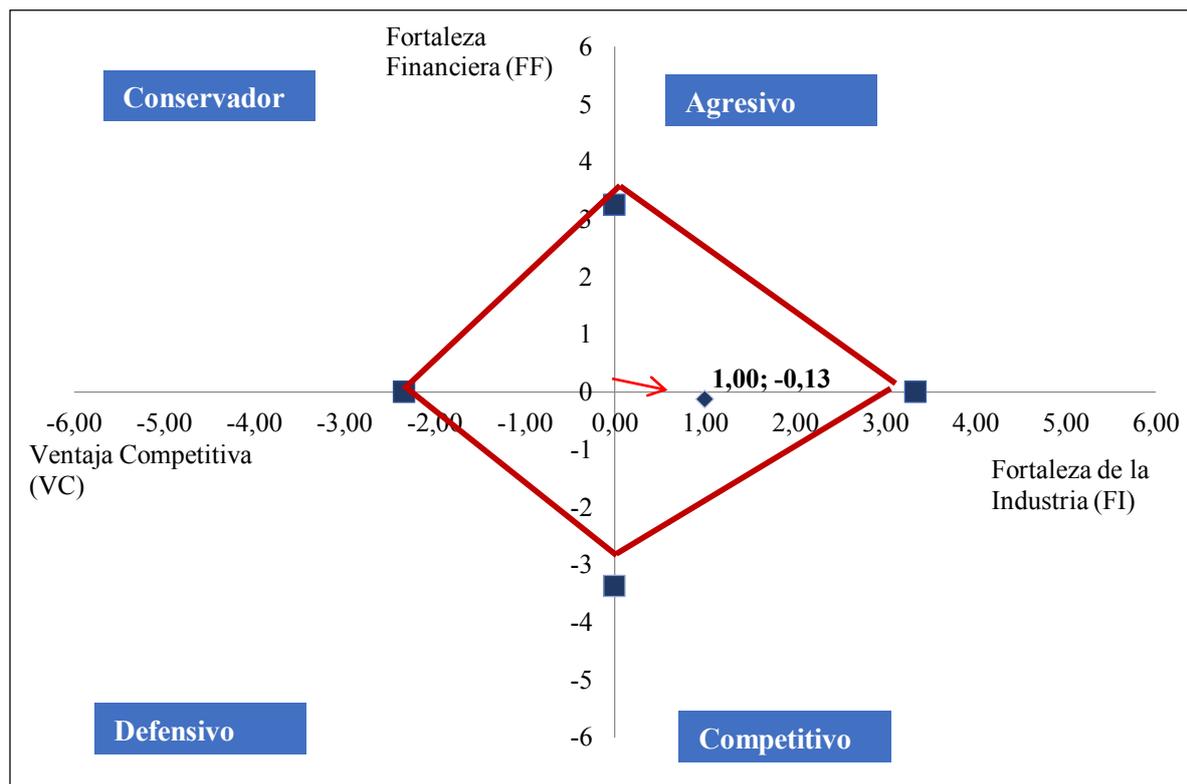


Figura 34. Matriz PEYEA de la Región Junín.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 74), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

La Región Junín debe explotar su posición favorable, y aplicar las siguientes estrategias: El resultado de las variables de la matriz PEYEA ubica a la región Junín en el cuadrante Competitivo, el cual indica que la Región Junín Puede realizar las cosas mejor que sus competidores. Esta postura es típica en una industria atractiva, la organización goza de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. Corresponde, según esta matriz, aplicar estrategias intensivas, alineadas a las estrategias FA de la matriz FODA.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting ha sido elaborada con la finalidad de detectar las estrategias a aplicar en las dos principales actividades económicas de la región Junín, siendo estas la minería y la agricultura, ya que a nivel de actividades económicas, son estas dos actividades donde tienen mayor representatividad con 6% y 5% respectivamente (INEI,2016)

Tabla 53

#### *Tasa de Crecimiento del VAB 2015, 2016*

Región	Minería	Tasa crecimiento	Agricultura	Tasa crecimiento.
	Miles S/.	%	Miles S/.	%
Total País	65,253,953	12.63	25,916,000	2.46
Región Cusco	10,746,372	5.00	1,025,706	5.13
Región Pasco	3,258,026	3.04	367,858	3.36
Región Junín	4,177,071	-9.00	1,257,909	5.00
Otras Regiones	47,072,484	9.80	23,264,527	2.20

Nota. Tomado de información Estadística. Economía. PBI. INEI.2016

Tabla 554

#### *Participación y Crecimiento de la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales de la Región Junín Respecto al VAB Nacional 2015 – 2016*

Región	Extracción de Petróleo, gas y minerales				
	VAB 2015 – Miles S/.	Participación %	VAB 2016 – Miles S/.	Crecimiento Neto %	Participación relativa de mercado (%)
Total Región	4,571,670	6.40%	4,177,071	-9%	6%
Junín	4,571,670	6.40%	4,177,071	-9%	6%

Nota. Tomado de información Estadística. Economía. PBI. INEI.2016

Tabla 55

#### *Participación y Crecimiento de la Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura de la Región Junín Respecto al VAB Nacional 2015 – 2016*

Región	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura				
	VAB 2015 – Miles S/.	Participación %	VAB 2016 – Miles S/.	Crecimiento Neto %	Participación relativa de mercado (%)
Total Región	1,196,629	4.85%	1,257,909	5%	5%
Junín	1,196,629	4.85%	1,257,909	5%	5%

Nota. Tomado de información Estadística. Economía. PBI. INEI.2016

Tabla 56

## Participación de Mercado a Nivel de Actividades Económicas de Minería y Agricultura

VALORES PARA MBCG		
Participación del mercado relativa		
Tipo	Valor	Tasa crec. (%)
Minería	0.064	-8.63%
Agricultura	0.049	5.12%

Nota. Tomado de información Estadística. Economía. PBI. INEI.2016

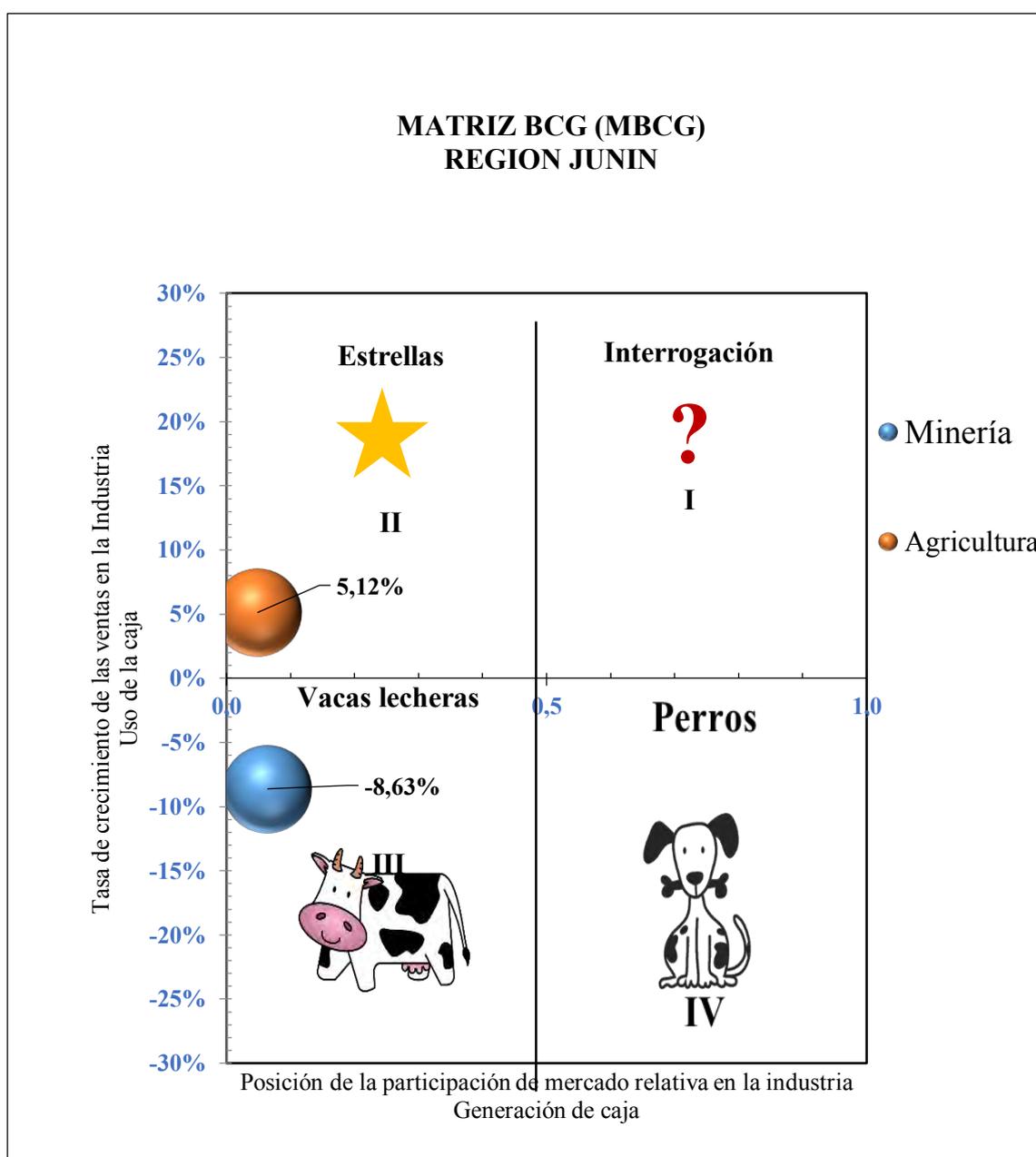


Figura 35. Matriz del Boston Consulting Group de la Región Junín.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 54), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

Corresponde, según esta matriz, aplicar estrategias de integración, intensivas y las aventuras conjuntas para lo relacionado a la agricultura y desarrollo de productos y diversificación concéntrica para lo relacionado con la minería.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En ella se grafican cada una de las divisiones o productos de la organización ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene, también es una matriz de portafolio que consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, por lo que al final se muestran nueve celdas. El eje x corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división, débil: de 1.00 a 1.99, promedio: 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.00 a 4.00; los cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El eje y corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, el cual está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica externa de la división, bajo: de 1.00 a 1.99, promedio: 2.00 a 2.99 y fuerte: de 3.00 a 4.00; los cuales indican la capacidad de la división para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Consta de tres regiones: Región uno, que sugiere crecer y construir, la Región dos que sugiere retener y mantener y la Región tres que sugiere cosechar o desinvertir recursos (ver Tabla 57 y Figura 36). Esta matriz ubica a la Región Junín en la Región 2, celda V, la cual nos sugiere realizar acciones de retener y mantener, las estrategias a aplicar son: (a) Penetración en el mercado, y (b) Desarrollo de productos.

Tabla 57

#### *Matriz Interna - Externa (MIE) de la Región Junín*

Total Ponderado EFI	Total Ponderado EFE
2.50	2.38

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

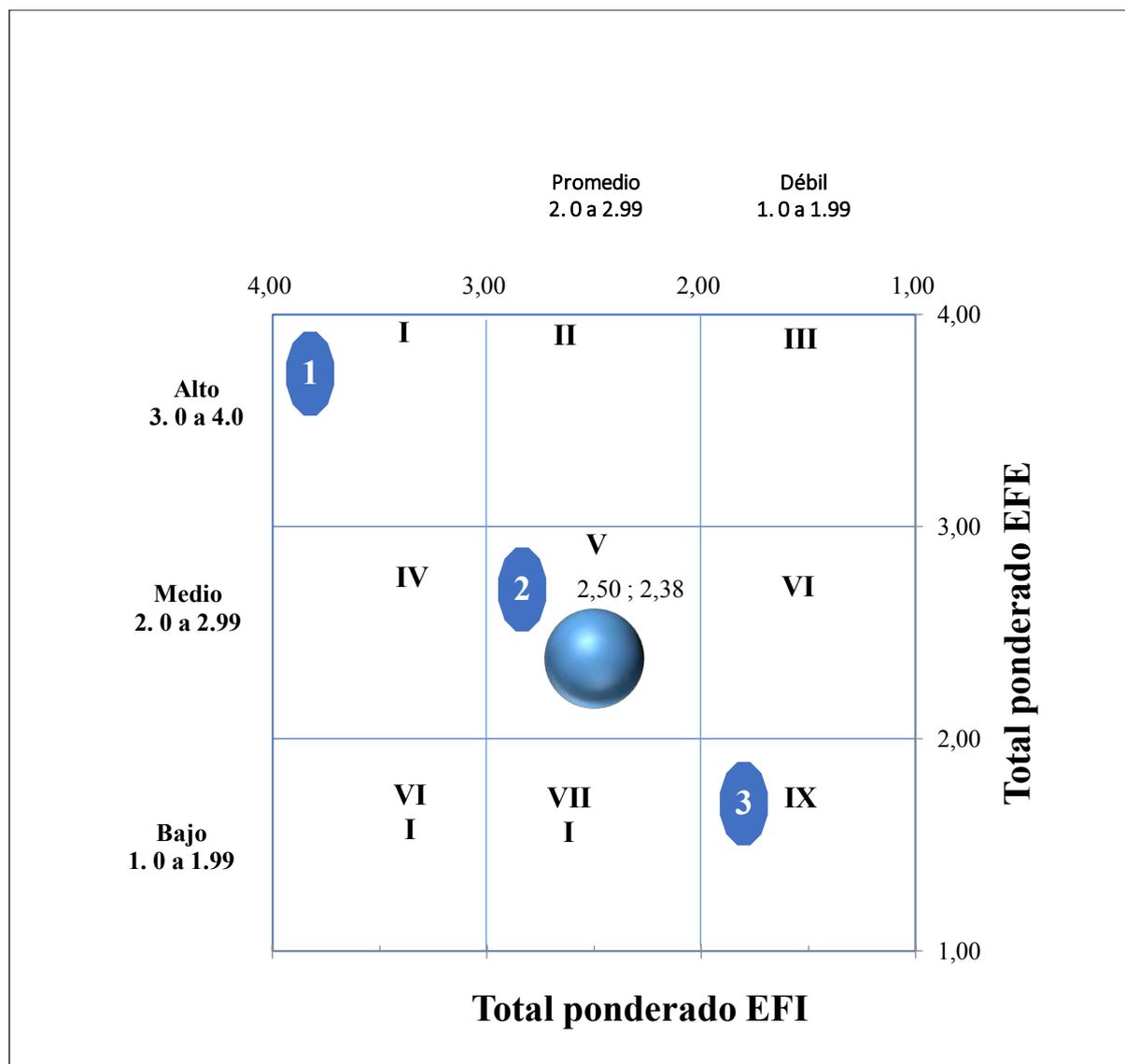


Figura 36. Matriz MIE de la Región Junín.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de la matriz se soporta en que la situación de una organización, empresa o negocio, es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Esta herramienta ayuda a evaluar y a realizar una elección más fina de las estrategias a implementar en la organización en función a la ubicación de esta en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz (ver Figura 39).

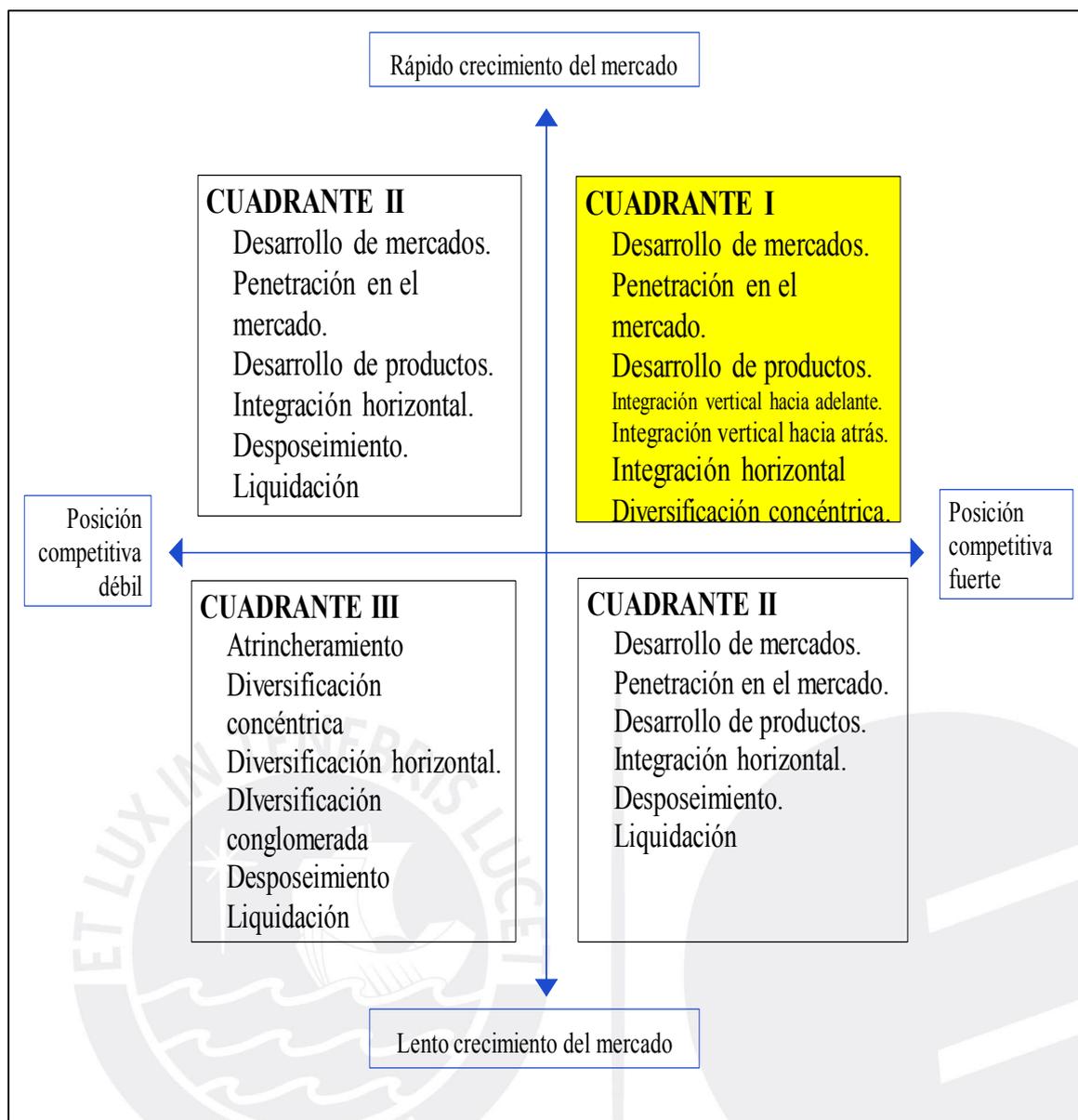


Figura 37. Matriz de la gran estrategia de la Región Junín.  
 Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La MDE forma parte de la fase 3, en la cual todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, son reunidas en una sola matriz. Esta matriz permitirá filtrar las estrategias considerando el número de veces que se repite el concepto de cada estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. En este caso se consideró continuar con las estrategias que han sumado un puntaje tres (ver Tabla 58). El criterio de discernimiento utilizado para la elección de las estrategias retenidas fue el de elegir las estrategias que

Tabla 58

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de la Región Junín

ITEM	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	Total
E1	Diversificación: Diversificación concéntrica. Modalidad: Alianza Estratégica	FO1: Crear alianzas estratégicas con países de estructura similar en cuanto a exportaciones tradicionales (Bolivia, Chile, Colombia), para potenciar el poder de negociación con los clientes, cumpliendo con la reglamentación nacional e internacional contractual y medioambiental.	1		1	1	1	4
E2	Intensiva: Desarrollo de producto. Modalidad: Alianza Estratégica	FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	1	1	1	1	1	5
E3	Integración: Integración horizontal. Modalidad: Alianza Estratégica	FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	1		1	1	1	4
E4	Integración: Integración Vertical hacia atrás	FO4: Crear oportunidades laborales de igualdad para la población a través de la ejecución de los proyectos de inversión en la región, a provechando los que ya se tienen presupuestados (mejoramiento de agua potable y saneamiento en Satipo, la Oroya, mejoramiento de la carretera Huancayo, Tambo, Cajas) generando un equilibrio entre la inversión pública y la mejora económica de la población.	1		1		1	3
E5	Integración: Integración vertical hacia adelante	FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)	1		1	1	1	4
E6	Diversificación: Diversificación concéntrica. Modalidad: Alianza Estratégica	DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	1		1	1	1	4
E7	Diversificación: Diversificación concéntrica. Modalidad: Alianza Estratégica	DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	1		1	1	1	4
E8	Integración vertical hacia adelante – Intensiva: Desarrollo de Productos	DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	1	1	1	1	1	5
E9	Integración Vertical hacia atrás	DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	1		1		1	3
E10	Intensivas: Desarrollo de producto	FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	1	1	1	1	1	5
E11	Integración Vertical hacia atrás	FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	1	1	1	1	1	5
E12	Intensiva: Desarrollo de productos. Modalidad: Aventura Conjunta	FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.	1	1	1	1	1	5
E13	Integración Vertical hacia atrás	DA1: Desarrollar y ejecutar proyectos de prevención que permitan mitigar los desastres naturales y cambios climáticos	1		1		1	3
E14	Diversificación: Diversificación concéntrica.	DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional	1	1		1		3
E15	Interna: Calidad Total	DA3: Implementar sistemas de control que permitan evitar y mitigar actos de corrupción que deterioren los niveles de confianza de la institución para con la población, el cual será supervisado por la Oficina de Control Interno del Gobierno Regional.	1	1		1		3

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015, p. 299 México D.F., México: Pearson

alcanzaron un puntaje de tres a más, sin embargo, se optó por retener todas las estrategias en esta etapa por considerarlas importantes para el logro de los objetivos de largo plazo, así como estar alineadas con los intereses de la región.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Esta matriz fue diseñada en 1986, para determinar el nivel de atractividad de las estrategias alternativas viables; esta técnica indica objetivamente cuáles de todas las alternativas estratégicas presentadas son las más adecuadas. Ha permitido identificar la influencia de las estrategias en los factores internos y externos, como son las oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades previamente identificadas en las matrices MEFE y MEFI, por la asignación de valores que buscan medir la atractividad de estas relaciones. Los resultados mostrados dejan once estrategias como retenidas hasta el momento las cuales superaron el puntaje de cinco (ver Tabla 59).

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Es aquella diseñada para evaluar las estrategias retenidas después de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico bajo los siguientes cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe ser adaptativa; (c) ventaja, debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución (ver Tabla 60).

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Esta matriz es utilizada para filtrar las estrategias, y si alguna de ellas, al ser evaluada viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, no debe retenerse (estrategia retenida), y debe ser descartada (estrategia descartada) (D'Alessio, 2015). En la Tabla 61, se presenta la matriz de ética para la región Junín.

Tabla 59

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Región Junín.

ESTRATEGIAS	Peso	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores críticos para el éxito		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>OPORTUNIDADES</b>																															
Incremento de la demanda de exportaciones de productos no tradicionales. En el 2017 fue de 7.5% Crecimiento del volumen total exportado de minerales (cobre, plomo, zinc y oro) ascendió en 6,6% en 2017.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
Alianzas comerciales a través de la integración macro regional	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Disponibilidad de fondos para inversión en la región de 4 millones en obras de infraestructura pública permitiendo 879 empleos temporales para el año 2018 y 2019.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Crecimiento económico y posicionamiento del país en la región generando oportunidades de negocio y empleo (Proyección de crecimiento del PBI nacional de 2.7% en 2017 a 4% hasta 2021. BCRP, 2017)	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Atractividad de la región para proyectos retail de inversión extranjera	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27
Acceso a herramientas tecnológicas integrales que permitan generar eficiencia operacional	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12	3	0.12
Potencial de nuevos nichos de mercado	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Disponibilidad de fondos de cooperación internacional para la preservación del medio ambiente y ecosistemas	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	0.00	3	0.21	2	0.14	
Incremento del índice de pobreza	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	0.00	2	0.10	3	0.15	
<b>AMENAZAS</b>																															
Alto nivel de corrupción en el Estado e informalidad en las empresas	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Impacto del cambio climático como los desastres naturales, en especial Fenómeno de El Niño	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
migración de la población del área rural	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
Desaceleración del crecimiento económico	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Desastres naturales, inundación, desbordamientos del río, sequías, lluvias torrenciales	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Conflictos sociales	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Incremento del índice de pobreza	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>FORTALEZAS</b>																															
Primer productor de cobre con el 61% de participación gracias al proyecto Toromochos, así como también líder en producción de Zinc con el 36% y plata con el 40% a nivel de la macro región centro (BCRP, 2017)	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60
Primer productor nacional de arveja grano verde (23% de participación), maíz choclo (19% de participación), piña (74% de participación) y naranja (55% de participación), al 2016 (BCRP, 2017)	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Crecimiento del PBI de la región 12% (2014) y 16.7% (2015)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Más del 40% del territorio regional es apto para el cultivo por la cantidad de recursos hídricos que posee (Río Mantaro, entre otros)	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Cuenta con un presupuesto de S/ 231 millones de soles para proyectos de inversión aprobados al 2018 (GRJ, 2018)	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Crecimiento sostenido de la PEA ocupada en 1.22% anual (promedio 2007-2015) (INEI, 2015)	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>																															
Bajo índice de Desarrollo Humano - 0.4539 al 2012 -(Debilidades en atención de necesidades básicas de la población como educación, salud y pobreza)	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08
Alto índice de percepción de la corrupción (2do. lugar a nivel nacional con 2054 casos presentados ante el poder judicial)	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Índice de Competitividad Regional del Perú por debajo del promedio nacional (Puesto 15 de 26 regiones)	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09
Centralismo. Falta de liderazgo y capacidad gerencial de las autoridades regionales en el cumplimiento de sus funciones	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
Concentración de ingresos en dos actividades económicas primarias: Minería y Agricultura	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
PBI por habitante por debajo del promedio mensual nacional con S/ 894.50 soles respecto a S/ 1,291.75. (INEI, 2015)	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
No existe políticas de investigación, desarrollo y uso de tecnologías en sectores económicos de mayor aporte al PBI regional	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
Totales		2	4.69	5	5.33	4.83	5.8	5.38	5.38	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.03	5.45	4.1	5.09	4.78	4.78	4.78	4.78	

Nota: Adaptado de "Matriz de Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)" por D. Alessio, 2015.

Tabla 60

*Matriz de Rumelt (MR) de la Región Junín*

ITEM	Estrategias alternativas	Estrategias específicas (*)	PRUEBAS				
			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2	Alianza Estratégica - Desarrollo de producto	FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Alianza Estratégica - Integración horizontal	FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Integración vertical hacia adelante	FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Alianza Estratégica - Diversificación concéntrica	DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Alianza Estratégica - Diversificación concéntrica	DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Integración vertical hacia adelante - Desarrollo de Productos	DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Integración Vertical hacia atrás	DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Intensivas - Desarrollo de producto	FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Integración Vertical hacia atrás	FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Aventura Conjunta - Desarrollo de productos	FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Diversificación conglomerada	DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "Matriz de Rumelt (MR)," por D'Alessio, 2015.

Tabla 61

*Matriz de Ética de la Región Junín*

ESTRATEGIAS	E2	E3	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E14
<b>Derechos</b>											
Impacto en el derecho de la vida	N	N	P	N	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>											
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>											
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	E	E	E	N	E	E

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutral, (P) perjudicial

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices (estrategias primarias); y las no retenidas o estrategias de contingencia (estrategias secundarias), aquellas que no lograron pasar a la MDE, MCPE, MR y ME (ver Tabla 62).

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Después de lo elaborado, debe verificarse que las estrategias se encuentren alineadas con los OLP. Asimismo, se requiere indicar que OLP se alcanzará con las estrategias finalmente retenidas. (D'Alessio, 2015). Por ello, en la Tabla 62, se plasma estas relaciones.

Tabla 62

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) de la Región Junín*

Estrategias retenidas	
E2	FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos
E3	FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.
E5	FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)
E6	DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto
E7	DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto
E8	DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos
E9	DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.
E10	FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región
E11	FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.
E12	FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.
E14	DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
E1	FO1: Crear alianzas estratégicas con países de estructura similar en cuanto a exportaciones tradicionales, para potenciar el poder de negociación con los clientes, cumpliendo con la reglamentación nacional e internacional contractual y medioambiental.
E4	FO4: Crear oportunidades laborales de igualdad para la población a través de la ejecución de los proyectos de inversión en la región, aprovechando los que ya se tienen presupuestados, generando un equilibrio entre la inversión pública y la mejora económica de la población.
E13	DA1: Desarrollar y ejecutar proyectos de prevención que permitan mitigar los desastres naturales y cambios climáticos
E15	DA3: Implementar sistemas de control que permitan evitar y mitigar actos de corrupción que deterioren los niveles de confianza de la institución para con la población, el cual será supervisado por la Oficina de Control Interno del Gobierno Regional.

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, p. 309. México D.F., México: Pearson

## 6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz nos permite prever la posible reacción de nuestros competidores con relación a nuestras estrategias retenidas. El haber desarrollado previamente un buen análisis de los competidores, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Es necesario indicar que antes y después de decidir las estrategias a retener, es importante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. Se debe considerar igualmente, que harán los aliados y los socios estratégicos, quienes también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por la organización. (D'Alessio, 2015) (ver Tabla 63).

## 6.13 Conclusiones

Tras el desarrollo de la fase uno, etapa de entrada o insumos, se obtuvieron las matrices de: Intereses Nacionales, de Evaluación de Factores Externos, del Perfil Competitivo, del Perfil Referencial, de Evaluación de Factores Internos y la de Intereses Organizacionales; todas estas matrices sirvieron para desarrollar la fase dos: de emparejamiento o combinación en la que se han desarrollado básicamente las estrategias externas específicas, mediante el desarrollo de las matrices de: las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; la Posición estratégica y evaluación de la Acción, Boston Consulting Group, Externa-Interna y la Gran Estrategia, las cuales finalmente atravesaron últimos filtros en la fase tres, filtros que corroboran que las estrategias retenidas están alineadas a los IO y OLP y que a su vez son consistentes, factibles, que generan ventaja, y sobre todo que no atentan contra la ética y las buenas costumbres. Todo ello dio como resultado las once estrategias a implementar en la siguiente etapa del proceso estratégico, de las cuales cinco son estrategias intensivas, cuatro de integración y tres de diversificación.

Tabla 63  
Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de la Región Junín

VISIÓN: Al 2028, estar posicionados entre las diez primeras regiones más competitivas del país, garantizando el desarrollo económico y humano de la región y sus ciudadanos a través de la diversificación económica, la calidad educativa, el acceso a la salud en un marco integrador e inclusivo						
INTERESES ORGANIZACIONALES		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Desarrollo Económico	Incrementar en 50pbs anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016)	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)
2	Desarrollo Humano					
3	Competitividad de la Región					
4	Calidad Educativa					
5	Salud de calidad					
Estrategias específicas						
	FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	X		X		
	FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	X		X		
	FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)		X	X	X	X
	DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X	X	
	DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X		X
	DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	X		X		
	DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	X		X		
	FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	X		X		
	FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	X	X	X		
	FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.		X	X		X
	DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional		X	X		

Nota. Adaptado de "Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)," por D'Alessio, 2015

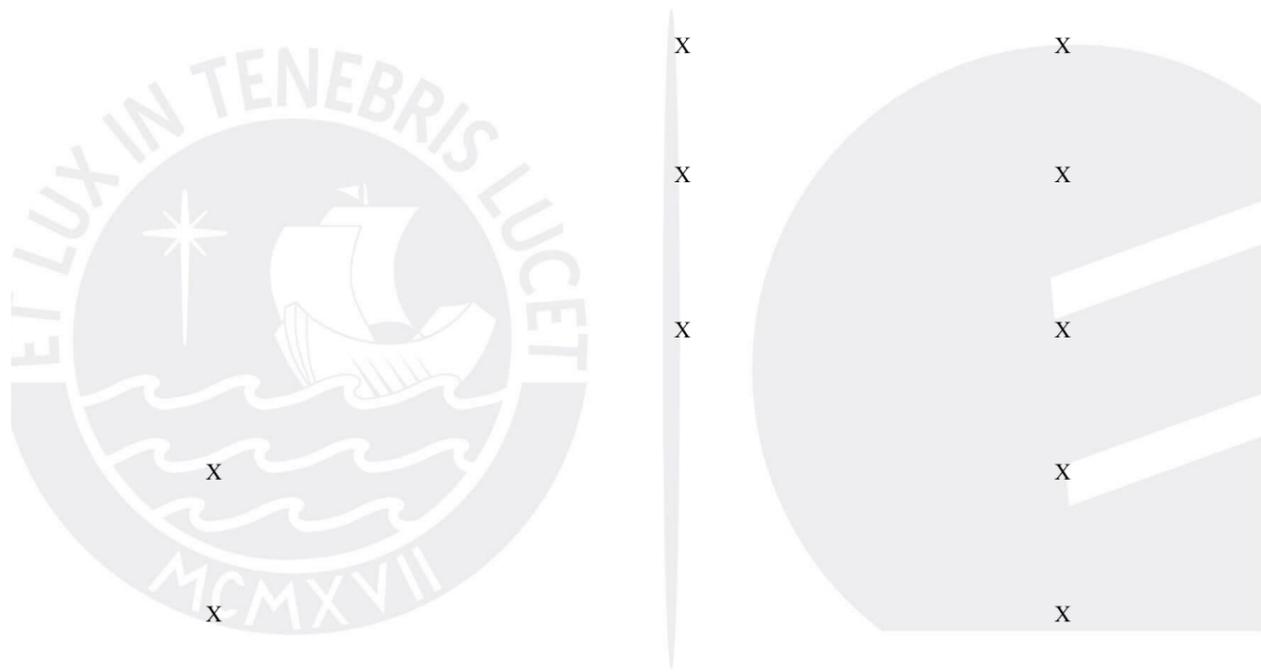


Tabla 64

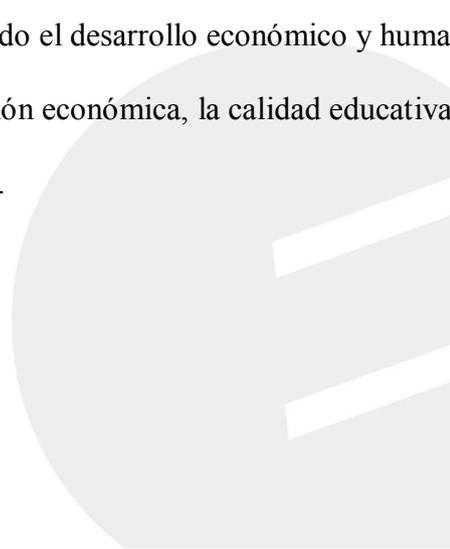
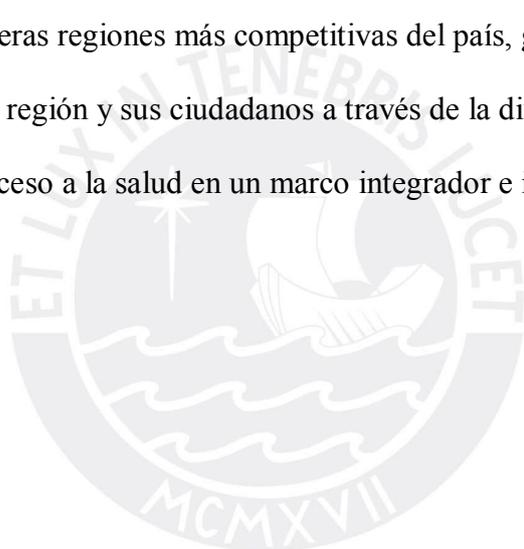
## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) de la Región Junín

Estrategias Retenidas	Región Cusco	Región Pasco
E2 FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	Está más enfocado en exportaciones tradicionales y turismo, ambas como principales actividades económicas de la región	Está más enfocado en exportaciones tradicionales. En cuanto a exportaciones no tradicionales, Pasco destaca en productos agrícolas, principalmente la granadilla y el café.
E3 FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	Promover relaciones comerciales principalmente orientadas al turismo y minería. En ambas actividades económicas lidera nivel de la macro región Sur. Actualmente se encuentra en etapa de desarrollo interno aprovechando los recursos que obtiene del canon	Aplicaría la misma estrategia
E5 FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)	Desarrollaría estrategias similares	Desarrollaría estrategias similares
E6 DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	Desarrollaría estrategias similares	Desarrollaría estrategias similares
E7 DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto	Aplicaría la misma estrategia.	Aplicaría la misma estrategia.
E8 DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	Potenciaría actividades de investigación relacionadas a sus principales actividades económicas como la minería y todas aquellas relacionadas directa o indirectamente con el turismo	Potenciaría actividades de investigación relacionadas a sus principales actividades económicas como la minería y ganadería
E9 DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	Desarrollar programas similares.	Desarrollar programas similares.
E10 FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	Desarrollar programas similares.	Desarrollar programas similares.
E11 FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	Desarrollar programas similares.	Desarrollar programas similares.
E12 FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.	Aplicaría la misma estrategia.	Aplicaría la misma estrategia.
E14 DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional	Desarrolla fuentes de ingreso alternas relacionadas al turismo	Desarrollar programas similares.

Nota. Adaptado de "Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)," por D'Alessio, 2015

La región Junín cuenta con una gran variedad, diversidad y potencial de recursos estratégicos, los cuales serán uno de los medios para lograr el desarrollo sostenible de la región, aprovechándolos y explotándolos de manera responsable y eficiente de tal forma que podamos asegurar el incremento de su valor en el tiempo.

La educación y salud son pilares importantes para el desarrollo de la región y varias de las estrategias retenidas están enfocadas en potenciar estas actividades. Estas estrategias están intensamente comprometidas con: promover el desarrollo económico y humano de la población en la región Junín, mejorando los niveles de competitividad en todos sus pilares, todo ello a ser cumplido en un horizonte de tiempo de diez años, tiempo al cual se ha planteado la visión de la organización, el cual es “Al 2028, estar posicionados entre las diez primeras regiones más competitivas del país, garantizando el desarrollo económico y humano de la región y sus ciudadanos a través de la diversificación económica, la calidad educativa, el acceso a la salud en un marco integrador e inclusivo”.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. Una buena formulación no garantiza una implementación exitosa. En esta etapa el recurso humano es el factor determinante del éxito, se necesitan excelentes líderes que puedan ejecutar esta etapa del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. En términos más sencillos, la suma de los OCP da como resultado cada OLP. Estos objetivos deben ser: (a) fáciles de medir, (b) cuantitativos, (c) realistas, (d) Consistentes, y © Prioritarios (D'Alessio, 2015). A continuación se presentan los objetivos de corto plazo que se han establecido para cada objetivo de largo plazo de la Región Junín (ver Tabla 65).

### 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los que permitirán ejecutar las estrategias. Estos están basados en los objetivos de corto plazo y se identifican por ser de tipo: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

**Recursos financieros.** Se pretende obtener los recursos financieros para la ejecución de los OCP mediante: (a) Presupuesto asignado por parte del gobierno central, (b) Promoviendo e incentivando la inversión privada, (c) apoyo financiero por parte de los organismos de cooperación internacional y otros especializados en asistencia financiera.

**Recursos físicos.** El desarrollo competitivo de la región Junín se dará a través de proyectos de infraestructura, priorizando los sectores de mayor interés regional como educación, salud, agroexportaciones, minería, entre otros.

**Recursos humanos.** El desarrollo de la región Junín será alcanzable a través de un

Tabla 65

## Matriz de Presentación de los OCP de la Región Junín

	OLP	OLP Y OCP	OCP	Acciones/iniciativas
OLP 1.	Incrementar en 50pbs anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura		OCP 1.1. Incrementar la participación de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales en 50PBS anuales. Al 2028 este indicador será de 9.5%	*Fortalecer los sistemas de normalización y certificación para la oferta exportable * Fortalecer la cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales. * Realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras y nacionales para asegurar la venta de nuestros productos a precios justos, utilizando contratos similares al forward o futuros que aseguren el nivel de ingresos, así como la conversión del tipo de cambio
OLP 2.	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita		OCP 2.1. Incrementar el índice de esperanza de vida en 0.15 años de forma anual. Al 2013 la esperanza de vida era de 72.5 años. Al 2028 este indicador será de 74 años OCP 2.2. Incrementar el porcentaje de población con secundaria completa en 50PBS anuales. Al 2013 este indicador era de 68.6%, al 2028 será de 73.6% OCP 2.3. Incrementar el ingreso per cápita en S/.100 anuales. Al 2015 el indicador fue de S/.894.50. Al 2028 será de S/.1,894.50	* Priorizar la prestación de servicios de educación y salud en las zonas rurales y urbanas que se caracterizan por contener los valores más rezagados en el IDH
OLP 3.	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 en el ranking con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016)		OCP 3.1. Mejorar una posición en el ranking nacional cada dos años. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15. Al 2028 debe ocupar la posición 10 OCP 3.2. Incrementar en 1% anual el indicador de vías asfaltadas en l región Junín. Al 2016 el indicador es de 86.60% OCP 3.3. Incrementar en 10% anual el número de turistas nacionales y en 20% anual el número de turistas extranjeros que visitan la región Junín.	* Fomentar la industrialización de la región aprovechando su rica biodiversidad, las agroindustrias artesanales, las artesanías decorativas, las agroindustrias de frutales, hortalizas y tuberosas; la acuicultura y la pesca continental en general. * Promover la inversión en las actividades que cuentan con mayores efectos multiplicadores del empleo para generar puesto de trabajo productivo en la región. * Desarrollo de emprendimientos innovador en zonas urbanas y rurales. *Fomentar proyectos de asociatividad público privada para realizar el asfalto y mejora de las vías de acceso hacia la región, con orden prioritario la carretera central y las vías sustitutas de esta, así como también las vías de acceso a las zonas agrícolas. *Desarrollar un App (aplicativo móvil) que integre a todos los clusters del turismo (hoteles, agencia de viajes, empresas de transporte terrestre y aéreo de pasajeros, restaurantes, municipalidades distritales, entre otros) que den todas las facilidades al turista y que incluya el calendario festivo y una descripción de cada festividad.
OLP 4.	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)		OCP 4.1. Incrementar en 3.5% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de comprensión de lectura, al 2028 este indicador será de 82.8% OCP 4.2. Incrementar en 3.3% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de matemáticas, al 2028 este indicador será de 70.6%	* Cubrir la demanda de educación intercultural bilingüe calificando a los formadores en las tecnologías pedagógicas de la interculturalidad * Focalizar la prestación de servicios educativos de calidad en las poblaciones que acusan los mayores déficits de atención.
OLP 5.	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)		OCP 5.1 Reducir el índice de desnutrición crónica infantil en niños menores de 5 años a razón de 1.4% anual. Al 2028 el indicador será de 6.5%	* Apoyar los mecanismos de control y seguimiento de los estándares de calidad de los servicios de salud mediante Observatorios con la participación de los usuarios. * Supervisar a los programas asistenciales de alimentación para velar por la adecuada distribución de los recursos así como el alcance de las mismas

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015, p. 470 México D.F., México: Pearson

buen equipo humano seleccionado adecuadamente y capacitado constantemente, el cual tiene como componente indispensable el liderazgo transformacional de sus miembros, con el cual se podrá ejecutar la implementación del plan estratégico con mayores posibilidades de éxito.

**Recursos tecnológicos.** Estos recursos están dados por los sistemas informáticos o software internos de la región, así como por la utilización de redes informáticas, la conectividad por internet, por telefonía móvil y/o fija, investigación básica o aplicada en universidades y centro de estudio.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Los límites que marcan una estrategia se denominan políticas, y están alineadas a los valores propuestos para la región Junín, las políticas son la hoja de ruta para orientar las estrategias hacia la visión (D'Alessio, 2015). La Tabla 66 muestra las políticas a aplicar por cada estrategia.

### **7.4 Estructura de la Región Junín**

El gobierno regional es la entidad que debe dirigir el futuro de Junín y para implementar con mayor probabilidad de éxito las estrategias planteadas, es preciso realizar algunos cambios en la estructura organizacional de tal forma que permita descentralizar y dar mayor celeridad a los proyectos de desarrollo económico.

Se crearán dos subgerencias dentro de la Gerencia de Desarrollo Económico, la Subgerencia de fomento a la agroexportación [FOAGREX] cuyo objetivo fundamental será el promover las exportaciones no tradicionales, así como proyectos de industrialización de nuestras materias primas, y la segunda subgerencia será la de supervisión a la minería [SUPERMIN] cuyo objetivo fundamental será el de realizar el monitoreo y control sobre los compromisos sociales, ambientales y económicos respecto a la asignación territorial y de recursos. Las subgerencias creadas constituyen el motor para el desarrollo de Junín alineado a los OLP y OCP planteados.

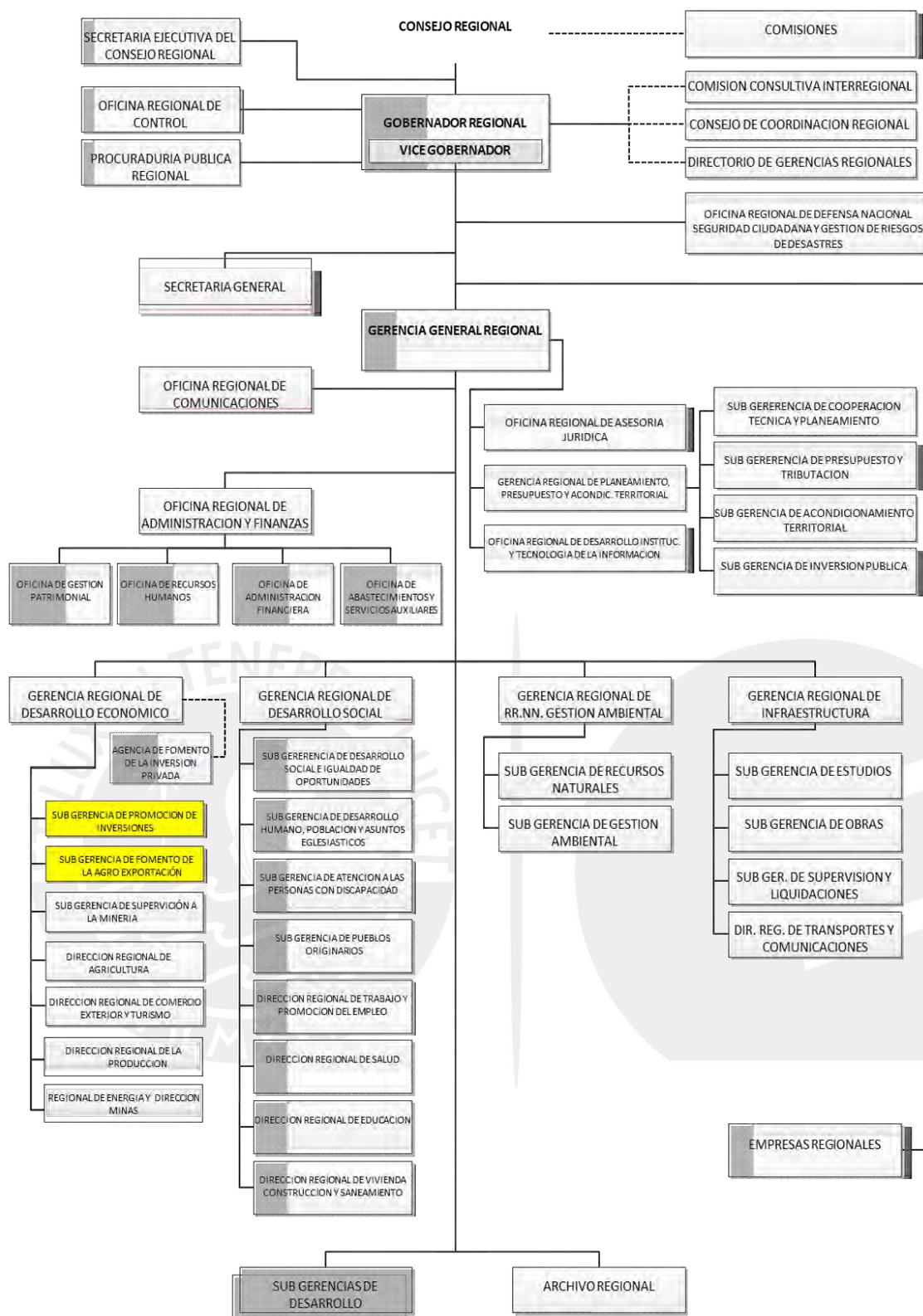


Figura 38. Estructura organizacional propuesta del gobierno Regional de Junín incluyendo la subgerencia de fomento a la agroexportación y sub gerencia de supervisión a la minería. Elaboración Propia.

Tabla 66

## Matriz de Políticas de Cada Estrategia de la Región Junín

Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
	Generar nuevos negocios	Ofrecer productos y servicios de calidad	Incentivar la participación ciudadana	Acercar las instituciones de gobierno a las comunidades	Generar puesto de trabajo a los pobladores de Junín	Evitar el impacto medio ambiental negativo	Difundir y practicar los valores y el código de ética	Fomentar la creatividad y desarrollo de nuevas tecnologías	Fomentar las asociaciones de empresarios en busca de eficiencia productiva
FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	X	X	X	X				X	X
FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	X	X	X		X		X	X	X
FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEI, 2015)		X	X	X	X		X	X	X
DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X	X			X	X	X
DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X	X			X	X	X
DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	X	X	X	X	X		X	X	X
DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	X	X	X	X	X		X		X
FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	X	X			X				X
FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico y humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	X	X	X	X	X	X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 516), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

### **7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El poseer una gran biodiversidad de recursos naturales y culturales es una de las principales ventajas competitivas para la región Junín, así como también una gran responsabilidad, la cual debe ser asumida no sólo por las autoridades, sino también por toda la población, proponiendo siempre maneras de explotar los recursos de forma sostenible y productiva.

Hoy en día, el mundo valora los productos o servicios amigables con el medio ambiente, productos orgánicos, biodegradables, pues el impacto de catástrofe ecológica lo sufriría todo el planeta, por ello, se sugiere evaluar el otorgamiento de concesiones para la extracción, con la finalidad de que estas empresas utilicen las nuevas tendencias de tecnologías eco amigables y de preservación ambiental.

Estas políticas permitirán alinearnos a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) relacionados con la preservación del planeta, aprobados en la Cumbre para el Desarrollo Sostenible que se llevó a cabo en setiembre del 2015 en New York, donde los Estados miembros de la ONU incluido el Perú, aprobaron la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Estos objetivos son: (a) ODS 6 – Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos, (b) ODS 12 – Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles, (c) ODS 13 – Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, y (d) ODS 15 – Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de la biodiversidad.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

La región Junín ha sido catalogada como la ciudad más feliz del Perú (Yamamoto, 2015), esto debido a que equilibra el trabajo con la diversión, sus pobladores valoran su

cultura y tradiciones, permitiendo formar asociaciones efectivas ya sean de agricultores, ganaderos, comerciantes, profesionales, etc., en pro del desarrollo de cada uno de sus sectores o localidades. En este marco, el gobierno regional es el encargado de dictar políticas orientadas a fomentar la creación de nuevas Pymes, que a su vez contribuirá en la generación de empleo, de tal manera que puede ser una región autosostenible, potenciando las ventajas que elevan la productividad y lo hacen más competitiva.

Asimismo, es necesario fomentar mayor cantidad de proyectos económicos y sociales que ayuden a disminuir los índices de pobreza de la región Junín, donde las alternativas de solución sean estrategias de largo plazo que logren la autosostenibilidad de las familias por la realización de alguna actividad económica que genere ingresos promedio para cubrir sus necesidades básicas.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Las estrategias planteadas requieren del compromiso, participación y aceptación de todos los grupos de interés de la Región Junín, por lo cual es importante realizar la mayor difusión de las mismas, orientando una convivencia en un marco de desarrollo social y económico para todos los pobladores de la región.

Como en todo proceso de gestión del cambio, se necesitará conformar un equipo multidisciplinario que lidere el proceso, el cual se recomienda esté conformado por funcionarios de mando medio de la oficina de Administración Financiera y de la oficina de Desarrollo Institucional y Tecnologías de la información, así como por las Gerencias de Desarrollo Económico, de Desarrollo Social, de Infraestructura, de Recursos Naturales y de Gestión Ambiental, Planeamiento presupuesto y acondicionamiento territorial.

Se propone conformar el equipo de gestión del cambio con funcionarios de mandos medios debido al conocimiento operativo y ejecutivo que estos poseen, lo cual facilita el entendimiento y transferencia de conocimiento en la etapa de despliegue y ejecución del Plan

estratégico. A continuación se muestra el organigrama del gobierno regional de la región Junín indicando las oficinas y gerencias que deberán conformar el equipo de gestión del cambio.

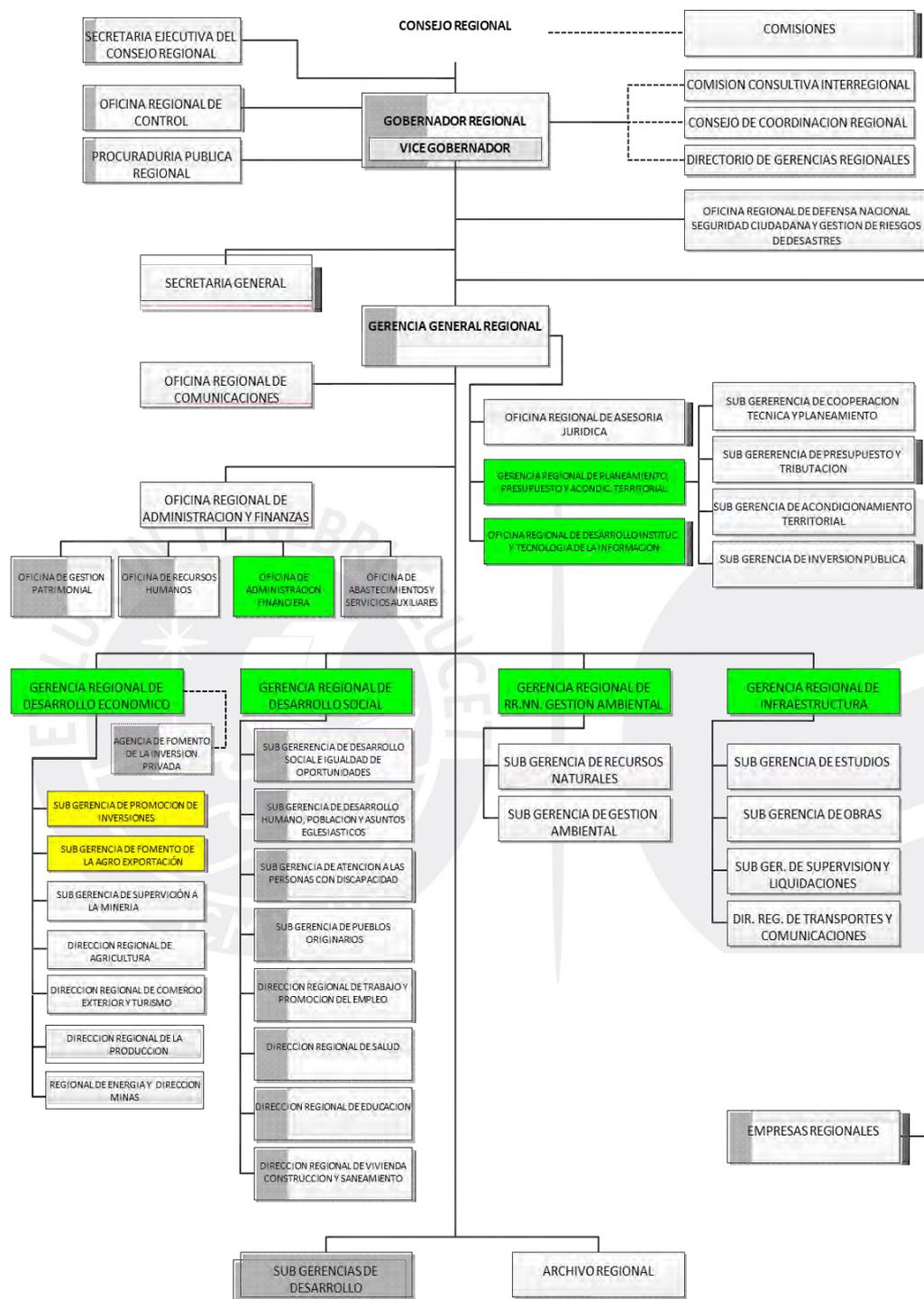
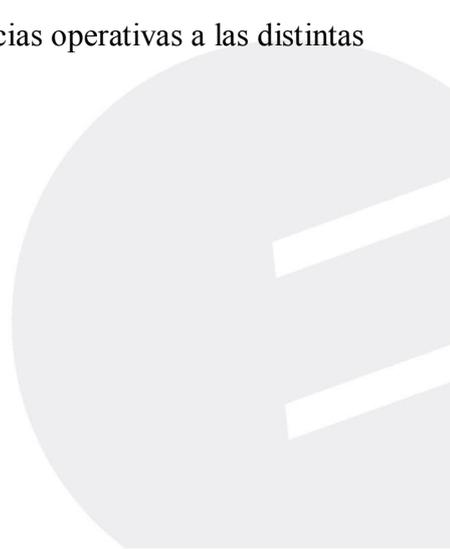
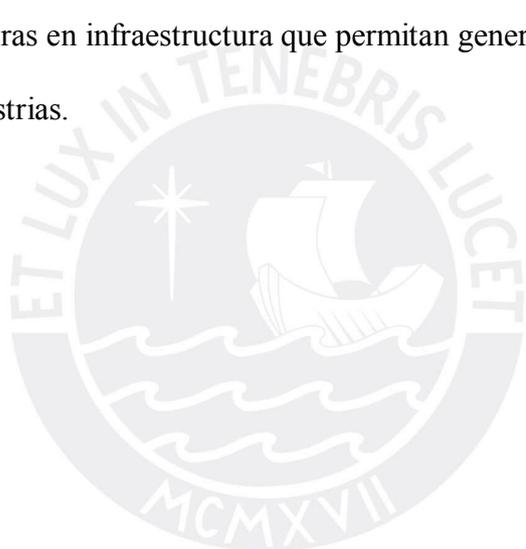


Figura 39. Estructura organizacional de la Región Junín - Áreas de conformarán el equipo de Gestión del Cambio. Elaboración Propia.

## 7.8 Conclusiones

La implementación estratégica permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo conforme se logren cada objetivo de corto plazo, los cuales a su vez permitirán realizar el seguimiento y monitoreo del avance de cada uno de estos indicadores, realizar los ajustes y cambios necesarios de acuerdo a la coyuntura que atraviese la región.

La región Junín cuenta con mucho potencial para su desarrollo económico, lo cual se deriva principalmente de la venta de metales y por las actividades agroexportadoras, si a estos factores se le añade una gestión descentralizada y eficiente, el crecimiento económico de la región será mucho mayor al visto hasta ahora, lo cual permitirá contar con mayores recursos para realizar más inversiones orientadas a mejorar la salud y educación de la población, mejoras en infraestructura que permitan generar eficiencias operativas a las distintas industrias.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva de la organización se orientan a la mejora de la calidad de los recursos humanos y están conformados por los siguientes objetivos: (a) elevar la comprensión de textos por estudiantes de segundo grado de primaria, (b) elevar la resolución de problemas matemáticos por estudiantes de segundo grado de primaria, (c) extender la tasa de conclusión de la educación secundaria.

#### 8.1.2 Procesos

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna los constituyen: (a) Reducir el índice de desnutrición crónica infantil en niños menores de 5 años a razón de 1.4% anual, (b) Incrementar el índice de esperanza de vida en 0.15 años de forma anual.

#### 8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente contempla ampliar el número de países destinatarios de las exportaciones regionales, mejorar la posición de Junín dentro del ranking de competitividad regional.

#### 8.1.4. Financiera

Está constituida por objetivos que aporten a la mejora de la situación económica del gobierno regional, como el incremento del PBI per cápita, el incrementar la participación de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales.

### 8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Es una herramienta de control estratégico. Servirá para tener una visión integral de la Región Junín y facilitará la evaluación de las estrategias a través de la medición y comparación, lo que servirá para la implementación de las estrategias planteadas (D'Alessio, 2015).

Tabla 67

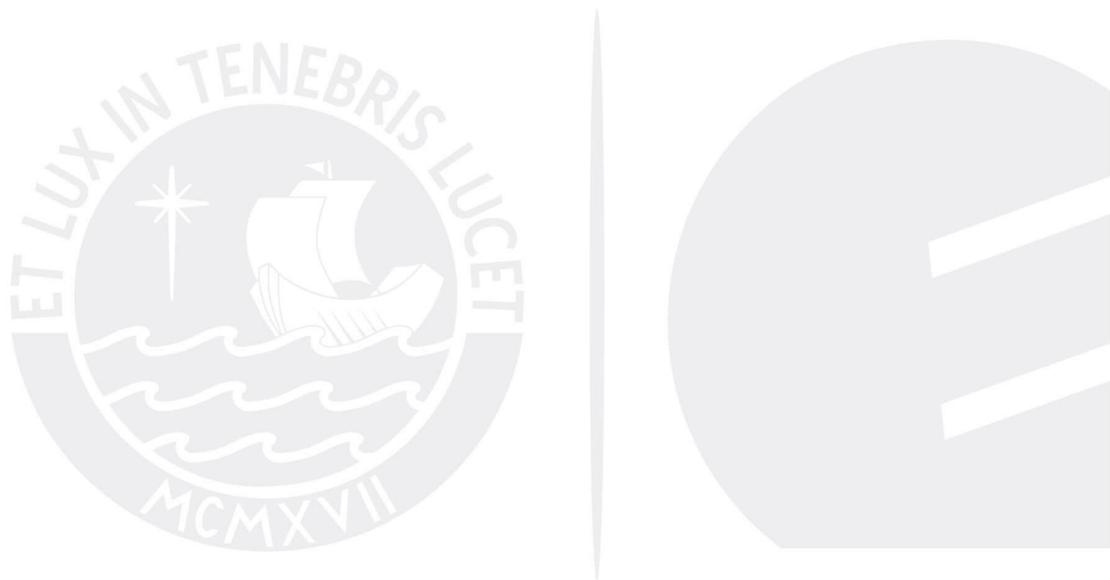
## Tablero de Control Balanceado de la Región Junín

OLP		OLP Y OCP		Indicador	Fórmula	Perspectiva
OLP		OCP				
OLP 1.	Incrementar en 50pbs anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura	OCP 1.1.	Incrementar la participación de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales en 50PBS anuales. Al 2028 este indicador será de 9.5%	Variación del VAB Exportaciones no tradicionales	$\frac{\text{VAB exportaciones no tradicionales}}{\text{VAB exportaciones totales}}$	Financiera
OLP 2.	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita	OCP 2.1.	Incrementar el índice de esperanza de vida en 0.15 años de forma anual. Al 2013 la esperanza de vida era de 72.5 años. Al 2028 este indicador será de 74 años	Índice de esperanza de vida al nacer	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ total de años vividos en el momento } x / \text{supervivientes en la edad } x) - (\text{N}^\circ \text{ total de años vividos en el momento } x-1 / \text{supervivientes en la edad } x-1)}{x-1} = 0.15$	Procesos / Clientes
		OCP 2.2.	Incrementar el porcentaje de población con secundaria completa en 50PBS anuales. Al 2013 este indicador era de 68.6%, al 2028 será de 73.6%	% de población mayor a 25 años con secundaria completa	$\frac{\text{Población con secundaria completa}}{\text{total población mayor a 25 años}}$	Aprendizaje / Clientes
		OCP 2.3.	Incrementar el ingreso per cápita en S/.100 anuales. Al 2015 el indicador fue de S/.894.50. Al 2028 será de S/.1,894.50	PBI Per cápita	$\frac{\text{PBI per cápita año}(x) - \text{PBI per cápita (año } x-1)}{S/.100}$	Financiera
		OCP 3.1.	Mejorar una posición en el ranking nacional cada dos años. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15. Al 2028 debe ocupar la posición 10	ICRP	$\text{ICRP año } (x) - \text{ICRP año } (x-2) = 1$	Clientes / Procesos
OLP 3.	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 en el ranking con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016)	OCP 3.2.	Incrementar en 1% anual el indicador de vías asfaltadas en la región Junín. Al 2016 el indicador es de 86.60%	% de Red Vial Nacional Pavimentada	$\frac{\% \text{ de Red Vial Nacional Pavimentada del año} - \% \text{ de Red Vial Nacional Pavimentada del año anterior}}{(\text{N}^\circ \text{ de turistas del año} - \text{N}^\circ \text{ de turistas del año anterior}) / \text{N}^\circ \text{ de turistas del año anterior}}$	Clientes / Procesos
		OCP 3.3.	Incrementar en 10% anual el número de turistas nacionales y en 20% anual el número de turistas extranjeros que visitan la región Junín.	N° de Turistas Nacionales N° de turistas extranjeros		Financiera / Procesos
OLP 4.	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)	OCP 4.1.	Incrementar en 3.5% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de comprensión de lectura, al 2028 este indicador será de 82.8%	% de alumnos aprobados	$\frac{\text{Alumnos aprobados}}{\text{total alumnos evaluados}}$	Aprendizaje / Clientes
		OCP 4.2.	Incrementar en 3.3% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de matemáticas, al 2028 este indicador será de 70.6%	% de alumnos aprobados	$\frac{\text{Alumnos aprobados}}{\text{total alumnos evaluados}}$	Aprendizaje / Clientes
OLP 5.	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)	OCP 5.1.	Reducir el índice de desnutrición crónica infantil en niños menores de 5 años a razón de 1.4% anual. Al 2028 el indicador será de 6.5%	IDCI	$\frac{\text{IDCI año } (x) - \text{IDCI año } (x-1)}{= 1.4\%}$	Procesos / clientes

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 580), por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson

### 8.3. Conclusiones

Mediante el uso del tablero de control balanceado, se verifica que el desarrollo del proceso de planeamiento Estratégico está alineado con la visión definida en la etapa de planificación. Esta herramienta nos permitirá realizar los ajustes correspondientes en caso los indicadores muestren resultados negativos o avances muy lentos respecto a lo esperado. Los indicadores que en un futuro arrojen resultados. Para el mayor beneficio de esta herramienta, los líderes de la región deben ser dinámicos, para así poder realizar los ajustes necesarios y no perder tiempo ni recursos ejecutando estrategias que ya no están alineadas al nuevo contexto que pueda presentar la región.



## Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín

Para el análisis de la competitividad de la Región Junín se ha tomado en cuenta el Índice de competitividad Regional del Perú (IRCP), donde se compara cuantitativamente la performance de las 26 regiones del Perú y mide la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población de la Región Junín (CENTRUM católica, 2016).

### 9.1 Análisis Competitivo de la Región Junín

A nivel país el Perú ha retrocedido, se ubica en el puesto 54 de 61 países (en el año 2008 se ubicó en la posición 35), según el IMD, lo que demuestra el bajo nivel competitivo respecto de los demás países. En el ICRP (CENTRUM católica, 2016), la Región Junín se encuentra en el puesto 15 de un total de 26 regiones evaluadas, con una puntuación total de 29.81 sobre un puntaje de 100. A pesar de contar con ventajas comparativas frente a otras regiones, estas no se están aprovechando en forma sostenible. Cuenta con un bajo nivel competitivo. Los bienes y servicios no cuentan con calidad internacional y no se les da el valor agregado a los productos. La región Junín presenta una escasa infraestructura, existe también una limitación en investigación e innovación.

En esta se ha analizado los cinco pilares que se toman en cuenta para la calificación de la competitividad regional. También, se ha determinado los factores favorables y desfavorables desde la aplicación del modelo de del diamante de la competitividad nacional de Porter. Los pilares que se han analizado para medir la competitividad en la Región Junín son: (a) desempeño económico, (b) eficiencia en el gobierno, (c) capital humano, (d) eficiencia en los negocios, y (e) infraestructura.

**Pilar Economía.** En la Región Junín, según el ICRP, el pilar económico ha disminuido, pasando de 24.39 en 2015 a 23.53 en 2016. En la actividad económica la Región Junín se caracteriza por el desarrollo de la actividad minera con 29.2% del PBI de la región,

seguido por el sector comercio con el 11.8%, y la agricultura con el 8.8% del PBI de la región.

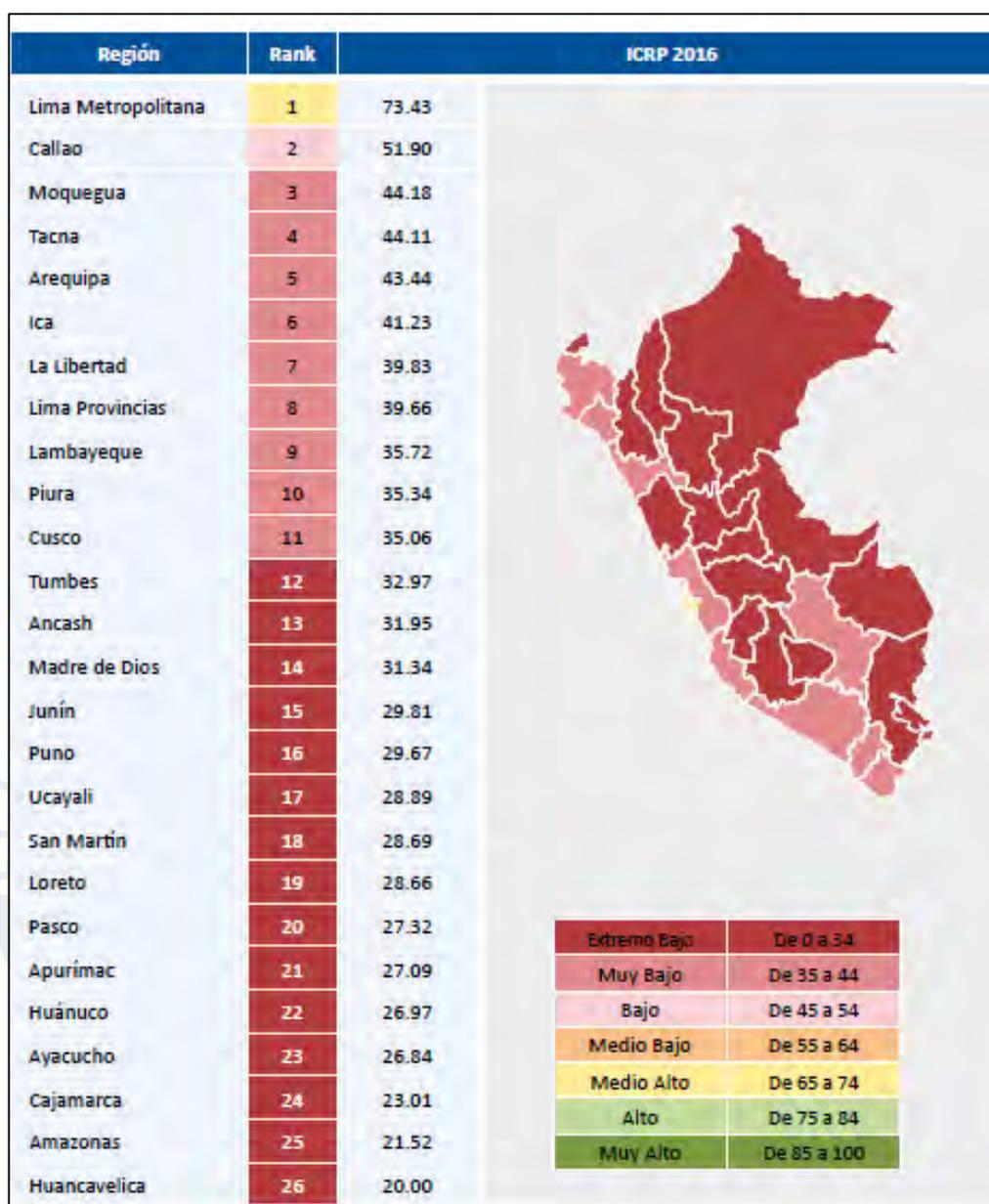


Figura 40. Ranking del Índice de Competitividad. CENTRUM 2016. Tomado de Resultados de Índice de Competitividad de Regional del Perú 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/resultados-del-icrp-2016/>).

La Región Junín registra un crecimiento promedio anual del PBI 5.8% en los últimos nueve años (2007-2015) el cual es impulsado por las actividades mineras y agropecuarias principalmente. En cuanto a las principales actividades económicas, en la región Junín, la más representativa es la minería, seguido por la actividad agropecuaria. En cuanto al PBI per

cápita en la región Junín registra un ingreso de 10,734 soles al año. En cuanto a las exportaciones tradicionales, se puede apreciar que para la región Junín, el Cobre ocupa el primer lugar. En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA), la región cuenta un índice de PEA que no trabaja 4%. En cuanto al ingreso promedio asalariado, Junín tiene un ingreso de S/1,199 (INEI, 2016). Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Economía, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 14 en el ranking de este pilar.

***Pilar Empresa.*** En este pilar se evalúa la medida en que el entorno nacional anima a las empresas el trabajar de manera responsable, rentable, e innovadora (D'Alesio, 2008). De acuerdo al Índice de Competitividad Regional del Perú (CENTRUM Católica, 2016). Para medir este pilar se analiza indicadores como penetración del sistema financiero (índice de bancarización), y creación / baja de las empresas.

La Región Junín cuenta con un índice de bancarización de 34.90%, sin embargo, sigue estando muy por debajo de lo esperado. En cuanto a la cantidad de nuevas empresas que se han creado en el 2016, en Junín se registran 2,550 empresas, en cuanto a la representatividad que Junín tiene respecto a las nuevas empresas creadas a nivel nacional, tiene un 4.1% de participación; sin embargo, en cuanto a la variación respecto al 2015 en creación de nuevas empresas, Junín registra un crecimiento de 21.6% (incrementó el número de empresas nuevas de 1,432 a 1,742).

En cuanto a la cantidad de empresas que se han dado de baja en el 2016, Junín registra una variación de -10.1% (se redujo el número de empresas dadas de baja de 815 a 723), según Informe Técnico N°01-Febrero 2017 de la Demografía empresarial en el Perú elaborado por el INEI al IV trimestre del 2016. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Empresa, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 19 en el ranking de este pilar.

**Pilar Gobierno.** La eficiencia en el gobierno, según IMD es el mejor indicador, que está dado por las finanzas públicas y la política fiscal. En este pilar se analiza indicadores como: eficiencia recaudatoria, inversión pública, y corrupción. Junín muestra un volumen en importe recaudado de 450.80 millones de soles (SUNAT, 2017), el cual se debe principalmente a ingresos provenientes de las empresas del sector extractivo, Junín muestra una variación Negativa de -6.0% respecto al volumen recaudado en el 2016 (SUNAT, 2017). En cuanto a la inversión pública Junín registra un incremento de 6.8%. En cuanto a la percepción de corrupción que tienen la población, según un estudio realizado por CPI en enero de 2017 respecto a “Indicadores del grado de corrupción en el Perú”, los Gobiernos Regionales son los que ocupan el primer lugar a nivel de las instituciones públicas, realidad que no es ajena a nuestra región ya que según el reporte de Corrupción, elaborado por la Defensoría del Pueblo denominada “Radiografía de la Corrupción en el Perú” en mayo del 2017 en función a la cantidad de casos de corrupción reportados, Junín ocupa el tercer lugar con 2,261 casos. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Gobierno, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el último lugar del ranking de este pilar.

**Pilar Infraestructura.** Se analiza indicadores como: red vial nacional pavimentada, disponibilidad de alumbrado eléctrico por red pública por vivienda, hogares con al menos un miembro que cuente con teléfono celular, hogares con acceso a internet. La región Junín cuenta con un 86.60%, indicador que además está alineado a la meta institucional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) en cuanto a porcentaje de asfalto de la red vial ya que según lo publicado en su portal institucional, el objetivo estratégico de la actual gestión del MTC es pavimentar el 85% de la red vial nacional (MTC, 2016). Sin embargo, el sistema vial, es vulnerable a eventos tanto ambientales como sociales, siendo perjudicados los sectores de minería, agricultura, y comercio al no lograr desplazar sus

productos, causando pérdidas económicas, generando escases de los productos e incremento del precio de los mismos.

En cuanto a la accesibilidad de las viviendas a la red pública de energía eléctrica, en Junín el 92.10% de viviendas cuentan con acceso a la red pública de energía eléctrica (INEI, 2016), así como el 88% de Hogares tiene al menos un miembro que cuente con teléfono celular. (INEI, 2016), en cuanto al acceso a internet por Hogares el 19.70% de hogares tienen acceso a este servicio. Este último indicador está incluido como meta dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAN. Adicionalmente a las variables presentadas, CENTRUM analiza otras variables dentro del pilar Infraestructura, cuyo resultado integral ubica a la Región Junín en el puesto 16.

***Pilar Personas.*** Respecto a este Pilar la región Junín considera como metas institucionales dentro de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo concertado de la Región Junín al 2050 elaborado por CEPLAN, el logro de comprensión de textos y logro en la prueba de matemáticas, así como también, el Índice de desnutrición en niños menores de cinco años y la tasa de mortalidad infantil (por cada 1000 nacidos vivos), con lo cual se demuestra el sentido prioritario de la región Junín en mejorar la calidad educativa en la región. En cuanto al índice de analfabetismo, Junín muestra una tasa de 6%.

Otro de los objetivos estratégicos de la región Junín establecidos en el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050 es progresar sostenidamente en el índice de Desarrollo Humano, el cual es elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y mide variables de salud, educación y pobreza.

***Análisis del Diamante de Porter de la Región Junín.*** Al igual que se realizó el análisis competitivo del Perú, se presenta la competitividad de la Región Junín bajo el mismo modelo del diamante de la competitividad nacional de Porter.

**Condiciones de los Factores.** La región Junín cuenta con nueve provincias y 123 distritos, la capital de la región es la provincia de Huancayo, que tiene 28 distritos, se encuentra ubicado en la zona centro oriente del Perú, abarcando zonas de sierra y selva, limitando por el norte con Pasco, al noreste con Ucayali, al suroeste con Cusco, al sur con Ayacucho y Huancavelica, y al oeste con Lima. Cuenta con una extensión de 44,197 km<sup>2</sup>, siendo la octava región más extensa del Perú. Abarca territorios de la vertiente oriental de la cordillera de los andes en diversas altitudes, como valles y punas, y la zona cubierta por la amazonia.

Aspectos Favorables: Junín cuenta con una gran biodiversidad, por contar con distintas regiones naturales, los sectores económicos en la región se encuentran en crecimiento principalmente la minería, y el sector agropecuario. Se cuenta con gran potencialidad para actividades agrícolas, y pecuarias por contar con recursos hídricos.

En lo que se refiere a la minería, la producción de cobre es la de mayor significancia, Junín sobresale desde el 2014, gracias al proyecto Toromocho (Chinalco) siendo el de mayor producción a nivel de la macro región centro con 61% de participación al 2016 (BCRP, 2017). Asimismo, Junín es el mayor productor de Zinc y Plata y el segundo más importante en plomo a nivel de la macro región Centro, motivo por el cual la minería es la actividad económica con mayor participación en el PBI de la región.

En cuanto a la agricultura, diversos factores, como la abundante diversidad y calidad de la tierra para el agro hacen que Junín tenga un potencial agrícola muy valorable. Con la implementación de técnicas desarrolladas, acompañadas de la tecnología, se daría el adecuado desarrollo para este sector. Entre los principales cultivos que se producen en la región se encuentran el café, arveja verde, maíz, piña, naranja, cacao, tangelo, granadilla, zanahoria, y mandarina. La región Junín registró un crecimiento de 5% en el sector agropecuario, esto debido principalmente por la mayor producción de café (18.9%). También

contribuyeron la mayor producción de naranja, cacao y piña.

Aspectos desfavorables: La producción agropecuaria depende en gran medida del comportamiento climático, el cual puede incidir de manera negativa en la producción agropecuaria. En los últimos años, los efectos del cambio climático en el planeta han influenciado de forma negativa en los países del mundo, esto traducido en fenómenos naturales adversos como: (a) excesos de lluvias e inundaciones, (b) sequías, (c) heladas, (d) temperaturas elevadas, entre otros. Situación que ha causado pérdidas en la producción, disminución en los ingresos en el sector agropecuario.

La región Junín se ubica en la región centro oriente del Perú, se tiene como riesgo la contaminación ambiental, esto debido al ineficiente uso del agua tanto en agricultura como en minería (contaminación por relaves), asimismo se tiene un bajo impulso a la innovación en tecnologías de riego y aprovechamiento de recursos naturales.

Otro aspecto desfavorable son las vías de comunicación insuficiente para la región que encarecen los costos de producción y logística, tanto para el sector de la minería, como el sector agropecuario. En Junín existe la dificultad para los negocios, los índices de corrupción son elevados, Junín es la segunda región con más casos de corrupción a nivel nacional, según lo publicado en el informe de la Procuraduría Anticorrupción.

**Condiciones de la demanda.** Se presentan factores favorables y desfavorables, tales como:

Factores Favorables: (a) Junín es el primer productor de cobre con el 61% de participación gracias al proyecto Toromocho, así como también líder en producción de Zinc con el 36% y plata con el 40% a nivel de la macro región centro (BCRP, 2017), (b) primer productor nacional de arveja grano verde (23% de participación), maíz choclo (19% de participación), piña (74% de participación) y naranja (55% de participación), al 2016 (BCRP, 2017), (c) más del 40% del territorio regional es apto para el cultivo por la cantidad de

recursos hídricos que posee (Río Mantaro, entre otros). Factores desfavorables: (a) Índice de Competitividad Regional del Perú por debajo del promedio nacional (Puesto 15 de 26 regiones), (b) concentración de ingresos en dos actividades económicas primarias: Minería y Agricultura.

***Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.*** Se presentan factores favorables y desfavorables, tales como:

Factores favorables: Crecimiento del PBI de la región de 12% (2014) y 16.7% (2015), se cuenta con un presupuesto de S/231 millones de soles para proyectos de inversión aprobados al 2018 (GRJ, 2018), y se tiene un crecimiento sostenido de la PEA ocupada en 1.22% anual (promedio 2007-2015) (INEI, 2015). Factores desfavorables: Centralismo, falta de liderazgo y capacidad gerencial de las autoridades regionales en el cumplimiento de sus funciones, el poder decisorio se concentra en la ciudad de Huancayo. No existen políticas de investigación, desarrollo y uso de tecnologías en sectores económicos de mayor aporte al PBI regional.

***Sectores relacionados y de apoyo.*** Se presentan factores favorables y desfavorables, tales como:

Factores favorables: Existencia de organizaciones civiles, no gubernamentales o de cooperación internacional, que fomentan el desarrollo sostenible de sectores más necesitados, a través del apoyo financiero, social, educativo, y técnico. La empresa Privada que se compromete con el desarrollo de los pueblos en los que se realiza alguna actividad extractiva (empresas mineras). Factores desfavorables: Estos son: (a) falta de transparencia en las normas que rigen la producción e iniciativa privada, y (b) Corrupción a todo nivel tanto de las organizaciones privadas como públicas.

## **9.2 Identificación de Ventajas Competitivas de la Región Junín**

Dentro de las ventajas competitivas de la región Junín están:

- Primer productor de cobre, así como también líder en producción de Zinc y plata a nivel de la macro región centro.
- Primer productor nacional de productos de Agro exportación no tradicionales tales como: Arveja grano verde, maíz choclo, piña y naranja.
- Más del 40% del territorio regional es apto para el cultivo por la cantidad de recursos hídricos que posee.
- Junín es una región que se beneficia con el canon minero, fondos que se pueden utilizar en obras que contribuyan con el desarrollo sostenible de la región.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clúster de la Región**

Los clústeres están compuestos por un conjunto de organizaciones y necesariamente no todas de la misma industria, si no de industrias que se relacionan entre sí (D'Alesio, 2015). En Junín se ha identificado el clúster para la Agro exportación de productos no tradicionales, el cual se encuentra en crecimiento pero que no cuenta con el impulso a la innovación en tecnologías de riego y el aprovechamiento de los recursos naturales, otro aspecto desfavorable son las insuficientes vías de comunicación en la región que encarecen los costos de producción y logística en el sector agropecuario. Para que la Agro exportación de productos no tradicionales siga creciendo es necesario la formación de clústeres por razones estratégicas y operativas, los cuales permitirán tener un mayor acceso al financiamiento, la obtención de ventajas competitiva, mejoramiento y modernización de la infraestructura, acceso a nuevas tecnologías de riego, adecuación de los precios.

La región Junín tiene como principales cultivos que se producen en la región se encuentran el café, arveja verde, maíz, piña, naranja, cacao, tangelo, granadilla, zanahoria, y mandarina. Junín es el primer productor nacional de Arveja grano verde, maíz choclo, piña y naranja. En la región más del 40% del territorio es apto para el cultivo por la cantidad de recursos hídricos que se posee, pero para su fortalecimiento los organismos gubernamentales

y la empresa privada deben de crear e innovar las condiciones para el desarrollo de agricultura en la región. Los clústeres deben de estar conformado por: El gobierno Regional, PROMPERU, Provias Nacional, MTC, MINAGRI, Asociaciones de Productores, Cooperativas Agrarias, Empresas de Transporte de Carga terrestre, marítima y aérea, Cámara de Comercio de Huancayo, Banco Agrario, Agro Industrias, entre otros. Todos ellos mantienen una participación directa en la Agro exportación.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

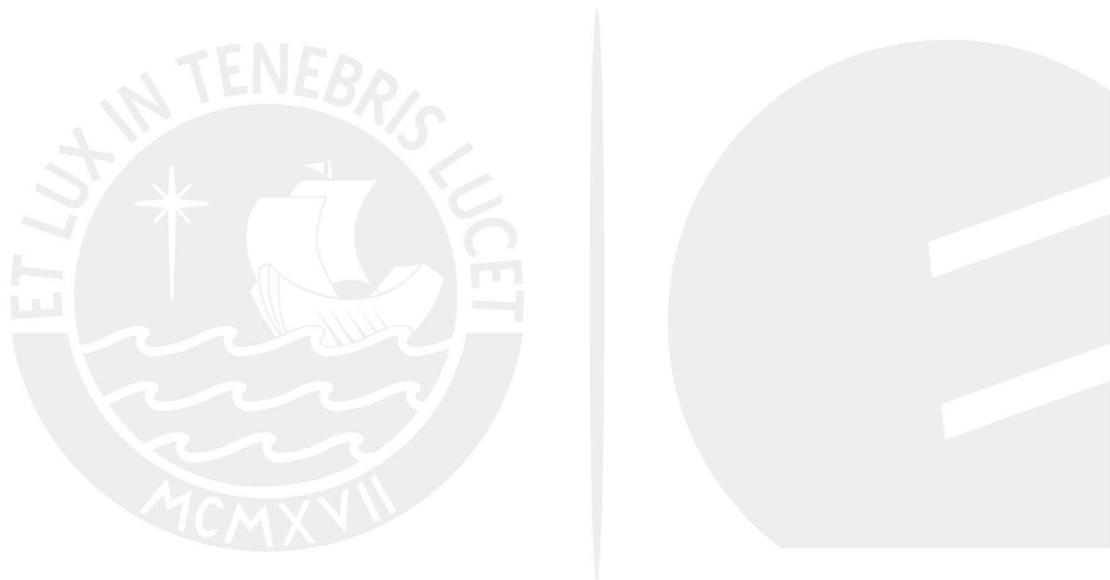
Dentro de los temas estratégicos para la conformación de clústeres para la Agro exportación en la región Junín, se deben incentivar las relaciones comerciales y no comerciales con las empresas o negocios vinculados a la Agro exportación, para poder obtener beneficios conjuntos en donde todos los involucrados salgan ganando. Si bien tanto el Gobierno Regional no puede ser creador de clústeres, este puede brindar las facilidades para la creación de los mismos, a través del apoyo en infraestructura, de la investigación y desarrollo de proyectos que aporten al clúster, entre otros. La articulación de los clústeres debe estar bien conformada para poder evitar que la cadena de producción sea perjudicada, lo cual permitirá el incremento de la producción y el beneficio será mayor para todos.

#### **9.5 Conclusiones**

La región Junín posee ventajas competitivas en cuanto a la exportación de productos no tradicionales y que aún no toma ventaja respecto de las demás regiones del Perú. Junín es el primer productor nacional de Arveja grano verde, maíz choclo, piña y naranja, Los ingresos económicos para la región, que en su mayoría provienen de la minería, abren la posibilidad de crear las condiciones que se requieren para poder utilizar las ventajas competitivas.

Con la coordinación y cooperación de los diversos agentes públicos y privados para la creación de clústeres, se espera ayudar a alcanzar para el año 2028, la visión de estar

posicionados entre las diez primeras regiones más competitivas del país. Es fundamental el trabajo unificado y planificado del Gobierno, empresas Privadas, y de quienes conforman la cadena de valor del sector agrícola en la región Junín. La conformación de clústeres incrementara los índices de Agro exportación a nivel macro, incrementando la producción que hay en la actualidad permitiéndonos ser una región más competente.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral

El Plan estratégico integral se presenta en la Tabla 69.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. Hoy en día, en el entorno competitivo en el que se desarrollan las economías del mundo, la forma de hacer negocios es global, el mercado no tiene fronteras. En este contexto, la Región Junín tiene la oportunidad de convertirse en una de las diez regiones con el mejor índice de competitividad nacional, aplicando las estrategias desarrolladas en el presente Plan Estratégico.
2. El potencial de la Región Junín está determinado por su gran diversidad y riqueza en recursos naturales, minerales y culturales, siendo estos su principal ventaja comparativa. En la actualidad, este potencial no está siendo explotado a los niveles que debería, siendo uno de las principales factores, la deficiente administración de los recursos.
3. El sector de la minería representa la principal actividad económica de la región ya que representa el 29.24% del PBI de la región, y dentro del VAB de minería del país representa el 6.40%, sin embargo, la agricultura es la actividad económica en potencia que puede generar la diversificación productiva de la región, representa el 8.80% del PBI de la región, y dentro del VAB de agricultura del país representa el 4.85% , no sólo por los indicadores que esta actividad le representa a nivel nacional e internacional (primer productor a nivel nacional de arveja verde, maíz choclo, piña naranja), sino por la oportunidad de desarrollar nuevos negocios con nuevos mercados, a través de la industrialización de las materias primas que produce el Valle del Mantaro.
4. La región Junín muestra deficiencia en los pilares de educación y salud,

principalmente por la falta de infraestructura que no cubre la demanda de la población total por estos servicios, así como por la falta de presupuesto otorgado por el gobierno central, motivo por cada año se solicita una ampliación del PIA, lo cual retrasa la ejecución de la inversión pública. En este primer trimestre del año, las partidas con mayores presupuestos asignados por el MEF en el PIM son: (a) Logros de aprendizaje de estudiantes de a educación básica regular, con S/ 684'492,284 y (b) Salud materno neonatal, con S/ 124'753,990.

5. Los proyectos llamados a impulsar el desarrollo en la región Junín, son los relacionados a la agro-exportación e industrialización de materias primas principalmente en las provincias de Chanchamayo, Satipo, Concepción y Chupaca, así como el desarrollo de nuevos negocios y nuevos mercados principalmente en Alemania, Inglaterra y China a nivel internacional, y Arequipa e Ica a nivel nacional, para productos de mayor calidad y con las políticas internacionales de precio justo, donde se de relevancia a la armonía que debe existir entre la explotación de los recursos y la preservación del medio ambiente.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. El Presidente Regional de Junín deberá realizar las gestiones pertinentes para contar con la autorización necesaria que permita la operatividad de las dos nuevas sub gerencias pertenecientes a la Gerencia de Desarrollo Económico, las cuales serán el motor para la diversificación productiva y para la supervisión a los compromisos de responsabilidad social de las mineras.
2. El presidente regional de Junín deberá realizar alianzas estratégicas con las otras regiones de la macro región centro, en especial con aquellas que tienen los mismos mercados por exportaciones no tradicionales como Ica, Huancavelica, Ayacucho, para lograr un mayor poder de negociación con los clientes, consiguiendo mayores

- beneficios por los productos ofertados, permitiendo un precio justo y mejores condiciones de producción e ingresos para los agricultores y la PEA (Población económicamente activa).
3. El gerente de Desarrollo Económico de la región Junín debe impulsar el posicionamiento internacional de la marca Junín en los mercados internacionales y nacionales, logrando un posicionamiento de la marca por la calidad de los productos de agroexportación, acreditado con certificaciones de calidad que permitan el rápido acceso a los mercados internacionales, asimismo por el cuidado y preservación del medio ambiente.
  4. El gerente de Desarrollo Económico debe fomentar proyectos de investigación relacionados a mejorar la producción y la calidad de los productos de agroexportación, así como la contante asistencia técnica a los agricultores para prevenir las posibles mermas o pérdidas no contempladas de cada cosecha.
  5. El Gerente de Desarrollo Económico y el Director regional del MINTRA deben fomentar la formalización de las mypes, ofrecerles mercados competitivos para sus empresas, para que a su vez estas generen mayores fuentes de empleo en la región.
  6. El Director Regional de Educación deberá realizar las acciones necesarias para lograr las alianzas estratégicas con los gobiernos de Singapur, Corea del Sur y Hong Kong que permitan el accesos de los líderes de la dirección regional de educación de la región Junín a la información y validación de los modelos educativos que aplican en esos países para poder replicarlos y adaptarlos a la realidad de nuestra región iniciando los programas pilotos en las provincias de Junín y Satipo las cuales registran las más altas tasas de analfabetismo, 13.2% y 11.3% respectivamente.

7. El Director Regional de Salud deberá realizar las acciones necesarias para lograr las alianzas estratégicas con los gobiernos de Canadá, Francia y Noruega, que permitan el acceso de los líderes de la dirección regional de salud de la región Junín a la información y validación de los modelos de prestación de servicios en salud que aplican en esos países, para poder replicarlos y adaptarlos a la realidad de nuestra región iniciando los programas pilotos en las provincias de Huancayo y Satipo las cuales registran las más altas tasas de desnutrición crónica infantil, 26.8% y 34.4% respectivamente.

#### **10.4. Futuro de la Región Junín**

La implementación de este Plan estratégico busca conducir a la región Junín hacia un horizonte donde potencie y fortalezca sus niveles de competitividad. En este caso, la diversificación productiva y la eficiencia operacional serán el camino a seguir para poder ofrecer bienestar personal social a la población, de forma sostenible, asimismo los recursos naturales, minerales y culturales serán el soporte para el logro de nuestros objetivos con miras al 2028. Gracias a esto, la región Junín tendrá un creciente desarrollo económico y humano lo cual se verá reflejado en mejores indicadores del nivel de competitividad regional. Asimismo, la activa participación ciudadana y de los grupos de interés tendrán un aporte multiplicador fomentando un marco integrador e inclusivo, lo cual permitirá a la región Junín alcanzar la visión planteada en el presente plan estratégico, los cuales se muestran en la Tabla 69.

Tabla 68

*Importantes Cambios en la Región Junín al 2028*

	Objetivos de Largo Plazo	Actual 2018	Futura 2028
OLP1	Incrementar en 50pbs anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura	4.51%	9.51%
OLP2	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita	0.46	0.60
OLP3	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 en el ranking con 29.81 puntos(CENTRUM, 2016)	15.00	10.00
OLP4	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)	47.8% 40.30%	82.8% 70.60%
OLP5	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)	20.50%	0%

*Nota.* Adaptado de “Situación presente y los Objetivos de largo plazo alcanzados”, por D’Alessio, 2015

Tabla 69

Matriz del Plan Estratégico Integral de la Región Junín

Desarrollar, organizar y conducir la gestión pública de la región en todos sus sectores, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región, fomentando el compromiso y participación de la comunidad vinculante donde los ciudadanos puedan convivir en un ambiente democrático, de respeto a sus derechos, innovación tecnológica y preservación de la ecología.

Visión		Objetivos a largo plazo					Principios cardinales	Valores	Código de Ética
Al 2028, estar posicionados entre las diez primeras regiones más competitivas del país, garantizando el desarrollo económico y el desarrollo humano de la región, a través de la diversificación productiva, la calidad educativa, el acceso a la salud en un marco integrador e inclusivo									
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5				
	Incrementar en 50pbs anuales el índice de participación de las exportaciones no tradicionales en relación con las exportaciones totales. Este indicador incrementó en 191PBS del 2013 (2.7%) al 2016 (4.51%), 47.75 PBS por año. (BCRP, 2016), con lo cual se logrará la diversificación productiva, consolidando la inversión minera sustentable y el desarrollo de la agricultura	Al 2028, lograr que el índice de Desarrollo Humano (IDH) sea de 0.60. En el 2012 este índice fue de 0.46 en la región Junín, mostrando entre el 2010 y 2012 un crecimiento de 0.0156 puntos anuales según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2012). Este índice está compuesto de cuatro indicadores: Esperanza de vida, años de educación de los mayores de 25 años, proporción de personas mayores de 18 años que han concluido la secundaria y el ingreso familiar per cápita	Al 2028, lograr ocupar una de las diez primeras ubicaciones en el índice de competitividad regional. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15 con 29.81 puntos (CENTRUM, 2016)	Al 2028, mejorar los indicadores del logro educativo en función al porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora alcanzando el 82.8% y en razonamiento matemático alcanzando el 70.6% (La tendencia en los últimos 9 años ha sido un crecimiento en 3.5% anual en comprensión de lectura y de 3.3% en razonamiento matemático). Al 2016 el porcentaje de niños que aprobaron el examen de comprensión lectora en la región Junín fue de 47.8% y en razonamiento matemático fue de 40.3%. (Escale 2016)	Al 2028 lograr que el porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica sea de 0%. Al 2016 el índice es de 20.5% y la tendencia en los últimos 9 años es de una reducción en 1.4% cada año. (INEI, 2016)	Desarrollo económico, Desarrollo Humano, Competitividad, calidad educativa, Salud de calidad	Sostenibilidad: valor por el cual pueden satisfacerse las necesidades de la población de Junín sin comprometer la capacidad de generaciones futuras o de poblaciones de otras regiones	Respetar las leyes y la misión institucional, así como las normas de la sociedad y cumplir los objetivos trazados	
	Desarrollo económico	Desarrollo Humano	Competitividad	Calidad educativa	Salud de calidad	Intereses de la Región	Honestidad, en la transparencia de las inversiones e ingresos para una eficiente rendición de cuentas. Esta actitud se fomentará entre todos los colaboradores del Gobierno Regional de Junín	Rechazar cualquier acto de corrupción directo o indirecto.	
FO2: Promover las exportaciones no tradicionales para potenciar a las PYMES y a la pequeña y mediana agricultura, a través de alianzas estratégicas con los principales países consumidores de nuestras materias primas negociando precios justos que permitan mejorar los niveles de producción y calidad de los productos	X		X						
FO3: Promover las relaciones comerciales con el resto de las regiones, principalmente con las de la Macro región Centro a través de la Gerencia de Desarrollo Económico, mediante proyectos que potencien las actividades agropecuarias, comerciales, entre otros.	X		X					El capital humano debe ser responsable y no divulgar la información, información y prohibir su uso indebido.	
FO5: Promover proyectos de inversión en salud y educación de calidad para el Desarrollo Humano de la Región principalmente en las provincias de Concepción y Satipo por tener los índices más altos en analfabetismo y desnutrición crónica infantil (INEL 2015)		X	X	X	X				
DO1: Aplicar las mejores prácticas de educación del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de educación en países como Singapur, Corea del Sur y Hong Kong donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X	X			Respeto por todas las personas y los grupos de interés.	Fomentar una cultura de prevención y proactividad ante cualquier posible evento de riesgo, así como también fomentar el fortalecimiento del plan de contingencia para dar continuidad del servicio siempre orientado a la calidad	
DO2: Aplicar las mejores prácticas en servicios de salud de calidad del mundo, a través de pasantías de los líderes de la dirección regional de salud en países como Canadá, Francia y Noruega, donde nuestros funcionarios puedan realizar el benchmarking vivencial de las metodologías aplicadas en esos países y encontrar la forma de como replicarlos en nuestro contexto		X	X	X	X		Responsabilidad social: con la comunidad y el entorno	Dar un buen trato a los colaboradores, dándoles una igualdad de oportunidades indistintamente por su sexo, religión, ideología política o nacionalidad	
DO3: Potenciar el Proyecto del Instituto de Investigación del Café, para que sea el que se encargue también de los principales cultivos de la región, mejorando las semillas, certificando la producción, e implementando la tecnología para disminuir los costos de producción y mejorar la calidad de los productos	X		X	X					
DO4: Promover la formalización de empresas a través del fomento y difusión de los Centros de Desarrollo Empresarial existentes en la región Junín como los de la universidad continental, universidad del centro, cámara de comercio, municipalidad de Huancayo, entre otros, creando sinergias que permitan aprovechar oportunidades con las otras regiones, en especial con las de la Macro región Centro.	X		X	X			La equidad, facilitar el acceso a las oportunidades de distribuir y redistribuir los recursos que se generen socialmente, con la finalidad que todos y todas se beneficien del desarrollo y se reduzca paulatinamente las brechas de infraestructura	Impulsar la transparencia en todas las actividades que realice el gobierno regional	
FA1: Fortalecer las exportaciones no tradicionales como respaldo para eventuales caídas del precio de los metales que afecten directamente el presupuesto anual de la región	X		X	X					
FA2: Controlar la migración de la población del área rural, generando oportunidades de desarrollo económico humano a través de proyectos que incentiven el aprovechamiento de las áreas de cultivo.	X	X	X	X					
FA3: Realizar alianzas estratégicas con la compañía mineras Chinalco, para ejecutar proyectos conjuntos de agua y saneamiento en las provincias de Yauli, Junín, Tarma.		X	X	X	X				
DA2: Gestionar planes para nuevas unidades de negocio/servicio que permitan generar fuentes de ingreso alternas a las del pliego presupuestal, ya que este es sensible a la variación del precio de los metales y a la coyuntura económica y política internacional		X	X	X			La transformación, como cambio permanente de las personas y actividades para contribuir en el incremento de la calidad de vida.	Ser socialmente responsables y participativos en cuanto a la toma de decisiones estratégicas.	
	OCP 1	OCP 2	OCP 3	OCP 4	OCP 5				
	Incrementar la participación de las exportaciones no tradicionales respecto a las exportaciones totales en 50PBS anuales. Al 2028 este indicador será de 9.5%	Incrementar el índice de esperanza de vida en 0.15 años de forma anual. Al 2013 la esperanza de vida era de 72.5 años. Al 2028 este indicador será de 74 años	Mejorar una posición en el ranking nacional cada dos años. Al 2016 Junín ocupa el puesto 15. Al 2028 debe ocupar la posición 10	Incrementar en 3.5% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de comprensión de lectura, al 2028 este indicador será de 82.8%	Reducir el índice de desnutrición crónica infantil en niños menores de 5 años a razón de 1.4% anual. Al 2028 el indicador será de 6.5%			Realizar una gestión integral de la institución orientada a alcanzar altos estándares de calidad	
		Incrementar el porcentaje de población con secundaria completa en 50PBS anuales. Al 2013 este indicador era de 68.6%, al 2028 será de 73.6%	Incrementar en 1% anual el indicador de vías asfaltadas en la región Junín. Al 2016 el indicador es de 86.60%	Incrementar en 3.3% adicional el indicador de alumnos de 2do. De primaria, aprobados en la evaluación de matemáticas, al 2028 este indicador será de 70.6%			La participación: medida en que los elementos principales como las ciudades, empresas y Gobierno Regional manifiestan activamente sus opiniones e intereses, se asocian, y organizan.	Ser constantes fiscalizadores por actos que vayan en contra de las personas, así como malas prácticas comerciales.	
		Incrementar el ingreso per cápita en S/.100 anuales. Al 2015 el indicador fue de S/.894.50. Al 2028 será de S/. 1,894.50	Incrementar en 10% anual el número de turistas nacionales y en 20% anual el número de turistas extranjeros que visitan la región Junín.						

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015, p. 678 México D.F., México: Pearson

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Encuentro Económico Región Junín: Informe Económico y Social*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Caracterización de la Región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal de Huancayo (2017). *Macro Región Centro: Principales Indicadores*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de Inflación diciembre 2017, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011). *Plan Bicentenario al2021*. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2017). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Centrum Católica.

Gobierno Regional de Junín (2014). *Plan de Desarrollo Regional 2008-2015*.

Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-144750a3caba5d02ac914b7144f171cb00a875.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-144750a3caba5d02ac914b7144f171cb00a875.pdf)

Gobierno Regional de Junín (2014). *Plan de Desarrollo Regional Concertado al 2050 (con metas al 2021 y al 2030)*. Recuperado de

[http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf)

Informe Global de Competitividad 2017-2018 del Foro Económico Mundial (World

Economic Forum – WEF, 2017). Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Institute for Management Development (2016). Ranking de Competitividad Mundial al 2016

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (1996). *Perú: Estadísticas del medio ambiente*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/Lib0347/PRE.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2001). Conociendo Junin. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0428/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0428/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Censos Nacionales 2007: XI de*

*Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Perfil Sociodemográfico del*

*Departamento de Junín*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap12.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2009). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0952/Libro.pdf)  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0838/Libro01/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Evolución de la Pobreza Monetaria en el Perú*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1347/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016). *Encuesta tecnológica anual*

*2015: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas*. Recuperado de  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1406/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2016a). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2016b). *Compendio Estadístico*

*2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/compendio2016.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Series Nacionales – Estadísticas – Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: principales indicadores departamentales 2009-2016*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Evolución de las exportaciones e importaciones: Junio 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08\\_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/08-informe-tecnico-n08_exportaciones-e-importaciones-jun2017.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Informe técnico Evolución de las Exportaciones e Importaciones*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05\\_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/05-informe-tecnico-n05_exportaciones-e-importaciones-mar2017.pdf)

Instituto Peruano de Economía (2017). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/estad%C3%ADsticas>

Ministerio del Ambiente. (2019). *Características geográficas y demográficas del país*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/esda/1-1-1-caracteristicas-geograficas-y-demograficas-del-pais/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. *Medición Económica de Turismo*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Promoción Perú destino turístico*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/11159-2/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Sistema de Información Estadística de Turismo*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019\\_Revisado.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). *Presupuesto aprobado año 2017*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/leyes-de-presupuesto-del-sector-publico>

Ministerio de la Producción (2016). *Junín: Sumario Regional*. Recuperado de Ministerio de la Producción. Junín: Sumario Regional.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2017). *Acerca de aspectos comerciales/acuerdos vigentes*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>

Presidencia del Consejo de Ministros (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual 2016-2020*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/12/plan-estrategico-sectorial-multianual-2016-2020/>

Proinversión (2017). *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

PROMPERU (2015). *Perfil del Turista Extranjero que visita al Perú 2015*. Recuperado de [http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf](http://promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PTE%2015%20-%20Consolidado.pdf)

PROMPERU (2016). *Perfil del Vacacionista Nacional 2015*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/TurismoIn/Sitio/PerfVacacionistaNac>

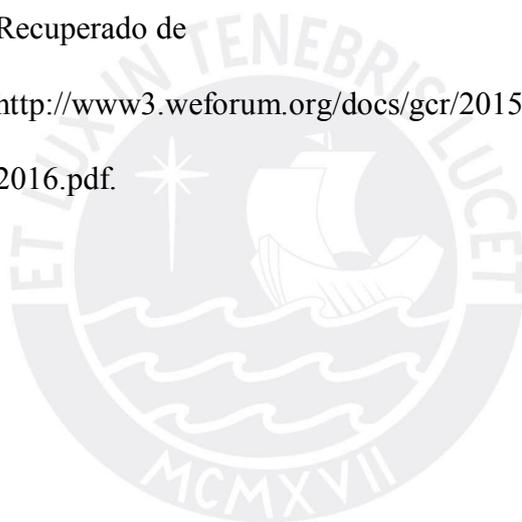
PROMPERU (2017a). *Informe mensual de exportaciones – Enero 2017*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

PROMPERU (2017b). *El Perú en el Índice de Competitividad Turística 2017*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/turismoin/Boletines/2017/Jun/video.html>

World Economic Forum. (2006). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).



## Apéndice A: Entrevista al Gobierno Regional de Junín

Dirigido al: Presidente del Gobierno Regional Junín .

Mg. Ángel Dante Unchupaico Canchumani

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Sí, cuenta con el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2015 el cual fue aprobado por Ordenanza Regional N°193-2014-GRJ/CR, el cual tiene metas al 2021 por estar alineado con el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, y metas al 2030 ya que el sector estatal trabaja en objetivos de largo plazo.

2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual de la Región Junín?

Sí, ya que están orientadas a mejorar nuestros indicadores económicos, sociales y de preservación del medio ambiente

3. Siente Ud. ¿Qué ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí. Principalmente a nivel de la macro región centro, ya que tenemos el mismo mercado en exportaciones de cobre, plata, plomo y zinc, en especial con Pasco y Cusco

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Podría mejorar, sin embargo es establecido por Ley

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí. Se cuenta con un Reglamento de Organización y funciones

7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

En teoría si.

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí.

10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Si

11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Muchos de los controles han sido impuesto por Oficina de control Interno (OCI) del Gobierno Regional Junín debido a incumplimiento de funciones y responsabilidades de algunos funcionarios y trabajadores, lo cual retrasa muchas veces el flujo de atención.

### **Marketing y Ventas & Investigación de Mercado**

13. ¿La participación de la Región Junín en el PBI, se ha incrementado? ¿Por qué?

Sí, debido principalmente al Proyecto Toromocho (Chinalco) siendo el de mayor producción a nivel de la Macro Región Centro,

14. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

No, sin embargo, se cuenta con la Gerencia de Planeamiento Presupuesto y acondicionamiento territorial así como, con asistencia técnica estadística del CEPLAN

15. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Los recursos naturales que posee la región principalmente el cobre, el café, el cacao, la papa, el ganado, la afluencia de ríos en todos los puntos cardinales de la región y la cercanía hacia la costa y la selva.

16. ¿El crecimiento de número de empresas en la región, a que esta asociado?

Principalmente al dinamismo económico que existe en la región, Huancayo es una ciudad altamente comercial, de población emprendedora.

17. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra región Junín?

En etapa de desarrollo (crecimiento)

18. ¿Cree que la marca “Junín” está bien posicionada? ¿Por qué?

Para el posicionamiento de la marca se desea que se asocie con el café, motivo por el cual se está ejecutado el proyecto del primer instituto del Café del País el cual permitirá mejorar la calidad del producto así como el PBI de las provincias de Chanchamayo, Satipo, Pichanaki, generando nuevas fuentes de empleo, capacitando a los agricultores para incrementar la producción a menores costos

### **Operaciones & logística e infraestructura**

19. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

El gobierno Central en cuanto recursos financieros. En cuanto a logística, por lo general se hace convocatorias mediante la OSCE, buscando comprar los bienes o servicios de las Mypes. Esto más a detalle lo ve el gerente de Administración.

20. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Los procesos se rigen por lo establecido en el ROF del Gobierno Regional de Junín, y cada propuesta de mejora, de acuerdo con su implicancia se revisa en el Consejo Regional

21. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Si.

22. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

23. ¿La gerencia y funcionarios de Infraestructura cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

24. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de Infraestructura?

Tengo entendido que hay un programa de capacitación para el personal de las distintas gerencias, sin embargo, puedes hacer las consultas al Gerente de Infraestructura

25. ¿La variación anual del PBI real, es influenciado principalmente porqué actividades económicas?

Junín tiene un crecimiento promedio anual del PBI de 5.8% en los últimos 10 años, la cual ha sido influenciada por minería, agricultura y comercio, pero desde el 2014 la

mayor participación absoluta se genera por la minería por el Proyecto Toromocho ejecutado por la minera Chinalco

26. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Por las actividades extractivas del proyecto Toromocho y también por la producción de naranjas, arveja verde, jengibre, que seguimos siendo los primeros a nivel nacional

27. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Los Pliegos Presupuestarios del Sector Público para cada año, el PIA, pero también se manejan presupuestos independientes por proyectos.

28. ¿Se cotiza en bolsa?

No.

29. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Sí. Las relaciones a factores climatológicos, desastres naturales, plagas que afecten los cultivos, ya que el Valle del Mantaro es una zona altamente agrícola.

30. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

31. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

1 vez al año.

32. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

En su mayoría, no siempre los funcionarios reaccionan de la misma forma ante una decisión.

33. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

34. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

35. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servís?

Sí.

36. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

En menor proporción

37. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí, los que nos proporcionan de forma mensual o trimestral la gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento territorial, así como el CEPLAN.

38. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí. Con el SIAF (Sistema Integral de Administración Financiera), con el SIAR (Sistema Regional de Información ambiental), pero por lo general son usados para efectos post y no pre, ya que la información se procesa cada cierre de mes

39. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí, cuando corresponde

40. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

41. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

42. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí.

43. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

44. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

No, pero se cuenta con la gerencia de Planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial.

45. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí. Sin embargo, no está implementada con los recursos óptimos para brindar la asistencia que se espera.

46. ¿Se terceriza esta actividad toda o en parte?

No

47. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Los que tienen implicancia de manejo o rendición de efectivo o su equivalente

48. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí., sim embargo no se genera o fomenta el mayor uso de la tecnología en las actividades del día a día.



## Apéndice B: Entrevista al Gobierno Regional de Junín

Dirigido al: Gerente Regional de Desarrollo Económico del Gobierno Regional Junín  
Econ. Walter Angulo Mera

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

En el gobierno Regional de Junín contamos con un plan de desarrollo llamado el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050, el mismo que fue aprobado en el año 2014 por el Consejo Regional del Gobierno Regional de Junín, este plan cuenta con metas propuestas en dos etapas, la primera al 2021 y la segunda al 2030. Este plan se realizó bajo los lineamientos del el Plan Bicentenario: Perú al 2021.

2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual de la Región Junín?

El Plan Concertado fue elaborado teniendo en cuenta la situación actual de nuestra Región por lo mismo que la Visión, Misión y estrategias están establecidas de acuerdo con nuestra situación actual y de cómo queremos ver a la Región Junín en el futuro.

3. Siente Ud. ¿Qué ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Claro que Sí. Es un gran reto para mí y demostrar toda mi capacidad profesional para el bienestar de la Región.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Si se realiza un monitoreo tanto de la oferta y la demanda, pero se brinda un mayor énfasis en la región centro ya que tenemos regiones cercanas en las que también se desarrollan actividades como la minería.

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Fue elaborado de acuerdo con lo que se encuentra establecido en la Ley, por lo tanto, es adecuado.

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí. Todo está establecido en las normas de organización y funciones del gobierno Regional Junín.

7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: ¿unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Si se cumple, la cadena de mando y las funciones se encuentran bien definidas por las normas internas del Gobierno Regional Junín.

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí.

10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Si

11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Todos los procesos del Gobierno regional se encuentran bien establecidos por las diferentes normas internas que rigen el Gobierno Regional, así también la Oficina de Control Interno también vela por que se respeten las normas y los procesos para el buen funcionamiento del Gobierno Regional.

### **Marketing y Ventas & Investigación de Mercado**

13. ¿La participación de la Región Junín en el PBI, se ha incrementado? ¿Por qué?

Si se incrementó, principalmente por el crecimiento en el sector minero debido a que se cuenta con nuevos proyectos como el de Toromocho.

14. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

No se cuenta.

15. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Considero que la principal ventaja que tiene la Región está en sus recursos Naturales, principalmente en los minerales.

16. ¿El crecimiento de número de empresas en la región, a que está asociado?

Al crecimiento económico y de la demanda en la región lo que trae como consecuencia que se apertura nuevos negocios e incluso empresarios de otras regiones inviertan en la región Junín.

17. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra región Junín?

En plena etapa de crecimiento.

18. ¿Cree que la marca “Junín” está bien posicionada? ¿Por qué?

Si. Se cuenta con productos de bandera como son el Café y el Cacao.

### **Operaciones & logística e infraestructura**

19. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

En cuanto al recurso financiero se tiene como principal proveedor al gobierno central a través del ministerio de economía y finanzas y en cuanto al tema logístico todas las empresas de la región, así como del país que puedan contratar con el Estado.

20. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Todos los procesos están controlados por las normas que rigen al gobierno regional, en las cuales se establecen los lineamientos de control.

21. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Si.

22. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

23. ¿La gerencia y funcionarios de Infraestructura cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

24. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de Infraestructura?

Si, se cuenta con un Plan de capacitación para todo el personal.

25. ¿La variación anual del PBI real, es influenciado principalmente porqué actividades económicas?

La actividad que más influyen sin duda son la minería, esto debido al inicio de nuevos proyectos mineros principalmente en la explotación de Cobre, y la agricultura.

26. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

Por el inicio de nuevos proyectos de extracción en minería y por el incremento de la producción de productos agrícolas como café, naranja, arveja entre otros.

27. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Se maneja el PIA y otros presupuestos independientes para proyectos específicos.

28. ¿Se cotiza en bolsa?

No.

29. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Sí. Principalmente los relacionados a desastres naturales.

30. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

31. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

Anual

32. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Cada funcionario tiene su propio estilo de gerencia, pero cumplen con los requerimientos del cargo.

33. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

34. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

35. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servís?

Sí.

36. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Si.

37. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí

38. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí. Creo que principalmente con el SIAF que está relacionado directamente a los proyectos.

39. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí

40. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

41. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

42. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí.

43. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

44. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

No.

45. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí. Pero se espera su mejor implementación.

46. ¿Se terceriza esta actividad toda o en parte?

No

47. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Si en su mayoría.

48. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí, es muy importante para el buen funcionamiento de la organización.



### Apéndice C: Entrevista al Gobierno Regional de Junín

Dirigido al: Jefe de Proyectos de Impacto Económico del Gobierno Regional Junín  
Lic. Luis Antonio Salazar Taño

1. ¿La organización cuenta con un Plan estratégico?

Se tiene el Plan de Desarrollo Concertado Junín al 2050, el cual ya se está implementado desde el año 2014.

2. ¿Cree Ud. que la visión, misión y estrategias establecidas están alineados a la situación actual de la Región Junín?

La visión, misión y las estrategias contempladas en el Plan de Desarrollo Concertado fueron desarrolladas tomando en cuenta la situación actual de la región y a lo que se quiere lograr en el futuro.

3. Siente Ud. ¿Qué ha probado su capacidad gerencial y de liderazgo?

Sí. Al trabajar en la Región se tiene que demostrar y tener una gran capacidad para gerenciar y liderar y obtener buenos resultados en la gestión.

4. ¿Se monitorea el entorno de la competencia, la demanda? De ser afirmativo, ¿de qué forma lo hacen?

Sí, principalmente de la macro región Centro a través de sus principales indicadores.

5. ¿Es adecuado el diseño organizacional? ¿Por qué?

Sí, cumple con los requerimientos establecidos en la ley.

6. ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí. Las mismas están establecidas en las normas internas como el ROF, TUPA, entre otros.

7. ¿Se cumplen los principios de Fayol: ¿unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y delegación de autoridad?

Sí ya que estas están definidas por las normas internas de la organización.

8. ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí.

9. ¿El ambiente de trabajo y clima organizacional es bueno?

Sí.

10. ¿La administración de sueldos y salarios es efectiva?

Sí, todo está definido en el CAP.

11. ¿Existe línea de carrera para los funcionarios y empleados?

Sí.

12. ¿Los controles implementados en cada proceso organizacional son eficientes? ¿Por qué?

Si a través de la Oficina de Control Interno (OCI).

### **Marketing y Ventas & Investigación de Mercado**

13. ¿La participación de la Región Junín en el PBI, se ha incrementado? ¿Por qué?

Si, principalmente por el crecimiento en el sector minero, con el inicio de nuevos proyectos, y el sector agrícola.

14. ¿La organización tiene un área de inteligencia comercial y de investigación de mercados?

No.

15. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?

Definitivamente los recursos Naturales ya que la Región Junín cuenta con grandes reservas de minerales.

16. ¿El crecimiento de número de empresas en la región, a que está asociado?

La demanda en la región se ha incrementado, lo cual atrajo a nuevos inversionistas tanto de la misma región como de otras regiones.

17. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra región Junín?

En la etapa de crecimiento.

18. ¿Cree que la marca “Junín” está bien posicionada? ¿Por qué?

Si. Se cuenta con productos Agroindustriales como el Café y también se cuenta con importantes destinos turísticos dentro de la Región Junín.

## Operaciones & logística e infraestructura

19. ¿Quiénes son los principales proveedores de insumos directos e indirectos en su organización?

En cuanto a lo que se refiere a presupuesto el principal proveedor es el Gobierno Central a través del MEF, y en cuanto al aspecto de logística están todas aquellas empresas que estén habilitadas para contratar con el Estado.

20. ¿Son los procesos controlados y corregidos acordemente y con qué frecuencia?

Los controles se realizan de acuerdo con las normas que rigen al gobierno regional.

21. ¿Se le da la importancia a la ergonomía?

Si.

22. ¿Están las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes y otros en buen estado?

Sí.

23. ¿La gerencia y funcionarios de Infraestructura cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

24. ¿Se capacita y entrena continuamente al equipo de Infraestructura?

Si.

25. ¿La variación anual del PBI real, es influenciado principalmente porqué actividades económicas?

Los sectores que más aportan son el de Agricultura y Minería, este último a través de nuevos proyectos para la explotación de minerales.

26. ¿A qué cree Ud. que se deba ese resultado?

La producción de productos agrícolas como café, naranja, arveja entre otros se incrementó, así como también se dieron inicio a nuevos proyectos mineros como el de Toromocho.

27. ¿Se manejan presupuestos de qué tipo?

Principalmente el PIA y otros presupuestos independientes para proyectos específicos.

28. ¿Se cotiza en bolsa?

No.

29. ¿Se efectúan análisis de riesgos, cuáles?

Los riesgos que principalmente se analizan son los que tienen que, con los desastres naturales, ya que estos afectan a toda la Región Junín.

30. ¿La gerencia y funcionarios de finanzas y contabilidad cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

31. ¿Con qué frecuencia se mide el clima laboral?

Una cada Año.

32. ¿Se conocen los estilos de decisión de los funcionarios que toman decisiones?

Cada funcionario cumple con los requisitos que exige el puesto.

33. ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí.

34. ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí.

35. ¿Se cuenta con una política de tercerización o servís?

Sí.

36. ¿Se cuentan con actividades de coaching y asesoramiento?

Si.

37. ¿Se cuenta con sistemas de información gerencial?

Sí

38. ¿La toma de decisiones se soportan con algún sistema?

Sí. A través del SIAF que se relaciona directamente con los proyectos.

39. ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí

40. ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí.

41. ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí.

42. ¿Se cuenta con una constante capacitación para el personal de la organización en los nuevos aspectos de información y comunicaciones?

Sí.

43. ¿La gerencia y funcionarios de informática y comunicaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí.

44. ¿Cuenta la organización con una unidad de investigación y desarrollo?

No.

45. ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí. Espero que se implemente.

46. ¿Se terceriza esta actividad toda o en parte?

No

47. ¿Los procesos administrativos Y productivos cuentan con el apoyo tecnológico?

Si.

48. ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la actividad total?

Sí, de esa manera la organización tiene un buen funcionamiento.