

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA REGIÓN JUNÍN**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Miguel Angel Canchanya Astete**

**Alexander Castillo Perdomo**

**Cinthya Karina Espejo Sandoval**

**Joel Edward Núñez Hurtado**

**Paola Vanessa Santamaría Medina**

**Asesor: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza**

**Surco, agosto 2018**

## **Agradecimientos**

Brindamos nuestro agradecimiento a los docentes de CENTRUM por sus enseñanzas y genuina vocación, a nuestra asesora Giovanna Francesca Di Laura por su acompañamiento en este proceso, al Gobierno Regional que con sus representantes brindaron un gran aporte para el desarrollo del presente plan.

## **Dedicatorias**

A mi esposa Angee e hija Sofía por demostrarme que la vida es un camino con muchas alegrías y satisfacciones. Para mi papá, mamá y hermanas por su cariño y apoyo.

Miguel Canchanya

A mis padres y mis seres queridos que con tanto amor me acompañan y a la virgen que me guía y de quien soy devoto.

Alexander Castillo

A Dios por todo y a Armando, Celina, Alejandra y Pierina por el amor y apoyo incondicional que siempre me brindan.

Cinthya Espejo

A Dios, a mis padres Jorge y Magaly por inculcarme valores, ejemplos de superación y perseverancia. A mi amada esposa Teresa, y a mis hijos Andrea y Sebastián.

Joel Núñez

A Rebeca, Cátedro y Carlos, mis pilares de toda la vida y a Alan mi compañero de aprendizajes.

Paola Santamaria

## Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la Región Junín abarca el análisis de la situación actual como de la situación esperada, y para ello se ha realizado un análisis profundo sobre los factores externos e internos. Para esto se han usado herramientas como el análisis PESTE y el análisis AMOFHIT, enfocados en los intereses organizacionales y principios cardinales de la región. Gracias a este análisis se ha podido establecer los objetivos de largo plazo para la Región Junín, acorde a la visión propuesta y según la cual, para el año 2027, esta región se encontrará entre las cinco primeras en cuanto a productividad, de acuerdo con el ranking del PBI nacional, según el cual se proyecta que será el principal productor de quinua y café a nivel nacional, como también un referente en turismo, lo que logrará una economía diversificada y la generación de empleo formal y digno, teniendo como soporte servicio de salud y educación de calidad.

Una vez culminado el análisis se han elegido tres productos, que son el café, la quinua y el turismo, pertenecientes a dos de las actividades más importantes o potenciales de la Región Junín, es decir, agricultura y turismo, con los cuales se impactaría directamente en la generación de empleo directo a la población de la región. Durante el análisis se han obtenido datos importantes que arribaron en la demostración de que estas actividades económicas elegidas pueden crecer, son altamente rentables y generan empleo formal y de manera sostenible al poblador de la Región Junín.

Los objetivos propuestos serán cumplidos mediante la aplicación de nueve estrategias retenidas y 18 objetivos de corto plazo que serán medidos desde cuatro perspectivas, enmarcadas en el cumplimiento de la eficiencia y la eficacia. El modelo de planificación utilizado para la Región Junín es el modelo secuencial, propuesto por el profesor Fernando D'Alessio. Los resultados y las conclusiones a las que se llegaron indican que la región con esos productos en los sectores elegidos, son altamente atractivos para la inversión privada.

## **Abstract**

The strategic plan of the Junín Region covers the analysis of the current situation and the expected situation, for which an in-depth analysis of external and internal factors has been carried out. For this, the tools such as the PESTE analysis and the AMOFHIT analysis have been used, focused on the organizational interests and cardinal principles of the region.

Thanks to this analysis it has been possible to establish the long-term objectives for the Junín Region, according to the proposed vision in 2027, the Junín Region will be among the top five regions in productivity according to the national GDP ranking, being the main producer of quinoa and coffee at a national level and a benchmark in tourism, thus achieving a diversified economy and generating quality employment and dignified employment, having as a support health service and quality education.

Once the analysis was completed, three products were chosen: coffee, quinoa and tourism, belonging to two of the most important or potential activities of the Junín Region, that is, agriculture and tourism, with which It would directly impact the generation of direct employment for the population of the region. During the analysis, important data was obtained that arrived at the demonstration that these chosen economic activities can grow, are highly profitable and generate employment directly and sustainably to the inhabitants of the Junín Region.

The proposed objectives will be met through the application of seven strategies retained and 18 short-term objectives that will be measured from four perspectives framed in the fulfillment of efficiency and effectiveness. The planning model used for the Junín Region is the sequential model, proposed by professor Fernando D'Alessio. The results and conclusions reached indicate that the region with these products in the chosen sectors are highly attractive for private investment.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Junín .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes .....	18
2.2. Visión .....	19
2.3. Misión .....	19
2.4. Valores .....	19
2.5. Código de Ética .....	20
2.6. Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>22</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	22
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	22
3.1.2. Potencial nacional.....	24
3.1.3. Principios cardinales.....	33
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Junín .....	35
3.2. Análisis Competitivo del País .....	36
3.2.1. Condiciones de los factores .....	37
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	37
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	39

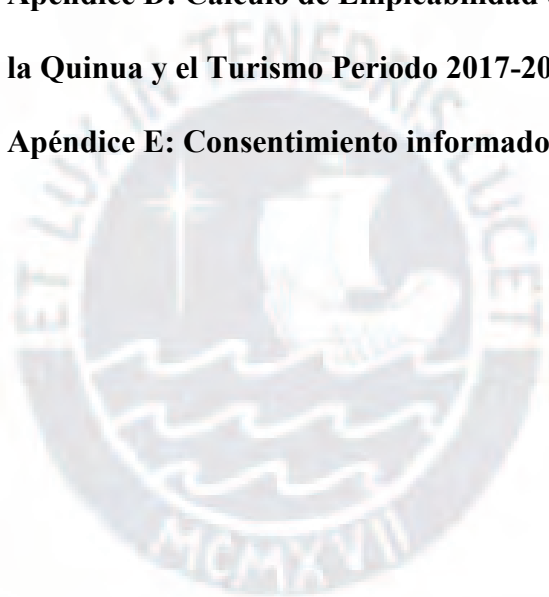
3.2.5. Influencia del análisis en la Región Junín .....	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	40
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	40
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	41
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	48
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	49
3.5. La Región Junín y sus Competidores .....	53
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	53
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	55
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	57
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	58
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	59
3.6. La Región Junín y sus Referentes .....	60
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	61
3.8. Conclusiones .....	67
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>68</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	68
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	68
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	71
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	89
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	97
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	103
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	107

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	109
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	110
4.3. Conclusiones .....	115
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Junín y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>118</b>
5.1. Intereses de la Región Junín.....	118
5.2. Potencial de la Región Junín .....	118
5.3. Principios Cardinales de la Región Junín.....	123
5.4. Matriz de Intereses de la Región Junín (MIO).....	125
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	126
5.6. Conclusiones .....	128
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>130</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	130
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	130
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	133
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	134
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	135
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	136
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	136
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	136
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	137
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	137
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	138
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	138
6.13. Conclusiones .....	146
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>147</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	147
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	151
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	151
7.4. Estructura Organizacional de la Región Junín.....	152
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	153
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	157
7.7. Gestión del Cambio.....	157
7.8. Conclusiones .....	160
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>161</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	161
8.1.1. Aprendizaje interno .....	161
8.1.2. Procesos.....	162
8.1.3. Clientes.....	163
8.1.4. Financiera .....	165
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	166
8.3. Conclusiones .....	166
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín .....</b>	<b>169</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región Junín.....	169
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Junín .....	174
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Junín .....	175
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	177
9.5. Conclusiones .....	178
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>180</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	180
10.2. Conclusiones Finales.....	180



10.3. Recomendaciones Finales .....	183
10.4. Futuro de la Región Junín .....	184
<b>Referencias.....</b>	<b>187</b>
<b>Apéndice A: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Julio Matos y Julio Meza ....</b>	<b>206</b>
<b>Apéndice B: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Aldo Palomino y José Flores.....</b>	<b>210</b>
<b>Apéndice C: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Elsa Hidalgo.....</b>	<b>216</b>
<b>Apéndice D: Cálculo de Empleabilidad en la Región Junín para las Industrias del Café, la Quinoa y el Turismo Periodo 2017-2027 .....</b>	<b>221</b>
<b>Apéndice E: Consentimiento informado.....</b>	<b>230</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Junín: Población 2015 y 2017</i> .....	3
Tabla 2	<i>Resultados por Pilares del ICR de la Región Junín</i> .....	4
Tabla 3	<i>Intervalos de Confianza de la Tasa de Pobreza de la Región Junín 2015-2017</i> ....	6
Tabla 4	<i>Intervalos de Confianza de la Tasa de Pobreza Extrema de la Región Junín 2015-2017</i> .....	6
Tabla 5	<i>Resultados del IPS por Dimensión y Componentes de la Región Junín</i> .....	7
Tabla 6	<i>PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas (en Miles de Soles)</i> ...8	
Tabla 7	<i>Participación porcentual de los productos de agricultura de la Región Junín 2016 (café y quinua)</i> .....	10
Tabla 8	<i>Ingreso de PBI Región Junín del periodo 2009-2016, por actividades económicas (en miles de soles)</i> .....	11
Tabla 9	<i>Proyección de ingreso de PBI Región Junín del periodo 2017-2027, por actividades económicas (en miles de soles)</i> .....	12
Tabla 10	<i>Región Junín Crecimiento de Actividades Económicas (En Porcentaje)</i> .....	13
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Nacionales para el Perú</i> .....	24
Tabla 12	<i>Localización Geográfica de los Puntos Extremos del País</i> .....	26
Tabla 13	<i>Longitud Aproximada del Perímetro de Línea de Frontera Según País Limítrofe</i> .....	27
Tabla 14	<i>Gasto en I+D por Sector Institucional, 2014-2015</i> .....	31
Tabla 15	<i>Producto Bruto Interno según Departamento 2014-2016</i> .....	43
Tabla 16	<i>Población de Seis y Más Años Que Hace Uso de Internet Según Ámbito Geográfico (2014-2016)</i> .....	47
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Junín</i> .....	54
Tabla 18	<i>Mercados de Destino de la Producción de Quinua de Junín</i> .....	56

Tabla 19	<i>Matriz del Perfil de Competitividad (MPC) de la Región Junín</i> .....	64
Tabla 20	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región Junín</i> .....	66
Tabla 21	<i>Predicción Censal Agropecuaria de la Región Junín Versus Región Puno</i> .....	78
Tabla 22	<i>Producción de Café a nivel Nacional y de la Región Junín</i> .....	78
Tabla 23	<i>Predicción Censal Agropecuaria de la Región Junín</i> .....	80
Tabla 24	<i>Junín, Comportamiento de la Producción de Quinua, en Toneladas, 2008-2016</i>	82
Tabla 25	<i>Recursos Turísticos Inventariados de la Región Junín</i> .....	83
Tabla 26	<i>Productos Turísticos de la Región Junín</i> .....	84
Tabla 27	<i>Junín: Arribo de Turistas en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo según Provincia (2007 – 2016)</i> .....	87
Tabla 28	<i>Junín: Arribo de Turistas Nacionales en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo, según Provincia (2007 – 2016)</i> .....	88
Tabla 29	<i>Junín: Arribo de Turistas Extranjeros en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo según Provincia (2007 – 2016)</i> .....	88
Tabla 30	<i>Costo Promedio de Producción de Café por Hectárea en la Región Junín</i> .....	92
Tabla 31	<i>Costos de Producción de Quinua en Puno (En Soles)</i> .....	94
Tabla 32	<i>Establecimientos de Hospedajes Clasificados y/o Categorizados de Junín</i> .....	96
Tabla 33	<i>Restaurantes Categorizados de la Región Junín</i> .....	96
Tabla 34	<i>Indicadores del Sector Financiero de la Región Junín</i> .....	98
Tabla 35	<i>Inputs de Valor: Viabilidad en Proyectos de Inversión para el Café en la Región Junín</i> .....	99
Tabla 36	<i>Valor del Proyecto para la Inversión en Café</i> .....	100
Tabla 37	<i>Inputs de valor: Viabilidad en Proyectos de Inversión para la Quinua de la Región Junín</i> .....	101
Tabla 38	<i>Valor del Proyecto para la Inversión en la Quinua</i> .....	102

Tabla 39	<i>Indicadores Demográficos Proyectados de la Región Junín 2015 – 2020</i> .....	105
Tabla 40	<i>Población Económicamente Activa 2007 – 2016 de la Región Junín</i> .....	106
Tabla 41	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Región Junín</i> .....	114
Tabla 42	<i>Ranking de PBI por regiones 2016 y 2027 (en miles de soles)</i> .....	121
Tabla 43	<i>Matriz de Intereses de la Región Junín</i> .....	126
Tabla 44	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Región Junín</i> .....	131
Tabla 45	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) de la Región Junín</i> .....	132
Tabla 46	<i>Matriz de Decisión de la Región Junín</i> .....	139
Tabla 47	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para la Región Junín</i> .....	140
Tabla 48	<i>Matriz de Rumelt de la Región Junín</i> .....	141
Tabla 49	<i>Matriz de Ética de la Región Junín</i> .....	142
Tabla 50	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Junín</i> .....	143
Tabla 51	<i>Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i> .....	144
Tabla 52	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	145
Tabla 53	<i>Objetivos a Corto Plazo de la Región Junín</i> .....	154
Tabla 54	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Junín</i> .....	155
Tabla 55	<i>Políticas de cada Estrategia para la Región Junín</i> .....	156
Tabla 56	<i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	168
Tabla 57	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	186

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa político de la región Junín.....	1
<i>Figura 2.</i> Índice de competitividad de la región Junín 2010 - 2016 .....	4
<i>Figura 3.</i> PBI (en millones de soles) y PBI per cápita (porcentual) 2007- 2016. ....	28
<i>Figura 4.</i> PBI Turístico (miles de millones de S/ y porcentajes).....	29
<i>Figura 5.</i> Ingreso de Divisas por turismo receptivo (millones de US\$).....	29
<i>Figura 6.</i> El turismo y las exportaciones no tradicionales 2015 (millones de US\$). ....	30
<i>Figura 7.</i> Estructura Orgánica del Gobierno Regional Junín.....	69
<i>Figura 8.</i> Exportación de Bienes de la Región Junín 2016. ....	72
<i>Figura 9.</i> Principales productos de exportación de la región al 2015. ....	73
<i>Figura 10.</i> Principales productos potenciales de exportación de acuerdo a su nombre comercial 2016. ....	76
<i>Figura 11.</i> Precio Promedio al Productor de Quinua en Grano 2008-2016. ....	82
<i>Figura 12.</i> Perú, Evolución de Exportaciones de Quinua 2008-2016. ....	83
<i>Figura 13.</i> Roadmap de la Región Junín .....	86
<i>Figura 14.</i> Proveedores de bienes y servicios en la cadena de quinua. ....	93
<i>Figura 15.</i> Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción de la Región Junín .....	133
<i>Figura 16.</i> Matriz de Boston Consulting Group de la Región Junín .....	134
<i>Figura 17.</i> Matriz Interna Externa de la Región Junín .....	135
<i>Figura 18.</i> Matriz de la Gran Estrategia de la Región Junín. ....	136
<i>Figura 19.</i> Estructura Orgánica de Gerencia Regional de Desarrollo Económico.....	153

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

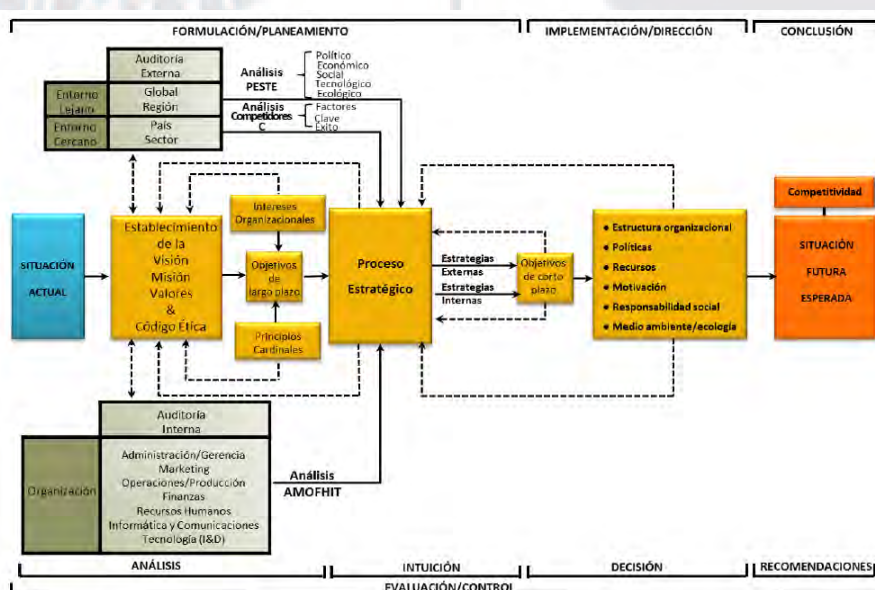


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, 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 encuentran integrados en sus operaciones.

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

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

## Capítulo I: Situación General de la Región Junín

### 1.1. Situación General

La Región Junín pertenece a la zona central del Perú. Comienza en los andes peruanos desde el nudo de Pasco hasta el nudo de Vilcanota, y presenta un relieve accidentado dado que está atravesado por las Cordilleras Central y Occidental. Según la Figura 1, limita con los siguientes departamentos: a) Noreste con Ucayali; b) Noroeste con Cerro de Pasco; c) Oeste con Lima; d) Sur con Huancavelica; e) Sureste con Ayacucho y Cusco. La superficie del departamento de Junín es de 44,197 km<sup>2</sup>; comprende dos regiones naturales, de las cuales la sierra tiene una superficie de 20,821 km<sup>2</sup>, y la superficie de ceja de selva y selva es de 23,376 km<sup>2</sup>. El clima de la Región es muy variado y de acuerdo con la altitud; los valles interandinos presentan clima templado, frío y con poca humedad; en la zona selva y ceja de selva el clima es cálido, húmedo y lluvioso. El rango de altitud se encuentra entre 400 m.s.n.m. y 5000 m.s.n.m., según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016).



Figura 1. Mapa político de la región Junín.

Tomado *Caracterización del Departamento de Junín*, por BCRP, 2016.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>).

Según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP, 2017), la Región Junín, en su diversa geografía cuenta con áreas naturales protegidas por el Estado, como son el Lago Chinchaycocha o Lago de Junín; esta última área mencionada es, además, una de las 15 reservas nacionales del Perú. La Región Junín en la actualidad cuenta con nueve provincias: a) Huancayo, b) Satipo, c) Chanchamayo, d) Tarma, e) Jauja, f) Concepción, g) Chupaca, h) Yauli, y i) Junín, con un total de 123 distritos. La provincia de Huancayo es la provincia de mayor densidad poblacional, con 141 habitantes por cada km<sup>2</sup> (ver Tabla 1).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017a), estimó para la Región Junín una población de 1'370,274 personas el año 2017, con una esperanza de vida al nacer de 72.8 años. Las edades de mayor población se ubican entre los 20 y 39 años, que contabilizan un total de 429,147 personas, lo cual representa el 31.3% de la población total de la región. Uno de los factores que aqueja a la población económicamente activa es la falta de empleo formal, digno y adecuado. La población urbana corresponde a un 67.3%, y la rural a un 32.7%. En la Tabla 1 se presenta, además, la proyección de población de la región y sus provincias en el año 2017; siendo la capital, Huancayo, la que ostenta la mayor cantidad de habitantes; las demás ciudades son las ubicadas en la zona de selva (INEI, 2017a).

Sobre la ubicación de la Región Junín en el *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (ICR), desarrollado por el Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (Centrum), se encuentra en la posición 15; si bien mantiene la misma posición obtenida en el año 2015, su puntuación, bajó de 30.11 en el año 2015 a 29.81 en el año 2016. Las puntuaciones y ubicaciones de los años previos se muestran en la Figura 2. En el análisis por pilares, comparados con la media nacional (ver Tabla 2), la Región Junín se encuentra por debajo de la media en todos los pilares, a excepción de Personas. El pilar Gobierno tiene una diferencia de -28.42%, y el pilar Infraestructura una de - 24.68%, con

respecto a la media nacional. Esto responde, por un lado, al reducido presupuesto institucional, pero también a la pobre capacidad de gestión de sus gobernantes. En temas de seguridad, el 7.31% de la población presentó una denuncia por comisión de delito en el año 2016, y se tuvieron cuatro hechos terroristas registrados en la Dirección General De Inteligencia del Ministerio Del Interior (DIGIMIN). La infraestructura de la Región Junín tiene mucho por mejorar desde la longitud de la red vial nacional y departamental asfaltada, hasta el movimiento de pasajeros por vía terrestre o aérea, a modo de poder impactar, así, en la dinamización de las diferentes actividades económicas de la región (Centrum, 2017a).

Tabla 1

*Junín: Población 2015 y 2017*

Provincia	N° Distritos	Superficie (Km2)	Población 2015	Población 2017 (proyección)	Densidad Poblacional (N° hab./km2)
Huancayo	28	3,558	503,139	510,399	143.45
Satipo	8	19,219	274,610	278,572	14.49
Chanchamayo	6	4,723	204,035	206,979	43.82
Tarma	9	2,749	107,976	109,534	39.85
Jauja	34	3,749	83,796	85,005	22.67
Concepción	15	3,068	56,495	57,310	18.68
Chupaca	9	1,153	53,080	53,846	46.70
Yauli	10	3,617	42,170	42,778	11.83
Junín	4	2,360	25,482	25,850	10.95
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>44,196</b>	<b>1,350,783</b>	<b>1,370,274</b>	

*Nota.* Adaptado de *Cuadro N° 1 Junín: Superficie y Población 2015*, por el Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal de Huancayo del BCRP, 2016.

En adición al ICR, se tiene información del *Índice de Progreso Social (IPS)*, realizado por Centrum. Esta herramienta mide el “bienestar de las personas, a través de un enfoque holístico e integrador con distintos componentes que son esenciales para el bienestar humano” (Centrum, 2017, p. 15). Según el Social Progress Imperative, se entiende por

progreso social la capacidad de satisfacer las necesidades humanas fundamentales de sus ciudadanos, de establecer cimientos que permitan mejorar y mantener su calidad de vida en las comunidades, así como crear las condiciones para que todos los individuos puedan alcanzar su pleno potencial (Social Progress Imperative, 2017).

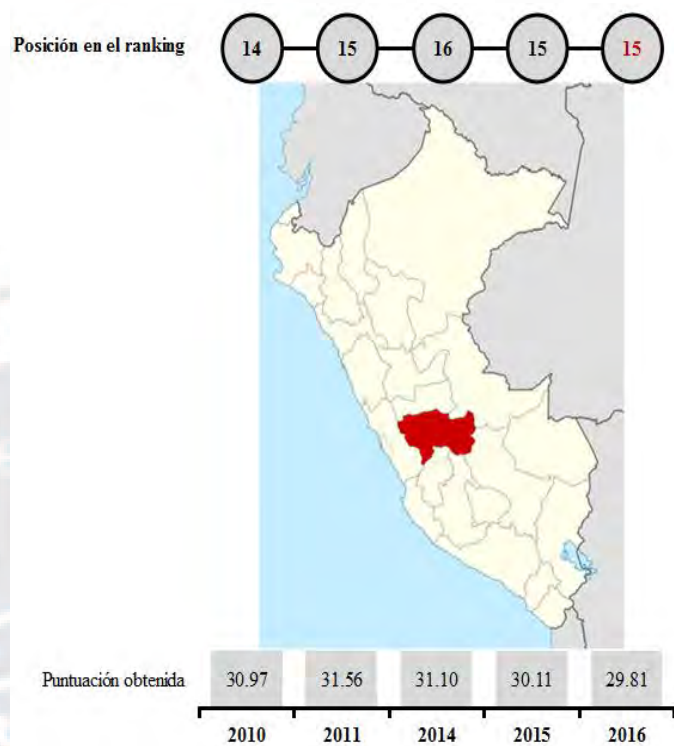


Figura 2. Índice de competitividad de la región Junín 2010 - 2016  
Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú* (5ed. p. 379), por Centrum, 2017a, Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tabla 2

*Resultados por Pilares del ICR de la Región Junín*

Pilar	Región Junín ICR 2016	Media Nacional ICR 2016	Dif. Ptos.	Dif. %
Economía	23.5	27.2	-3.65	-13.43%
Empresas	40.1	44.4	-4.25	-9.57%
Gobierno	28.3	39.5	-11.23	-28.42%
Infraestructura	15.6	20.8	-5.13	-24.68%
Personas	41.5	41	0.5	1.22%

Nota. Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú* (5 ed., p. 379), por Centrum, 2017a, Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

La Región Junín se ubica en la posición 13 de 26 en el ranking del IPS, con una puntuación de 53, lo que la ubica en un nivel bajo (ver Tabla 5). Respecto a las dimensiones, la más baja es la de Necesidades Básicas Humanas, con un puntaje de 52.18, lo cual se ve sustentado por el alto porcentaje de desnutrición crónica en menores de cinco años (22.1%), el porcentaje de menores de 5 años con anemia (51.6%), el porcentaje de la población con acceso a agua potable (57.78%), saneamiento (58.49%); en el componente de Seguridad el 78.8% de la población tiene una percepción de inseguridad, y el 39.30% ha sido víctima de un hecho delictivo. Dentro de la dimensión Fundamentos del Bienestar, resalta el porcentaje de deserción escolar; así, mientras en primaria se tiene el 92.10% de asistencia neta, en secundaria este se reduce a 79%. Finalmente, en la dimensión de Oportunidades, se tiene un indicador preocupante, puesto que el 83.20% de mujeres manifiestan haber sufrido violencia familiar (Centrum, 2017b).

Asimismo, según INEI (2018b) la Región ha mostrado un desarrollo social poco favorable en relación a sus indicadores de pobreza y pobreza extrema, así tenemos que en el 2015 el intervalo de pobreza se encontraba entre 16.8% y 20.8%, mientras que en el 2017 este indicador se elevó a un intervalo de 23% a 26.2% del total de su población (ver Tabla 3). En relación a la pobreza extrema tenemos que en el 2015 este se encontraba en un intervalo de 2.2% a 3.7%, mientras que para el cierre del 2017 este porcentaje se incrementó a un intervalo de 4.7% a 6.5% (ver Tabla 4). Los resultados forman parte del *Informe Técnico de Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 - 2017*, cuya metodología estableció “grupos de pobreza” compuesto por regiones cuyo nivel de pobreza presentan diferencias poco significativas.

Tabla 3

*Intervalos de Confianza de la Tasa de Pobreza de la Región Junín 2015-2017*

Año	Grupo	Departamentos	Intervalo de Confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2015	GRUPO 4	Cusco, Junín, Lambayeque, Región Lima	16.8%	20.8%
2016	GRUPO 4	Junín, Lambayeque, Tacna	14.0%	18.1%
2017	GRUPO 3	Áncash, Cusco, Junín, La Libertad, Piura, San Martín	23.0%	26.2%

Nota. Adaptado de *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2017. Informe Técnico*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018b. ([https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)).

Tabla 4

*Intervalos de Confianza de la Tasa de Pobreza Extrema de la Región Junín 2015-2017*

Año	Grupo	Departamentos	Intervalo de Confianza al 95%	
			Inferior	Superior
2015	GRUPO 4	Áncash, Cusco, Junín, Lambayeque, Ucayali	2.2%	3.7%
2016	GRUPO 4	Cusco, Junín, Lambayeque, Ucayali	1.3%	2.5%
2017	GRUPO 3	Apurímac, Ayacucho, Huánuco, Junín, Pasco, Piura	4.7%	6.5%

Nota. Adaptado de *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2017. Informe Técnico*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018b. ([https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)).

Como se indicó en su momento “el bienestar de una nación puede difícilmente ser inferido por una medición [solo] de ingresos nacionales” (Centrum, 2017b, p. 14). Es por ello, que además del crecimiento económico reflejado por el PBI, indicador de gran importancia, se debe tomar en consideración indicadores de bienestar y calidad de vida. Ambos indicadores, sumados, representan lo que se puede llamar crecimiento sostenible.

Según el INEI (2017b), la región se encuentra en el puesto ocho del ranking de PBI por Regiones (ver Tabla 6), con las actividades económicas siguientes: a) Agricultura, Ganadería Caza y Silvicultura; b) Pesca, Acuicultura; c) Extracción de Petróleo, Gas y Minerales; d) Electricidad, Gas y Agua; e) Construcción; f) Comercio; g) Transporte, Almacén, Correo y Mensajería; h) Alojamiento y Restaurantes; i) Telecomunicaciones y



Servicios de Información; j) Administración Pública y Defensa; y k) Otros servicios (INEI, 2017b).

Tabla 5

*Resultados del IPS por Dimensión y Componentes de la Región Junín*

Resultado por Dimensión y Componentes	Rank 2016	Puntaje
Región Junín	13	53
Necesidades Básicas Humanas	15	52.18
1 Nutrición y Asistencia Médica Básica	19	53.09
2 Agua y Saneamiento	16	37.82
3 Vivienda	13	64.71
4 Seguridad Personal	17	53.11
Fundamentos del Bienestar	12	54.61
5 Acceso a Conocimientos Básicos	16	66.91
6 Acceso a Información y Comunicaciones	8	56.88
7 Salud y Bienestar	12	57.11
8 Sustentabilidad del Ecosistema	11	36.02
Oportunidades	10	52.2
9 Derechos Personales	18	37.28
10 Libertad Personal y de Elección	10	60.27
11 Tolerancia e Inclusión	16	56.22
12 Acceso a Educación Superior	8	55.02

*Nota.* Tomado de *Índice de Progreso Social Regional* (1ra ed., p. 98), por Centrum, 2017b, Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

De todas las actividades económicas, en la Tabla 8 se puede observar que las principales en el año 2016 fueron la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales; la Agricultura, Ganadería Caza y Silvicultura; y el Comercio. Todos juntos representan el 45% del valor agregado bruto de la Región Junín. La primera de estas actividades mostró una baja del 5%, esto porque las actividades extractivas como la minería están expuestas a la variación internacional de los precios. En contraposición, actividades como la agricultura y el comercio presentan un crecimiento de un 3%, y 8%, respectivamente. Estas actividades

resultan, pues, vitales para la generación de empleo (INEI, 2017c). En líneas generales, el valor agregado bruto (VAB) de la región muestra un crecimiento sostenido desde el año 2009 al 2016.

Tabla 6

*PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas (en Miles de Soles)*

Puesto	Región	PBI en miles de soles
1	Lima	301,453,781
2	Arequipa	34,096,547
3	La libertad	29,121,008
4	Piura	25,801,492
5	Ica	20,906,777
6	Cusco	20,821,460
7	Ancash	20,326,119
8	Junín	17,181,257
9	Lambayeque	15,265,418
10	Cajamarca	14,651,503
11	Puno	13,842,503
12	Loreto	9,209,805
13	Apurímac	7,662,120
14	San Martín	7,660,899
15	Huánuco	7,418,310
16	Moquegua	7,327,503
17	Ayacucho	7,161,140
18	Tacna	6,874,533
19	Ucayali	5,658,567
20	Pasco	5,627,726
21	Huancavelica	4,535,264
22	Amazonas	3,984,315
23	Madre de Dios	3,934,719
24	Tumbes	3,223,732

Nota. Adaptado de *PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

En la Tabla 7, se obtiene la participación porcentual de los productos de agricultura de la Región Junín 2016, obteniendo el café en el primer lugar con una participación de ingresos del 13.2%, y la quinua con 0.7%, con estos porcentajes se obtendrá mediante la Tabla 8, el porcentaje de ingresos que generó tanto el café como la quinua al año 2016, con respecto al PBI regional. Según la Tabla 8, la región el año 2016, mediante el café generó un ingreso del 1.7% del PBI regional, y la quinua el 0.1% del PBI regional. En la Tabla 10, se muestra el crecimiento o decrecimiento de las actividades económicas de la Región Junín en porcentaje anual, también se puede ver el promedio de crecimiento del periodo entre el año 2009 al año 2016 con su nivel de riesgo o desviación estándar dato que indica el nivel de criticidad de la actividad económica. Se observa que el promedio de valor agregado bruto en el periodo 2009 - 2016 fue de 8.7% con una desviación de 4.4% respectivamente.

El número de establecimientos del Seguro Social de Salud (EsSalud), según la Red Asistencial, 2007-2016 (INEI, 2017d), estuvo compuesta, en el año 2016, por un total de 22 establecimientos de salud, cinco hospitales y 17 establecimientos menores de salud; no existe una variación importante desde el año 2012, puesto que solo se observa la reducción de un establecimiento desde el año 2015. Esto, contrastado con la extensión territorial y la distribución de la población (densidad poblacional), como se observa en la Tabla 1, trae como consecuencia una inadecuada distribución de los establecimientos de salud, por lo que la Red Asistencial en la región resulta ineficiente. En paralelo, según el Ministerio de Salud (MINSA, 2016), la inversión promovida durante el periodo 2011-2015 ha permitido que la Región Junín cuente con 14 establecimientos de salud renovados. A nivel nacional, regional y local se ha invertido la suma ascendente de más de S/ 1,144 millones de soles, lo que ha permitido que alrededor de 1,35 millones de habitantes se vean beneficiados por la ubicación estratégica de los establecimientos de salud, y de la capacidad resolutiva que se ve poco a poco fortalecida.

Tabla 7

## Participación porcentual de los productos de agricultura de la Región Junín 2016 (café y quinua)

Pos.	Productos de Agricultura	Superficie Cosechada (Ha)	Rendimiento (Kg/Ha)	Kilogramos (Kg)	Precio Chacra Soles/Kg	Costo en miles de Soles	% Participación Agricultura	Pos.	Productos de Agricultura	Superficie Cosechada (Ha)	Rendimiento (Kg/Ha)	Kilogramos (Kg)	Precio Chacra Soles/Kg	Costo en miles de Soles	% Participación Agricultura
1	Café	79,808	585	46,687,680	5.63	262,852	13.2%	50	Apio	86	15,960	1,372,560	0.89	1,222	0.1%
2	Papa	23,535	16,398	385,926,930	0.66	254,712	12.8%	51	Chirimoya	69	7,965	549,585	2.05	1,127	0.1%
3	Cacao	17,799	1,202	21,394,398	8.97	191,908	9.6%	52	Acelga	44	17,657	776,908	1.44	1,119	0.1%
4	Piña	6,089	55,790	339,705,310	0.56	190,235	9.6%	53	Kutzu	298	27,378	8,158,644	0.13	1,061	0.1%
5	Plátano	16,737	11,431	191,320,647	0.73	139,664	7.0%	54	Mani Fruta	295	843	248,685	4.20	1,044	0.1%
6	Naranja	13,536	20,094	271,992,384	0.44	119,677	6.0%	55	Zapallo	195	7,105	1,385,475	0.74	1,025	0.1%
7	Jengibre	2,209	29,838	65,912,142	1.20	79,095	4.0%	56	Mango	249	7,534	1,875,966	0.52	976	0.0%
8	Choclo	6,376	12,080	77,022,080	0.92	70,860	3.6%	57	Tomate	68	12,312	837,216	1.15	963	0.0%
9	Yuca	7,092	11,562	81,997,704	0.81	66,418	3.3%	58	Rábano	40	15,585	623,400	1.50	935	0.0%
10	Arveja grano verde	4,303	6,354	27,341,262	1.75	47,847	2.4%	59	Ajonjolí	298	754	224,692	4.14	930	0.0%
11	Maca	6,191	7,003	43,355,573	1.10	47,691	2.4%	60	Calabaza	97	10,911	1,058,367	0.86	910	0.0%
12	Maíz amiláceo	7,826	2,173	17,005,898	2.44	41,494	2.1%	61	Lima	123	9,720	1,195,560	0.69	825	0.0%
13	Rye Grass	6,140	27,676	169,930,640	0.23	39,084	2.0%	62	Aji	117	6,437	753,129	1.07	806	0.0%
14	Alfalfa	3,112	37,320	116,139,840	0.26	30,196	1.5%	63	Carambola	62	18,894	1,171,428	0.64	750	0.0%
15	Cebada Grano	10,529	2,107	22,184,603	1.22	27,065	1.4%	64	Maracuyá	105	8,562	899,010	0.82	737	0.0%
16	Tangerina	3,814	13,310	50,764,340	0.53	26,905	1.4%	65	Betarraga	47	15,634	734,798	0.97	713	0.0%
17	Palto	3,563	9,579	34,129,977	0.74	25,256	1.3%	66	Toronja	70	12,685	887,950	0.80	710	0.0%
18	Tangelo	3,076	13,070	40,203,320	0.59	23,720	1.2%	67	Linaza	230	646	148,580	4.52	672	0.0%
19	Granadilla	894	11,747	10,501,818	2.01	21,109	1.1%	68	Colo o repollo	70	15,891	1,112,370	0.54	601	0.0%
20	Trigo	5,164	2,260	11,670,640	1.70	19,840	1.0%	69	Guindo	71	6,392	453,832	1.30	590	0.0%
21	Maíz A. Duro	5,588	3,202	17,892,776	0.90	16,103	0.8%	70	Nabo	33	15,139	499,587	1.14	570	0.0%
22	Avena forrajera	4,535	15,403	69,852,605	0.23	16,066	0.8%	71	Jalapena	13	18,621	242,073	2.07	501	0.0%
23	Espinaca	522	22,871	11,938,662	1.26	15,043	0.8%	72	Poro	32	15,563	498,016	0.83	413	0.0%
24	Quinua	2,008	1,893	3,801,144	3.79	14,406	0.7%	73	Zapote	106	6,718	712,108	0.57	406	0.0%
25	Fréjol	3,959	1,160	4,592,440	3.13	14,374	0.7%	74	Achiote	208	595	123,760	3.14	389	0.0%
26	Zanahoria	1,340	23,676	31,725,840	0.45	14,277	0.7%	75	Pacae	190	3,000	570,000	0.68	388	0.0%
27	Haba grano verde	2,543	7,148	18,177,364	0.75	13,633	0.7%	76	Melocotonero	20	8,790	175,800	1.72	302	0.0%
28	Olluco	2,411	6,882	16,592,502	0.81	13,440	0.7%	77	Orégano	31	9,869	305,939	0.96	294	0.0%
29	Braquearia	4,667	28,463	132,836,821	0.10	13,284	0.7%	78	Cocotero	64	5,838	373,632	0.74	276	0.0%
30	Ajo	371	8,504	3,154,984	4.20	13,251	0.7%	79	Culantro	37	7,389	273,393	1.01	276	0.0%
31	Alcachofa	302	16,305	4,924,110	2.54	12,507	0.6%	80	Caigua	12	16,250	195,000	1.34	261	0.0%
32	Pasto Elefante	3,643	29,612	107,876,516	0.11	11,866	0.6%	81	Cocona	27	9,404	253,908	0.95	241	0.0%
33	Lechuga	281	22,411	6,297,491	1.55	9,761	0.5%	82	Lúcuma	16	6,275	100,400	2.31	232	0.0%
34	Trébol	1,614	22,729	36,684,606	0.23	8,437	0.4%	83	Tuna	25	6,920	173,000	1.21	209	0.0%
35	Papaya	708	14,347	10,157,676	0.81	8,228	0.4%	84	Anona	55	6,329	348,095	0.59	205	0.0%
36	Haba grano seco	1,571	2,017	3,168,707	2.39	7,573	0.4%	85	Soya	64	1,133	72,512	2.74	199	0.0%
37	Guanábana	269	8,540	2,297,260	2.19	5,031	0.3%	86	Coliflor	17	16,929	287,793	0.64	184	0.0%
38	Arveja grano seco	946	1,960	1,854,160	2.35	4,357	0.2%	87	Manzano	13	9,146	118,898	1.26	150	0.0%
39	Arroz Cáscara	1,214	3,261	3,958,854	1.07	4,236	0.2%	88	Ho Lan Tao	4	6,250	25,000	4.76	119	0.0%
40	Cebolla	308	19,391	5,972,428	0.66	3,942	0.2%	89	Sáuco	13	6,685	86,905	1.13	98	0.0%
41	Dactilys	1,233	12,881	15,882,273	0.23	3,653	0.2%	90	Cirolero	8	7,713	61,704	1.56	96	0.0%
42	Cebada forrajera	750	16,417	12,312,750	0.23	2,832	0.1%	91	Guayabo	19	5,486	104,234	0.79	82	0.0%
43	Limón	321	10,085	3,237,285	0.77	2,493	0.1%	92	Aguaje	12	11,625	139,500	0.58	81	0.0%
44	Rocoto	220	9,874	2,172,280	1.09	2,368	0.1%	93	Tumbo	10	8,350	83,500	0.90	75	0.0%
45	Mashua	535	6,758	3,615,530	0.53	1,916	0.1%	94	Peral	5	9,140	45,700	1.21	55	0.0%
46	Limón dulce	288	11,036	3,178,368	0.58	1,843	0.1%	95	Nispero	6	4,733	28,398	1.28	36	0.0%
47	Chocho	397	1,317	522,849	3.35	1,752	0.1%	96	Marañón	9	4,047	36,423	0.97	35	0.0%
48	Oca	498	6,549	3,261,402	0.53	1,729	0.1%	97	Caimito	9	5,517	49,653	0.68	34	0.0%
49	Brócoli	82	16,712	1,370,384	1.23	1,686	0.1%								
									TOTAL		274,609	2,594,950,339		1,989,639	100.0%

Nota. Adaptado de "Junín Compendio Estadístico 2017", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a. ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf))

Tabla 8

*Ingreso de PBI Región Junín del periodo 2009-2016, por actividades económicas (en miles de soles)*

Actividades Económicas de la Región	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	%PBI Regional del 2016
1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,247,913	1,380,699	1,871,125	1,757,178	1,680,471	1,806,230	2,187,994	2,214,253	
- Café (13.2% de Agricultura) (en miles de soles)								292,281	1.7%
(millones de dólares)								89.9	
- Quinoa (0.7% de Agricultura) (en miles de soles)								15,500	0.1%
(millones de dólares)								4.8	
2. Pesca y Acuicultura	4,728	5,574	5,929	11,093	10,398	9,585	9,258	11,365	
3. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1,087,976	1,511,124	2,004,828	1,742,847	1,546,912	2,427,758	3,206,293	3,158,901	
4. Manufactura	959,502	909,178	933,493	1,037,300	1,107,109	1,083,429	1,059,708	1,077,779	
5. Electricidad, Gas y Agua	287,092	281,652	331,228	348,103	381,993	430,632	539,063	525,198	
6. Construcción	671,545	747,054	817,688	990,948	1,147,977	1,233,493	1,375,153	1,373,016	
7. Comercio	1,229,615	1,421,589	1,619,650	1,793,004	1,860,638	1,913,855	2,046,861	2,181,054	
8. Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	658,221	735,483	747,107	805,050	875,307	948,411	1,137,189	1,236,277	
9. Alojamiento y Restaurantes	220,230	247,745	290,224	329,596	371,651	416,461	459,444	520,724	
- Turismo (en miles de soles)								385,518	2.2%
(millones de dólares)								120.5	
10. Telecom. y Otros Serv. de Información	177,915	195,989	208,566	220,759	228,428	236,147	244,523	263,846	
11. Administración PúblJun y Defensa	575,104	602,296	661,761	724,421	822,141	976,055	1,034,947	1,138,511	
12. Otros Servicios	1,890,875	2,018,734	2,202,451	2,419,372	2,652,245	2,904,160	3,179,156	3,480,333	
<b>Valor Agregado Bruto (en miles de soles)</b>	<b>9,010,716</b>	<b>10,057,117</b>	<b>11,694,050</b>	<b>12,179,671</b>	<b>12,685,270</b>	<b>14,386,216</b>	<b>16,479,589</b>	<b>17,181,257</b>	

Nota. Adaptado de PBI Junín, Según Actividades Económicas, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c.  
([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep11\\_4.xlsx](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep11_4.xlsx))

Tabla 9

*Proyección de ingreso de PBI Región Junín del periodo 2017-2027, por actividades económicas (en miles de soles)*

Actividades Económicas de la Región	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	%PBI Regional al 2027
1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,508,225	2,841,226	3,218,438	3,645,730	4,129,750	4,678,031	5,299,103	6,002,631	6,799,562	7,702,297	8,724,882	
- Café (en miles de soles)	306,895	322,240	338,352	365,420	394,654	453,852	521,930	636,755	776,841	994,356	1,272,776	7.4%
(millones de dólares)	95.9	100.7	105.7	114.2	123.3	141.8	163.1	199.0	242.8	310.7	397.7	
- Quinoa (en miles de soles)	18,910	23,070	28,145	36,589	47,565	63,738	85,408	121,280	172,218	249,716	362,088	2.1%
(millones de dólares)	5.9	7.2	8.8	11.4	14.9	19.9	26.7	37.9	53.8	78.0	113.2	
2. Pesca y Acuicultura	12,874	14,583	16,519	18,712	21,197	24,011	27,198	30,809	34,900	39,533	44,782	
3. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	3,578,288	4,053,355	4,591,493	5,201,076	5,891,590	6,673,779	7,559,814	8,563,483	9,700,402	10,988,263	12,447,104	
4. Manufactura	1,220,869	1,382,956	1,566,562	1,774,545	2,010,140	2,277,013	2,579,318	2,921,757	3,309,660	3,749,063	4,246,802	
5. Electricidad, Gas y Agua	594,925	673,910	763,380	864,729	979,534	1,109,581	1,256,893	1,423,762	1,612,786	1,826,905	2,069,452	
6. Construcción	1,555,303	1,761,790	1,995,692	2,260,647	2,560,779	2,900,757	3,285,873	3,722,117	4,216,279	4,776,047	5,410,133	
7. Comercio	2,470,619	2,798,627	3,170,183	3,591,068	4,067,831	4,607,891	5,219,652	5,912,632	6,697,614	7,586,814	8,594,067	
8. Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	1,400,410	1,586,333	1,796,940	2,035,509	2,305,750	2,611,870	2,958,632	3,351,430	3,796,378	4,300,400	4,871,336	
9. Alojamiento y Restaurantes	589,857	668,169	756,877	857,363	971,190	1,100,128	1,246,186	1,411,634	1,599,047	1,811,343	2,051,823	
- Turismo (en miles de soles)	403,116	419,663	436,888	458,732	481,669	515,386	551,463	617,638	691,755	795,518	914,846	5.3%
(millones de dólares)	126.0	131.1	136.5	143.4	150.5	161.1	172.3	193.0	216.2	248.6	285.9	
10. Telecom. y Otros Serv. de Información	298,875	338,555	383,503	434,418	492,093	557,425	631,431	715,262	810,222	917,790	1,039,640	
11. Administración PúblJun y Defensa	1,289,664	1,460,884	1,654,837	1,874,539	2,123,409	2,405,321	2,724,660	3,086,396	3,496,157	3,960,320	4,486,106	
12. Otros Servicios	3,942,395	4,465,801	5,058,697	5,730,309	6,491,085	7,352,865	8,329,058	9,434,855	10,687,460	12,106,366	13,713,652	
Valor Agregado Bruto (en miles de soles)	19,462,303	22,046,190	24,973,122	28,288,645	32,044,348	36,298,673	41,117,817	46,576,768	52,760,469	59,765,141	67,699,779	

Nota. Adaptado de PBI Junín, Según Actividades Económicas, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c.  
([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep11\\_4.xlsx](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep11_4.xlsx))

Tabla 10

*Región Junín Crecimiento de Actividades Económicas (En Porcentaje)*

Actividades Económicas de la Región	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio	Desv. Est. Anual
1. Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	10.6%	35.5%	-6.1%	-4.4%	7.5%	21.1%	1.2%	9.4%	14.8%
2. Pesca y Acuicultura	17.9%	6.4%	87.1%	-6.3%	-7.8%	-3.4%	22.8%	16.7%	33.3%
3. Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	38.9%	32.7%	-13.1%	-11.2%	56.9%	32.1%	-1.5%	19.3%	27.6%
4. Manufactura	-5.2%	2.7%	11.1%	6.7%	-2.1%	-2.2%	1.7%	1.8%	5.7%
5. Electricidad, Gas y Agua	-1.9%	17.6%	5.1%	9.7%	12.7%	25.2%	-2.6%	9.4%	10.1%
6. Construcción	11.2%	9.5%	21.2%	15.8%	7.4%	11.5%	-0.2%	10.9%	6.7%
7. Comercio	15.6%	13.9%	10.7%	3.8%	2.9%	6.9%	6.6%	8.6%	4.9%
8. Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	11.7%	1.6%	7.8%	8.7%	8.4%	19.9%	8.7%	9.5%	5.5%
9. Alojamiento y Restaurantes	12.5%	17.1%	13.6%	12.8%	12.1%	10.3%	13.3%	13.1%	2.1%
10. Telecom. y Otros Serv. de Información	10.2%	6.4%	5.8%	3.5%	3.4%	3.5%	7.9%	5.8%	2.6%
11. Administración PúblJun y Defensa	4.7%	9.9%	9.5%	13.5%	18.7%	6.0%	10.0%	10.3%	4.7%
12. Otros Servicios	6.8%	9.1%	9.8%	9.6%	9.5%	9.5%	9.5%	9.1%	1.1%
Valor Agregado Bruto	11.6%	16.3%	4.2%	4.2%	13.4%	14.6%	4.3%	9.8%	5.4%

*Nota.* Adaptado de *PBI Junín, Según Actividades Económicas*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c. ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep11\\_4.xlsx](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep11_4.xlsx))

La inversión en la Región Junín incluye obras por culminar al 2018 y proyectos en marcha. El incremento de la población cubierta por el Seguro Integral de Salud (SIS), sobre todo en zonas rurales, va acompañado de la necesidad de poner al alcance de los ciudadanos los servicios de salud que el Estado ya ha financiado (atención de enfermedades crónicas, cáncer, salud mental, entre otros).

El INEI, en su Boletín de Análisis Demográfico Nro. 37, estimó y proyectó que para el periodo 2015 – 2020, la región tendría una tasa global de fecundidad de 2.69 (número de hijos por mujer), y una tasa de mortalidad infantil de 16.21 (por cada mil nacidos vivos). Asimismo, el porcentaje de desnutrición crónica de niños y niñas menores de cinco años para el 2016 fue de 20.5% (INEI, 2009a).

La población escolar en la Región Junín aumentó en un 2.3% del año 2015 al 2016. En el último año se observó que, el 16.6% corresponde a educación inicial, el 41.6% a educación primaria, y 41.8% a la educación secundaria. Se presentó una reducción de un 30% de alumnos postulantes e ingresantes a las universidades públicas y privadas. La tasa de

analfabetismo de 15 a más años fue del 6%, en el año 2016 (INEI, 2017a). La población estimada de la Región Junín al año 2017 es de 1,370,274 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística (INEI, 2017a), con una distribución equitativa entre hombres y mujeres. Además, se estima que aproximadamente el 66% de la población total vive en zonas urbanas.

Cuando se divide la población por grupos de edades se observa que las personas entre 0 y 14 años representan el 31% de la población total; las personas entre 15 y 64 años representan el 63%, y las personas de 65 años a más representan el 6%. Existe una tendencia negativa de la población de tres a cinco años, puesto que disminuye de 86,192 en el año 2010, a 85,001, en el año 2016; es decir, en seis años se redujo 1,191 habitantes. Pero, a pesar de ello, la matrícula del mismo rango de edad se incrementa durante el mismo período, y pasó de 37,002 de matrícula pública para el año 2010, a 45,780 en el 2016; así como de 10,448 en matrícula privada en el año 2010, a 16,950 en el año 2016. En otras palabras, la tasa media de variación es de 3.7% en matrícula pública, y de 9.0% en matrícula privada; por ende, la matrícula privada creció más que la pública. Se observa que, a pesar de una disminución en la población la matrícula sigue en aumento, lo cual es un primer indicio de que la cobertura de educación inicial estaría incrementándose.

Para el año 2017, el contexto que enmarcó el Gobierno Regional de Junín (2015), se relaciona con la inversión pública realizada, con un presupuesto público de S/. 1,500 millones de soles, de los cuales el 48% fue destinado al sector de infraestructura para la construcción de puentes y carreteras, como la construcción del puente sobre el río Mantaro de las provincias de Huancayo y Chupaca; el mejoramiento de la carretera Chupuro, Vista Alegre, Chicche, Chongos Alto, Huasicancha de la provincia de Huancayo; la creación del puente San Fernando sobre el río Shullcas, entre los distritos de Huancayo y El Tambo, de la provincia de Huancayo; el mejoramiento de la carretera departamental JU, 108 tramo Palian,



Vilcacoto, Acopalca, Abra, Huaytapallana, Pariahuanca, de la provincia Huancayo; y la creación del puente comuneros entre la Av. Daniel Alcides Carrión y Calle Comuneros en los distritos de Huancayo, Huamancaca, Chico, de las provincias de Huancayo y Chupaca.

El segundo sector más importante fue el de salud con una inversión del 46%, destinados en la implementación del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas de la Macroregión del Centro del Perú; el mejoramiento de la capacidad resolutive del Hospital Daniel Alcides Carrión de Huancayo; el mejoramiento de la capacidad resolutive del Hospital El Carmen, Huancayo; y el mejoramiento de los servicios de salud del Hospital de Apoyo Pichanaki, distrito de Pichanaki, provincia de Chanchamayo. Finalmente, en el sector de educación se destinó una inversión del 6% para la recuperación de los servicios de educación primaria y secundaria de la Institución Educativa Santa Isabel, distrito de Huancayo, provincia de Huancayo; y el mejoramiento e implementación de la calidad educativa del nivel secundario de la Comunidad Nativa Caubantia, en el distrito de Pangoa, provincia de Satipo.

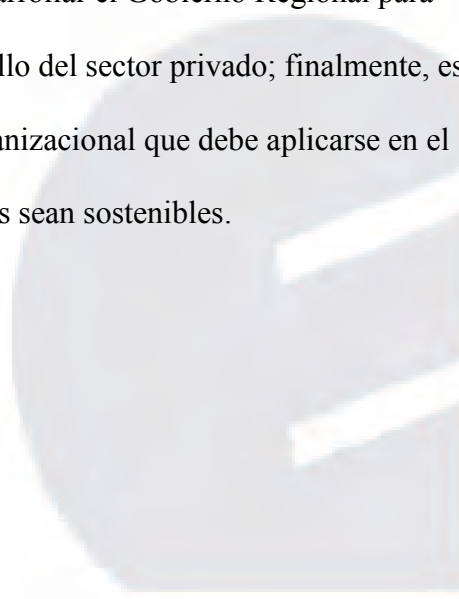
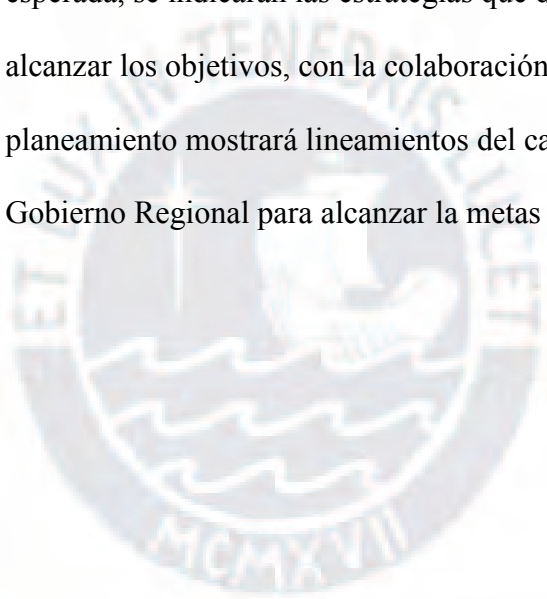
Estos proyectos de inversión del Gobierno Regional de Junín tienen como finalidad brindar una mejor calidad de vida a su población e impulsar la inversión privada, al asegurar la conectividad e infraestructura básica en salud y educación, aunque esta no sea suficiente. Respecto al modo de organizarse en cada sector o industria, esta varía ampliamente, dado que en su mayoría no se encuentran asociadas, y si lo están, la asociación es pequeña, con un número reducido de productores, lo que termina por restar en el objetivo de contar con empresas o asociaciones formales. Según J. Meza (conversación personal, 10 de julio de 2018), gran parte de la actividad económica en la región es informal, y esto genera que los productores no puedan tener acceso al sistema financiero, no puedan mejorar su producción ni operar eficientemente en su cadena de abastecimiento y, por ende, exportar su producción.

## 1.2. Conclusiones

La Región Junín se encuentra por debajo de la media, comparado con el nivel de competitividad del país. Tiene como principales actividades económicas la minería, la agricultura, la manufactura, además de la pesca, acuicultura y el comercio. Uno de los mayores desafíos que tiene la región para llegar a un siguiente nivel es la deficiente habilidad gerencial de sus gobernantes y empresarios locales, quienes no cuentan con la capacidad y experiencia para llevar a cabo proyectos exitosos de inversión pública y privada. Se destaca, así, la informalidad y el subempleo. El grueso de la población se encuentra entre los 20 y 39 años, por lo que se puede inferir que la Región cuenta con la suficiente mano de obra como para desempeñar sus actividades; sin embargo, los estándares educativos y de salud aún presentan una brecha, existen indicadores sobre educación, deserción, pobreza y desnutrición que aquejan a la región, sumado a ello la falta de infraestructura vial y área, así como los índices de inseguridad y capacidad de respuesta ante desastres naturales, los cuales dificultan la dinamización de las diferentes actividades económicas.

El Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (ICR), muestra resultados mixtos de competitividad en las regiones. Así, se tiene que, mientras 14 suben su puntuación respecto a la medición del 2015, 12 bajan; en este último grupo se halla la Región Junín. Con estos resultados se puede inferir que, a pesar del crecimiento económico percibido en el país, este no se ha transformado en mejoras competitivas que permitan incrementar el bienestar económico y social de las regiones y, por ende, la calidad de vida de las personas. Para los especialistas dedicados a realizar el estudio, la tan esperada descentralización fue un fracaso y representa un desafío para el actual Gobierno; las regiones deben ser capaces de planificar, gestionar y ejecutar en su jurisdicción con la capacidad gerencial y autonomía requerida para ello (Centrum, 2017a).

Con lo descrito en el párrafo anterior, se hace necesario desarrollar un Planeamiento Estratégico para la Región Junín, que tendrá como objetivo el bienestar socio económico de toda la población; en dicho planeamiento se detallarán las actividades que debe desarrollar la región para obtener mayores ingresos económicos. Así, a través de estos ingresos poder impulsar la generación de empleo formal y, con ello, la accesibilidad de la población a servicios básicos como salud y educación, que son los pilares del bienestar social. Este plan también indicará los objetivos tanto de largo como de corto plazo para alcanzar la visión esperada, se indicarán las estrategias que deberá desarrollar el Gobierno Regional para alcanzar los objetivos, con la colaboración y desarrollo del sector privado; finalmente, este planeamiento mostrará lineamientos del cambio organizacional que debe aplicarse en el Gobierno Regional para alcanzar la metas y que estas sean sostenibles.



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

### 2.1. Antecedentes

El Gobierno Regional de Junín (2015), con el soporte del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), definieron el *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050*, y establecieron una primera visión de cara al 2030:

Junín al 2030 integrado, moderno, transparente y ordenado, tiene alto nivel de desarrollo humano, ciudadanos emprendedores y exitosos, con acceso pleno a servicios de calidad, crecimiento económico, industrializado y aprovechamiento sostenible de la biodiversidad y ecosistemas; vigoriza el proceso de grandes cambios y lidera la región centro (p. 69).

Asimismo, en este documento, se presenta una visión de futuro concertado, Junín en el siglo XXI, la misma que refiere lo siguiente:

Junín es un territorio de selva, valle y alto andino, integrado y multicultural de la que se enorgullece el Perú por la erradicación de la extrema pobreza, la mortalidad y desnutrición infantil, por la contribución de sus profesionales a la ciencia, la tecnología y por el vitalismo de su cultura al desarrollo de una nueva personalidad proactiva nacional. Tanto los hombres como las mujeres y sus familias gozan mayoritariamente de estándares de vida de clase media en un clima de paz social, ejerciendo en forma equitativa las responsabilidades del poder en un sistema político de democracia participativa, de autoridades eficientes, probas y transparentes. (p. 69).

Ahora bien, ambas visiones caen en algunos de errores de formulación, a saber, según D'Alessio (2015), una visión se establece en un horizonte de tiempo y tiene una ideología central que motiva al cambio, debe ser clara, simple y comprensible, y crear un sentido de urgencia que no deje de lado las actividades productivas que soportarán dicho cambio. En el capítulo I se ha brindado información sobre la región, lo cual permitirá establecer las

principales brechas y desafíos; en tal sentido, el presente Plan Estratégico define un horizonte esperado al año 2027, con un plan maestro y objetivos a largo plazo para que el actual Gobierno Regional y las siguientes gestiones puedan aplicarlo.

Finalmente, si la visión responde a aquello que se quiere llegar a ser, lo que conlleva un proceso de largo plazo y sostenible, la misión se enmarca, entonces, en la acción de definir claramente cuáles son las ventajas comparativas y competitivas, y permitir identificar, así, qué actividad económica se debe potenciar, todo lo cual responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” (D’Alessio, 2015).

## **2.2. Visión**

Al 2027, la Región Junín se encontrará entre las cinco primeras regiones en productividad de acuerdo al ranking del PBI nacional. Siendo el principal productor de quinua y café a nivel nacional, además de un referente en turismo, logrando así una economía diversificada generando el bienestar socioeconómico de su población.

## **2.3. Misión**

Promover el desarrollo sostenible e integral de la Región Junín y el bienestar socioeconómico integral de la población, con el objetivo de volverla partícipe de los cambios, en consideración de la salud y educación de la misma como pilares. Sus ventajas competitivas son, pues, la innovación, el alto nivel de productividad y el valor agregado en actividades agrícolas y turísticas, que a su vez fortalecerá el empleo formal.

## **2.4. Valores**

Se ha definido los siguientes valores acorde a los lineamientos del Plan Estratégico para la Región Junín:

- Honestidad e integridad, para actuar de manera justa y ética.
- Identidad y pertenencia, para la búsqueda del desarrollo de la población de la región por encima de cualquier otro interés.

- Responsabilidad social, para buscar el bienestar socioeconómico de la población y el cuidado del medio ambiente, como promover la sostenibilidad de la región.
- Innovación y competitividad, para promover la generación de proyectos de inversión público, privado o conjunto, además del enfoque en la educación.

## **2.5. Código de Ética**

El Código de Ética estará basado en la Ley del Código de Ética de la Función Pública del Gobierno Peruano N°27815, la que se aplica para todas las instituciones y servidores públicos (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Donde la Región Junín se compromete en:

1. Priorizar el desarrollo y bienestar socioeconómico de la población.
2. Rechazar todo acto de corrupción.
3. Respeto al medio ambiente, al patrimonio cultural y la biodiversidad.
4. Erradicar los intereses particulares, y cuidar el cumplimiento eficiente de los objetivos comunes.

## **2.6. Conclusiones**

Para la Región Junín la visión representa la gran meta para lograr cambiar su situación actual a una nueva realidad deseada, donde la productividad y la sostenibilidad serán el soporte para el desarrollo socioeconómico de la misma. A la par, se colocará especial énfasis en la generación de empleo formal a través de las actividades económicas identificadas como potenciales, lo que conllevará, por la línea de acción, al desarrollo de la educación y a mejorar los servicios del sector salud para su población.

Para lograr la consecución de la visión y misión planteada se requiere, además, de una gestión y ejecución pública y privada donde la línea de conducta se rija por los valores y el código de ética propuestos, los mismos que abarcan al comportamiento esperado por la población civil. Serán estos principios los que llevarán a la Región Junín a ser una de las

cinco primeras regiones en productividad según el ranking del PBI nacional. Finalmente, es importante precisar que este plan incluye y requiere la participación del Gobierno Central, Gobierno Regional, instituciones públicas y privadas, y la participación activa de toda la población para su consecución.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realiza la evaluación externa de la Región Junín, y se hace un análisis tridimensional, competitivo y del entorno (PESTE) del país para decantar un análisis de la región, de sus competidores y referentes, y plasmar de este modo toda la información en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR), respectivamente.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones sugiere estudiar los efectos y las interrelaciones entre las naciones o países; el desarrollo se realiza a través de tres áreas completamente definidas: a) Intereses Nacionales, b) Potencial Nacional, c) Principios Cardinales (D'Alessio, 2015).

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

Se toma como base el Plan Bicentenario al 2021 propuesto por el CEPLAN, que propone como ejes estratégicos: a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; b) oportunidades y acceso a los servicios; c) estado y gobernabilidad; d) economía, competitividad y empleo; e) desarrollo regional e infraestructura; y f) recursos naturales y ambiente (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). También se considera el Acuerdo Nacional, propuesto por el Gobierno Central y los diferentes partidos políticos en el 2002, que define como políticas de Estado: a) democracia y estado de derecho; b) equidad y justicia social; c) competitividad del país; y d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Acuerdo Nacional [AN], 2014). Se plantean los intereses nacionales.

En primer lugar, la Soberanía Nacional, la cual establece el poder sobre un espacio físico y la autoridad sobre los organismos institucionales que se desarrollan en el país. Este interés podría verse vulnerado por países limítrofes como Chile, Ecuador, Bolivia o Brasil, no solo en el ámbito territorial sino también en el político y económico.



El segundo interés nacional es el Estado y la Gobernabilidad, el cual contempla la institucionalidad de los organismos públicos que dirigen las acciones del Estado y el respeto a cada poder del Estado como ente regulador de la vida política, social y económica del país. Como tercer interés nacional se establece la Lucha contra el Narcotráfico y Terrorismo, los cuales están referidos a la seguridad nacional frente a organizaciones delictivas internas como MRTA o Sendero Luminoso, y externas como fuerzas revolucionarias de países vecinos o ideologías extremistas. El cuarto interés nacional es la Economía y Competitividad, referido a las actividades económicas más importantes del país, las cuales generan ingresos e incrementan el PBI nacional y la competitividad en el mercado internacional. El quinto interés es la Oportunidad y Acceso a los Servicios que debe brindar el Estado a la población, con miras al bienestar económico y social, lo que incluye el acceso a servicios básicos como educación, salud, saneamiento, entre otros. El sexto interés es el de Sostenibilidad Energética, que busca el uso eficiente y responsable de las fuentes de energía para hacer viable el desarrollo industrial y una posible exportación de la misma. Finalmente, el séptimo interés es el Desarrollo Regional e Infraestructura, lo cual involucra el desarrollo de vías, puertos, aeropuertos, etc., que brinden a las diferentes regiones la conectividad necesaria para ser competitivas.

En la Tabla 11 se observa el análisis de intereses nacionales opuestos o comunes, donde los países seleccionados son los que Perú tiene como vecinos, es decir, se ha usado un criterio territorial. Estos países son Chile, Ecuador, Brasil, Colombia y Bolivia, los cuales tienen una fuerte influencia en temas de soberanía nacional, terrorismo y narcotráfico, Estado y gobernabilidad. De igual forma, fueron considerados dentro del ámbito económico y desarrollo de infraestructura como países que vienen a ser socios comerciales de Perú, como lo son la Comunidad Europea y EE. UU., los cuales tienen una fuerte influencia geopolítica dentro de la región de América del Sur.

Tabla 11

*Matriz de Intereses Nacionales para el Perú*

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía nacional	Bolivia * Ecuador * Chile **	Brasil * Colombia * EEUU *		
2. Estado y gobernabilidad		Chile * Venezuela * EEUU	Ecuador*	
3. Lucha contra el narcotráfico y terrorismo	Colombia * Venezuela ** EEUU *	Unidad Europea * Brasil *		
4. Economía y competitividad		Chile * Unidad Europea * EEUU *	Bolivia * Ecuador * Colombia * China *	
5. Oportunidades y accesos al servicio		Unidad Europea * EEUU *	Chile * China *	
6. Sostenibilidad energética		Venezuela ** Ecuador * Brasil *	EEUU * Chile * Bolivia *	
7. Desarrollo regional e infraestructura		Ecuador * Chile * Bolivia *	Unidad Europea * EEUU * Brasil *	

*Nota.* Interés comunes\*, Interés opuestos\*\*. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional se analiza dentro de siete dominios: a) Demográfico, b) Geográfico, c) Económico, d) Tecnológico-científico, e) Histórico- psicológico-sociológico, f) Organizacional-administrativo, y g) Militar; los cuales determinan las fortalezas de la nación que serán las ventajas competitivas del país.

**Dominio demográfico.** Según el INEI (2009a), el Perú tiene una población de 31'488,625 habitantes, de los cuales 15'716,240 corresponde a población del sexo femenino, lo que representa el 49.9%, y 15'772,385 de población de sexo masculino, que representa el

50.1% de la población total. En cuanto a la población económicamente activa (PEA), representan el 52.4% de la población total, que son más de 16.5 millones de habitantes, de los cuales más de 15.9 millones de habitantes se encuentran laborando y los casi 0.6 millones restantes de habitantes se encuentran sin trabajo. Según el INEI (2016a), se ha registrado 652,075 nacimientos a nivel nacional. Los departamentos con mayores registros de nacimiento son: a) Lima 30.2%, b) Piura 6.4%, c) La Libertad 6.3%, d) Loreto 5.4%, e) Cajamarca 4.6%, y f) Moquegua 0.4%, lo que representa el departamento de menor número de nacimientos. Según el INEI (2017e), el último quinquenio, del año 2010 al año 2015, se registró una tasa global de fecundidad de 2.5 hijos por cada mujer en su periodo de vida fértil.

Respecto a la distribución de la población por región, Lima, La Libertad y Piura concentran el mayor porcentaje, con 31.6%, 5.9% y 5.9%, respectivamente; mientras que las regiones con el porcentaje menor son Madre de Dios, Moquegua y Tumbes, con 0.44%, 0.58% y 0.76%, respectivamente. En comparación, la Región Junín concentra el 4.3% de la población nacional (INEI, 2009a).

**Dominio geográfico.** Según el INEI (2016b), el Perú tiene una extensión geográfica de 1'285,215.6 km<sup>2</sup>, distribuido en sus tres regiones geográficas: a) Costa, con 150,872.8 km<sup>2</sup>, b) Sierra, con 358,988.9 km<sup>2</sup>, y c) la selva, con 775,353.8 km<sup>2</sup>; también posee un territorio marítimo de 200 millas marinas a lo largo del litoral peruano. Perú limita con los siguientes países: a) Por el Norte con Ecuador y Colombia, b) Por el Este con Brasil y Bolivia, c) Por el Sur con Chile, y por el Oeste con el Océano Pacífico. Según la Tabla 12, el Perú presenta cuatro puntos extremos a) Por el Norte - Septentrional, pertenece a la Región Loreto, provincia Putumayo, distrito Teniente Manuel Clavero, en Río Putumayo; b) Por el Sur - Meridional, Región Tacna, provincia Tacna, distrito La Yarada, Los Palos, en Punto Concordia; c) Por el Este - Oriental, Región Madre de Dios, Provincia Tambopata, distrito

Tambopata, Boca del río Heath; d) Por el Oeste - Occidental, Región Piura, provincia Talara, distrito La Brea, Punta Balcones.

Tabla 12

*Localización Geográfica de los Puntos Extremos del País*

Punto extremo	Localización			
	Región	Provincia	Distrito	Lugar
Septentrional (Norte)	Loreto	Putumayo	Teniente Manuel Clavero	Río Putumayo
Meridional (Sur)	Tacna	Tacna	La Yarada Los Palos	Punto Concordia
Oriental (Este)	Madre de Dios	Tambopata	Tambopata	Boca del río Heath
Occidental (Oeste)	Piura	Talara	La Brea	Punta Balcones

*Nota.* Tomado de *Perú Anuario de Estadísticas Ambientales 2016*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016c. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1416/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html))

Según la Tabla 13, son cinco los países que limitan con las fronteras del Perú. Brasil es el más extenso, con un perímetro aproximado de 2,822 Km, y es frontera de las regiones peruanas Loreto, Ucayali y Madre de Dios; el segundo país con mayor extensión territorial de frontera es Ecuador, con 1,529 Km, y es frontera de las regiones Tumbes, Piura, Cajamarca, Amazonas y Loreto; el tercer país de gran extensión es Colombia, que limita sólo con la Región Loreto; el cuarto país en esta lista es Bolivia, con 1,047 Km, y que limita con las regiones Madre de Dios, Puno y Tacna. El país vecino con menor extensión limítrofe es Chile, con 169 Km., y sólo limita con la Región Tacna.

En relación con su potencial geográfico y natural, el Perú es un país mega diverso, cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee múltiples paisajes, debido a sus condiciones geográficas, lo que es aprovechado por el sector turismo en las categorías de turismo rural, ecoturismo, naturaleza y aventura; estas condiciones geográficas a la vez brindan una gran diversidad de recursos naturales

(MINCETUR, 2018). De igual forma, la superficie nacional comprende tres regiones naturales: a) costa, b) sierra y, c) selva; presenta una gran variedad de climas para cada uno de sus ocho pisos o regiones ecológicas: a) costa o chala, b) yunga, c) quechua, d) suni, e) puna, f) janca, g) selva alta y, h) selva baja; asimismo, el rango de altitud se encuentra entre los 000 m.s.n.m. y 5000 m.s.n.m. (BCRP, 2016). Todas esas condiciones le otorgan al país un alto potencial para el desarrollo del turismo y de la agricultura por la variedad de climas favorables y las tierras fructíferas para la producción agrícola.

Tabla 13

*Longitud Aproximada del Perímetro de Línea de Frontera Según País Limitrofe*

País limítrofe	Perímetro aproximado de línea de frontera Longitud (Kilómetros)
Ecuador	1,529
Colombia	1,506
Brasil	2,822
Bolivia	1,047
Chile	169

Nota. Tomado de *Perú Anuario de Estadísticas Ambientales 2016*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016c. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1416/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html))

**Dominio económico.** En la economía peruana durante el periodo del año 2007 al año 2016 se observa una clara divergencia entre el crecimiento constante del PBI y el PBI per cápita, que disminuyó según la Figura 3. El PBI del año 2007 fue S/ 319,693.00 millones de nuevos soles, y en el año 2016 se duplicó llegando a S/ 670,851.62 millones de nuevos soles, lo que indica una clara tendencia alcista y un claro crecimiento económico de PBI. Mientras, el PBI per cápita del año 2006 se encuentra en 7.26% y el año 2016 disminuyó a 2.79% (BCR, 2017), lo que implica que el incremento del poder adquisitivo de la población no se ha sostenido de la misma forma que el crecimiento del PBI Nacional.

El Banco Mundial, en su publicación “Tomando impulso en la agricultura peruana”, refiere que si bien el crecimiento de la agricultura peruana en la última década ha tenido un

ritmo de 3.3% anual, se debe tomar en consideración que la productividad de la costa creció en 7.2%, en la selva retrocedió 0.2%, y en la sierra creció solo un 0.2%, esto influenciado por los fenómenos climáticos y desastres naturales. Asimismo, refiere que los principales productos que han desarrollado cadenas exitosas son el café, el cacao, el banano y la papa, por otro lado, se tiene a la quinua como un producto con mucho potencial, ya que el Perú es el mayor productor y exportador de la misma. Por lo indicado, y en consideración del potencial que ofrece el sector, la agricultura no dejará de ser una de las principales actividades económicas que impulsan a la economía nacional, dado que su crecimiento ayuda a diversificar la economía y a reducir la dependencia de las industrias extractivas no renovables como la minería. Podrá convertirse, así, en el gran impulsor de la reducción de la pobreza en Perú (Banco Mundial, 2017).

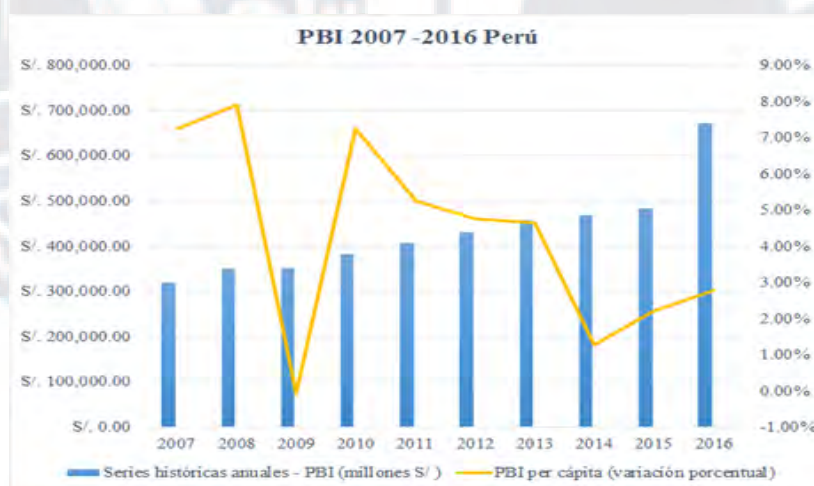


Figura 3. PBI (en millones de soles) y PBI per cápita (porcentual) 2007- 2016. Adaptado de BCRPData. Banco Central de Reserva del Perú, 2016. (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04862AA/html>).

Respecto al sector turismo, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016), su aporte al PBI total del país ha aumentado del año 2011 al año 2015 de 3.6% a 3.9% (ver Figura 4); asimismo, el aporte del consumo turístico interior al PBI total ha aumentado de 6.4% a 6.9% en el mismo periodo. El gasto turístico interno ascendió a S/. 26,000 millones en el 2015, mientras que el ingreso de divisas por turismo ascendió a

US\$ 4,151 millones, lo que significó un incremento de 47.5% del año 2011 al año 2015 (ver Figura 5).

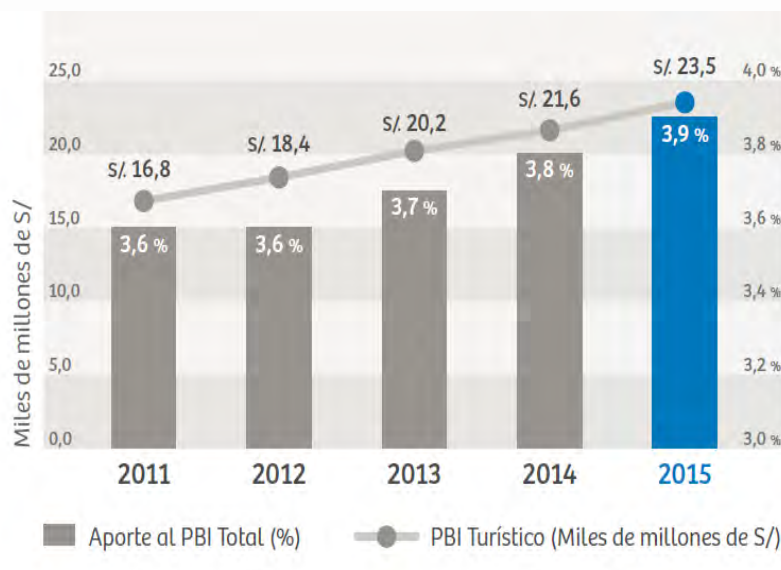


Figura 4. PBI Turístico (miles de millones de S/ y porcentajes).

Tomado de *Medición Económica del Turismo*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016. ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf))

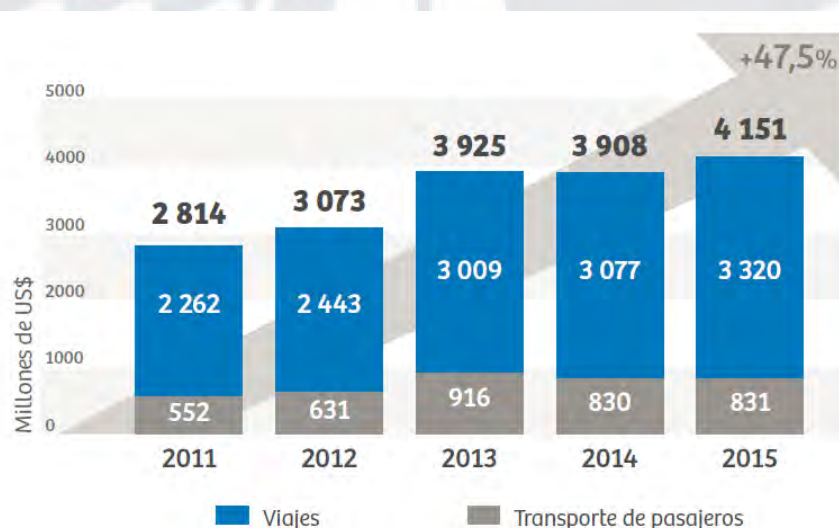


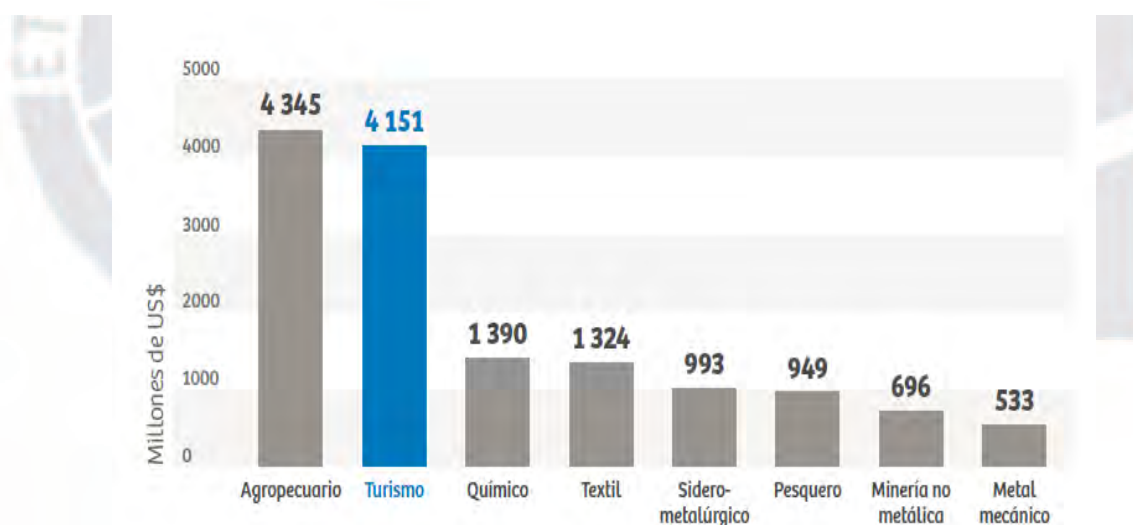
Figura 5. Ingreso de Divisas por turismo receptivo (millones de US\$).

Tomado de *Medición Económica del Turismo*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2016. ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf))

Respecto a la población viajera por turismo interno, en el año 2015 viajaron 10,8 millones de turistas, es decir 1,3 millones más que el año 2011, lo que representa un

crecimiento acumulado del 14%. Sobre la llegada de visitantes internacionales, lo que incluye turistas y excursionistas, en el año 2015 llegaron 4,4 millones de visitantes, es decir 1,1 millones más que en el año 2011, lo que representa un crecimiento acumulado de 32.8% (MINCETUR, 2016).

Si se considera lo anterior, al comparar el turismo receptivo con exportaciones no tradicionales, en el año 2015 (ver Figura 6) se tiene que el turismo receptivo obtuvo el segundo lugar, solo superado por las ventas en el mercado internacional de productos agropecuarios, que representó US\$ 4,345 millones (MINCETUR, 2016). Finalmente, al igual que el Mincetur, Promperú (2017), estimó la tasa de crecimiento promedio anual de las divisas generadas por turismo receptivo en el periodo 2012 – 2016, y fue del 9%, mientras que para Sudamérica y para el mundo la tasa de crecimiento en el mismo periodo fue de 3%.



*Figura 6.* El turismo y las exportaciones no tradicionales 2015 (millones de US\$). Tomado de *Medición Económica del Turismo*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. 2016. ([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURISMO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf))

***Dominio tecnológico científico.*** Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC (2016), en los resultados del Primer Censo Nacional, se registró 517 millones de soles como gastos en Investigación y Desarrollo (I+D), el año 2015, que representa el 0.08% del PBI. Si se compara este porcentaje con dos países vecinos:



a) Colombia, con 0.25%, y b) Chile, con 0.38%, el Perú presenta una gran brecha en su desarrollo tecnológico y científico, lo que impacta directamente en el desarrollo de las diferentes actividades económicas. Según la Tabla 14, el año 2015, el sector de universidades realizó mayor inversión por 242 millones de soles, y el sector de Instituto Público de Investigación realizó inversión por 215 millones de soles; también existe otro sector de instituciones privadas sin fines de lucro, que registró 59 millones de soles.

Tabla 14

*Gasto en I+D por Sector Institucional, 2014-2015*

Sector Institucional	2014		2015	
	Millones de Soles	%	Millones de Soles	%
Institutos Públicos de Investigación	194.7	44.4	215.4	41.6
- Instituto Público de Investigación	184.2	42.0	202.1	39.0
- Instituto de Salud	10.5	2.4	13.3	2.6
Universidad	189.3	43.2	242.1	46.8
- Universidad pública	58.2	13.3	81.0	15.7
- Universidad privada sin fines de lucro	125.4	28.6	145.2	28.0
- Universidad privada con fines de lucro	5.7	1.3	15.9	3.1
Institución Privada Sin Fines de Lucro	53.2	12.2	59.2	11.4
Otros	0.9	0.2	0.8	0.2
Total	438.1	100.0	517.5	100.0

*Nota.* Tomado de “*I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación*”, por Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, 2016.  
([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf))

***Dominio histórico, psicológico y sociológico.*** El Perú es multicultural, con diversidad de costumbres por cada región, característica que tiene debido a su geografía. El Ministerio de Cultura en el Perú fue creado el 21 de julio de 2010 (Ley 29565, 2010), con el fin de promover y gestionar la diversidad cultural con enfoque intercultural y de derechos de manera eficiente, para beneficio de la ciudadanía.

Según el Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (Arbulú, 2014), en el Perú existen 10 patrimonios culturales inmateriales reconocidos, los cuales son: a) El arte textil de Taquile en Puno; b) El patrimonio oral y las manifestaciones culturales del pueblo Zápara de la selva peruana entre Perú y Ecuador; c) Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de las Comunidades Aymara de Bolivia, Chile y Perú; d) La Danza de las Tijeras; e) La Huaconada, danza ritual de Mito; f) La peregrinación al santuario del Señor de Qoyllurit'i; g) Los Cantos Eshuva de la etnia Huachipaire de Cusco; h) Conocimientos, técnicas y rituales vinculados a la renovación anual del puente Q'eswachaka de Cusco; i) La fiesta de la Virgen de la Candelaria en Puno; y j) La danza del wititi del valle del Colca.

Por otro lado, según Herrera (2017), el Perú tiene entre sus sitios más emblemáticos a Machu Picchu, Sipán, Chan Chan, Pachacamac, Kuelap; además, se cuenta con un caso de éxito en promoción de pertenencia globalizada encauzado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, como es el haber logrado que Machu Picchu fuera nombrada como una de las Siete Nuevas Maravillas del Mundo. El Estado Peruano ha invertido en investigación y conservación para crear destinos turísticos de corte arqueológico, y ha conseguido, así, el incremento en los flujos de turistas que, a su vez, ha repercutido en una concientización de la sociedad por el cuidado y sostenibilidad medioambiental del turismo. Adicionalmente a esto, la sociedad peruana también ha presionado para que se incrementen las oportunidades por inversión privada mediante políticas estatales, con el objeto de crear una mayor necesidad de nivel de control local sobre la mercantilización y los procesos de desarrollo, debido al aumento del número de turistas (Herrera, 2017).

***Dominio organizacional – administrativo.*** La administración política y organizacional del Perú es centralizada debido a que los poderes del estado están ubicados en la ciudad de Lima, capital del país. Esta centralización ha llevado a un alto crecimiento de la

zona costera, lo cual se puede observar en el desarrollo de productividad, en el que Lima representa el 66.6%, en comparación con otras regiones como La Libertad 61.5%, Tacna 57.4%, Callao 55.7%, o Lima Provincias, con 53.5% (Centrum, 2017a). En la actualidad, el Gobierno Peruano presenta problemas de inestabilidad política y no continuidad de las autoridades al frente de los distintos ministerios; busca encaminar su gestión a través de un nuevo gabinete de ministros, en desarrollo de nuevas políticas económicas en el sector construcción; de igual forma, se ampliará nuevas políticas para las exportaciones y el incentivo de la inversión privada, sobre todo en el sector minería. A pesar de esa coyuntura, el riesgo país del Perú bajó 15 puntos, de 136 a 121, puntos básicos en la primera semana de enero del 2018. (BCRP, 2018).

***Dominio Militar.*** Según Global Firepower (2017), entidad que proporciona un análisis de datos sobre más de 130 potencias militares modernas anualmente, y que basan su ranking en ocho principales factores como son: a) Mano de obra, b) Poder aéreo, c) Fuerza del ejército, d) Fuerza naval, e) Recursos naturales (petróleo), f) Logística, g) Finanzas y h) Geografía; sostiene que el Perú actualmente ocupa el puesto 39 de 133 países, ya que cuenta con una fortaleza militar moderada, y un nivel de gasto militar de 2.56 millones de dólares americanos. Al interior de las fuerzas militares se puede mencionar que se cuenta con el siguiente equipamiento principal: a) Ejército, 85 tanques, 12 artillería autopropulsada, 243 artillería remolcada y 890 vehículos de lucha; b) Marina, 8 fragatas, 6 buque de guerra corvette, 9 flotas de patrulla y 6 submarinos; c) Aérea, 267 aviones de los cuales 96 son de ataque y 16 helicóptero de ataque, respectivamente.

### **3.1.3. Principios cardinales**

***Influencia de terceras partes.*** En los últimos gobiernos nacionales se han impulsado los acuerdos económicos y comerciales con los diferentes grupos geoeconómicos del mundo, ya sean estos bilaterales o en bloques; hoy en día los acuerdos bilaterales se encuentran

influenciados por terceras partes que no forman parte del acuerdo lo que conlleva a desarrollar acuerdos a través de bloques económicos que busquen un mayor desarrollo de mercado. Es así que el Estado Peruano ha desarrollado tratados de libre comercio y, a su vez, se ha suscrito a acuerdos de cooperación, como el Acuerdo de Facilitación del Comercio, que entró en vigencia el 2017 a través de la Organización Mundial de Comercio, y que busca brindar transparencia a las normas de comercio exterior, y la simplificación de trámites. De igual forma están por entrar en vigencia acuerdos bilaterales con Honduras y Brasil, así como el Acuerdo de Asociación Transpacífico, que busca el desarrollo y la generación de empleo de los países miembros (MINCETUR, 2018b).

***Lazos pasados – presentes.*** Producto de la historia y desarrollo de las naciones, nuestro país ha tenido en el pasado un conjunto de conflictos con países vecinos, así como con países colonialistas. Dentro de los conflictos más relevantes se sitúa el de la Independencia, con España, en la época republicana. En cuanto a los conflictos limítrofes con países como Chile y Ecuador, con este último país se logró un acuerdo en los años 90's, previo a un conflicto armado. De igual forma se cerró el diferendo marítimo con Chile en el año 2014, producto de un reclamo por derecho de soberanía en las 80 millas náuticas. A pesar de estos conflictos históricos el país ha desarrollado un conjunto de políticas de promoción de la inversión extranjera con muchos de estos países; según ProInversión (2018), se tiene saldo de inversión extranjera de países como España, con 4,522 millones de soles; Chile, con 2,930 millones de soles; entre otros. Esta inversión se ha destinado a distintos sectores económicos como supermercados, centros comerciales, o construcción; asimismo, también el Perú ha desarrollado inversiones en estos mismos países.

***El contrabalance de los intereses.*** Una de las principales ventajas comparativas que posee el Perú se encuentra en sus recursos naturales, principalmente los recursos extraídos en el sector minero, lo que genera una oportunidad importante, de la cual el Perú ha gozado en

los últimos años. La inversión minera en el Perú, en un porcentaje mayor al 35%, proviene de capitales chinos, a esto se suma los 18 convenios firmados bilateralmente entre los gobiernos del Perú y China, y los US\$ 10.189 millones de dólares americanos asegurados para siete proyectos mineros entre ampliaciones y desarrollos (“Más del 35% de la inversión minera en Perú es de China”, 2017).

***Conservación de los enemigos.*** De acuerdo a los diversos diferendos fronterizos que ha tenido Perú con Chile, se considera este último como un enemigo, lo cual no es negativo, ya que, al identificarlo, el país es consciente de un potencial conflicto y le permite estar preparado ante cualquier circunstancia que pueda surgir.

De acuerdo con las declaraciones del canciller de Chile, durante el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski existieron mayores esperanzas de retomar las conversaciones bilaterales entre Chile y Perú. Las relaciones entre ambos países han pasado por altibajos, debido a los problemas fronterizos históricos, sumado a acusaciones de espionaje. Estos últimos factores mencionados han hecho que los intentos por construir una buena relación entre ambos países se enfriasen, a pesar de que los lazos comerciales bilaterales van en aumento, lo cual se puede ver en las inversiones en diversos sectores. Asimismo, el Canciller menciona que el límite terrestre puede estar presente en las conversaciones entre ambos países debido a los diferendos que siempre se han tenido al respecto (La Rosa, 2016).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Región Junín**

A partir del análisis realizado se evidencia que la Región Junín tiene gran dependencia minera; sin embargo, su aporte en número de empleos es poco significativo para la región, por esta razón no se considera esta actividad como una capacidad distintiva a efectos del presente Plan Estratégico. El foco está, pues, en la agricultura y el turismo como capacidades distintivas, sostenibles y generadoras de empleo formal.

Los intereses nacionales definidos influyen de manera favorable en la región, y a través de la protección del territorio, la biodiversidad, la competitividad económica, el desarrollo regional en infraestructura y tecnología, la lucha contra el narcoterrorismo, el Estado y la gobernabilidad, todos estos puntos facilitan el bienestar económico y social de la región. A su vez, el potencial nacional del país y los acuerdos internacionales permitirían un mayor desarrollo económico de la región Junín, si se toma como base la agricultura y el turismo. En la agricultura los productos que han desarrollado cadenas productivas exitosas en el país son el café, el cacao, el banano, la papa y, recientemente, la quinua. La región destaca en cada uno de estos productos y podría, con los recursos, la infraestructura y tecnología necesaria, ser el principal productor y exportador del país; de igual forma la diversidad de climas y pisos ecológicos favorecen el desarrollo de productos de calidad y orgánicos que demanda el mercado en la actualidad. Respecto al turismo, cada vez el Perú gana mayor presencia a nivel internacional, tenemos un creciente ingreso de divisas generadas por el turismo receptivo que, si bien se centran en Lima, Cusco, Arequipa y Puno, con el desarrollo apropiado de corredores y productos turísticos, soportados en los atractivos geográficos que la región posee, esta se puede ver beneficiada no solo en el incremento del turismo interno sino, y sobre todo, en el turismo receptivo, que genera mayores ingresos.

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

El Perú se encuentra ubicado en la posición 54 de 61 países, según el último Ranking de Competitividad Mundial 2016, realizada por el International Institute for Management Development (IDM, 2016), un gran retroceso, si se compara con la posición 35 que ocupaba en el 2008. Asimismo, en setiembre de 2017, según el Informe Global de Competitividad del World Economic Forum (Foro Económico Mundial), el Perú se ubicó en la posición 72 de 137 países. Este último ranking es liderado por Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda, Alemania, Hong Kong, Suecia, Reino Unido, Japón y Finlandia (WEF, 2017). Esto, de

alguna manera, refleja la incongruencia entre el crecimiento sostenido del PBI y la consolidación de un país para el futuro, que tenga como base la competitividad.

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

Según D'Alessio (2015), estos factores vienen a ser los recursos con los que cuenta la nación para poder desarrollarse dentro de los sectores económicos donde compite a nivel internacional; por lo tanto, los recursos naturales, mano de obra, recursos tecnológicos, la infraestructura y los recursos financieros, todos ellos, deben ser desarrollados con la finalidad de incrementar la producción de los productos de mayor rentabilidad para el país. Como ya se ha mencionado, el país presenta como actividad principal la minería, mientras tanto en el sector agropecuario el factor de mayor relevancia es la mano de obra, los recursos naturales y el creciente desarrollo de la tecnología y conocimiento utilizado para la agroexportación. En el sector turismo, los factores están relacionados de manera más estrecha con la idoneidad de la infraestructura (aeroportuaria y terrestre), así como con la mano de obra calificada y la capacidad de inversión pública y privada. Estos factores deben potenciar la generación de valor y la competitividad de los sectores donde operan, para así influir en la rentabilidad del sector, en la creación de empleo y en el crecimiento socioeconómico de los pobladores de la región.

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

The Observatory of Economic Complexity (OEC, 2018), indica que dentro de los principales productos de exportación del Perú se encuentran el café y la quinua, referentes del sector agrícola; a pesar de las turbulencias de la economía mundial que afectó a otros sectores como la minería, el sector agrícola mostró una fortaleza que le permitió en el período 2011-2015, una expansión de 3.2%, en promedio anual, en el que destacaron las agro exportaciones, y creció 16%, en promedio, en los últimos siete años.

La agricultura peruana cuenta con más de 40 mercados internacionales abiertos, con demanda por cítricos, ajíes, café, quinua, que ya se envía a la India, y las paltas, que llegan a China y Japón. De acuerdo con las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Perú se encuentra entre los 10 primeros países proveedores de alimentos del mundo, y hasta el año 2014 fue el número uno en espárrago, quinua y maca; el tercero en palta y alcachofa, y el cuarto en pimientos secos.

En relación al turismo, en el 2015 viajaron 10.8 millones de turistas internos, lo que significa un crecimiento acumulado de 14% en relación al año 2011 (Promperú, 2107). Respecto al turismo receptivo, en el año 2015 arribaron 4.4 millones de turistas extranjeros, 1.1 millones más que el año 2011, lo que representa también un crecimiento acumulado de 32.8% (Promperú, 2017c). Es valioso para el país que el turismo interno y receptivo esté en apogeo, las divisas por turismo receptivo están creciendo 6% por encima que la tasa registrada en el mundo, ayudados tal vez por la nominación de Machu Picchu como una de las nuevas maravillas del mundo o por la puesta de valor de la gastronomía peruana. No se debe perder de vista en este contexto que los turistas internacionales que más gastan provienen de China, los Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2017).

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

Actualmente el Perú tiene en desarrollo una serie de mecanismos para promover el crecimiento de nuevos negocios, y facilitar la creación y desarrollo de empresas, así como agilizar los trámites con el propósito de incentivar la formalidad. Busca también la disminución de la informalidad, que afecta de forma severa la competitividad del país. Por lo tanto, el rol del Estado es importante para garantizar el desarrollo y competitividad de la empresa para que, a futuro, pueda competir externamente, y generar empleos formales que incidan directamente en la economía de la población; por ello, el Estado peruano, a través del



Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), desarrolló una Agenda de Competitividad 2014 – 2018, donde se establecen reformas como: a) reducción de plazo para apertura de negocios mediante incentivos económicos; b) agilizar y mejorar el otorgamiento de licencias de funcionamientos, c) reformas del comercio aduanero como la eliminación de la tasa de despacho, y d) mejorar la eficiencia en el proceso concursal, entre otros, con la finalidad del desarrollo empresarial, la innovación y tecnología, la internacionalización y el adecuado manejo de los recursos (MEF, 2014).

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Según el estudio "Situación Actual y Competitividad de las Cadenas de Suministro en el Perú 2015", que desde el año 2012 realiza GS1 Perú (GS1, 2017), sobre el índice de competitividad de las cadenas de suministros, el Perú, en el año 2015 tuvo un puntaje de 4.80 sobre 10, donde este último es el nivel óptimo ("GS1: El reto de integrar el Plan de Reconstrucción, la logística y un modelo de desarrollo", 2017). En la XX Expo gestión que se realizó en Lima, en el año 2015, el cual es un foro internacional para cadenas de suministro donde se previó convocar a 400 ejecutivos top de las más importantes empresas del país, quienes podían contactarse con proveedores regionales especializados en tecnología, productos y servicios enfocados en optimizar los procesos de la cadena de suministro de los diferentes productos. Con este tipo de eventos internacionales se busca el desarrollo y competitividad de los productos peruanos, y la formación de alianzas para crear cadenas de aprovisionamiento, como también se busca la presencia de diversos proveedores que permitan generar mayor valor agregado, e impactar, de esta manera, en los ingresos del país. En ese contexto, la inversión privada se hace relevante y, con ello, la participación de grupos económicos en diferentes sectores como la minería, consumo masivo, agroexportación, banca, servicios, entre otros. Sin embargo, más allá del apoyo que estas entidades y empresas

puedan brindar se requiere que el Gobierno promueva e impulse la inversión a través de políticas y regulaciones cada vez más asequibles.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la Región Junín**

Identificados los sectores sostenibles que se han desarrollado de manera exitosa y con una tendencia positiva de crecimiento dentro del país como en el extranjero, es necesario mencionar las condiciones que presenta la región para poder incrementar su competitividad y productividad. Esta región cuenta con riqueza geográfica y biodiversidad; sin embargo, se requieren de estrategias y políticas de desarrollo que involucren una inversión público-privada. Según INEI (2017c), la región ha tenido un significativo crecimiento en los sectores de agricultura (café y quinua) y turismo, sectores sostenibles que generan empleo directo y de manera casi inmediata a la población. El sector de agricultura representa el 13% de participación del total de ingresos en la región, con un crecimiento promedio anual de 11%; además, tenemos al sector turismo que representa un 3% de participación del ingreso total, con un crecimiento promedio anual de 20%. Con estos promedios de crecimiento anual en estas actividades económicas sostenibles sólo haría falta un plan que definiera la estrategia y las políticas a largo plazo para atraer la inversión para el desarrollo de estos sectores.

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

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

En la actualidad, la estabilidad política del país es algo que preocupa a los inversionistas privados sobre todo por la visible pugna entre el Poder Ejecutivo y Legislativo, en esa línea, Roque Benavides (2017), declaró para Conexión Esan que, la estabilidad política y la estabilidad económica son los pilares que permitirán el crecimiento del país y el bienestar general de sus ciudadanos, que tiene como base los tratados de libre comercio, el grado de inversión, la Alianza del Pacífico y un Banco Central de Reserva (BCRP) totalmente independiente.

Los recientes casos de corrupción aquejan a nuestra sociedad y a la estabilidad política. Según el Foro Económico Mundial (WEF, 2017), genera un costo total del 5% del PBI global y, en el caso del Perú, según la Defensoría del Pueblo, se estima que el costo total de la corrupción esté alrededor de los US\$ 3,600 millones anuales, equivalente a cerca de 10% del presupuesto público. A pesar de lo indicado, el país aún se considera atractivo para los inversionistas extranjeros y ha logrado mantener en promedio el incremento de inversión. Actualmente en la Región de América del Sur el Perú es considerado como la segunda economía con mejor clima para hacer negocios en América Latina (WBG, 2017).

En relación a la conformación de los Gobiernos Regionales, en el año 2002 durante el gobierno de Alejandro Toledo se promulgó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), que brindó autonomía económica, administrativa y política a cada región, fortaleciendo de este modo la descentralización, conformándose 25 regiones, entre ellas la Región Junín. En relación a plataformas de servicio o leyes promulgadas recientemente se tiene la Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con participación del Sector Privado, Ley de Obras por Impuestos (Ley 29230, 2008), que tiene como objetivo impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto para la localidad, (PROINVERSIÓN, 2018) y el Portal de Servicio al Ciudadano y Empresas, una ventanilla única en internet del Estado que permite tanto a ciudadanos y empresarios realizar diversos trámites que van desde un duplicado de DNI hasta la constitución de una empresa, a la vez permite a la administración pública optimizar procesos, estandarizar procedimientos y formatos de servicios públicos (Allisonam, 2016, 11 de junio).

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

Según el INEI (2017f), el PBI al 2007 fue de S/ 319,693 millones de soles y el año 2016 ascendió a un monto de S/ 646,803 millones de soles, con un incremento de 11.4% en 9 años. Si se analiza por actividades se puede identificar que, las extractivas generan una

producción bruta de S/ 53,287 millones a precios constantes, en los sectores de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con una producción de S/ 41,524 millones, en el caso del café la producción a nivel nacional fue de US\$ 758 millones de dólares (Trade Map, 2018), y en el caso de la quinua según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017a), en el año 2016 la exportación nacional fue de US\$ 103 millones de dólares, dentro de las actividades extractivas se tiene además las actividades de petróleo, gas y minerales con un valor bruto agregado de S/ 65,254 millones, en el caso del cobre la exportación nacional fue de US\$ 8,727.5 millones de dólares. Y dentro de las actividades de servicio se tiene la industria de alojamientos y restaurantes con un valor agregado bruto de S/ 16,001 millones.

En relación al turismo, Peñaranda (2018), señala que en la práctica es difícil medirla, dado que este no figura como una actividad económica única, sino que está compuesta por una serie de actividades económicas como hospedaje, restaurantes, servicios, transporte (terrestre, aeroportuario), entre otros. La última medición económica de esta actividad a nivel país, fue realizada por el MINCETUR en el año 2016, y recabó que su crecimiento es sostenido, ya que el aporte del turismo al PBI total pasó de 3.6% en el año 2011 a 3.9% en el año 2015, así como el gasto turístico interno ascendió a S/ 26,000 millones, y el ingreso por divisas a US\$ 4,151 millones al año 2015 (MINCETUR, 2016).

Según el BCRP (2016), el PBI del 2016 fue de 4%, y para el 2017 en el periodo enero - octubre fue de 2.4%; esto reflejó una tendencia favorable a pesar del contexto de menor expansión en la región y de los acontecimientos climatológicos ocurridos en el Perú durante el primer trimestre del 2017. Respecto a la participación del PBI por Regiones del 2016 (ver Tabla 15), se pudo concluir que Lima mantuvo la mayor participación con 46.6%, seguida de Arequipa (5.3%), La Libertad (4.5%) y Piura (4.0%), mientras que los departamentos con menor participación fueron Tumbes (0.5%), Amazonas (0.6%), Madre de Dios (0.6%) y Huancavelica (0.7%). La Región Junín contó con 2.7% de participación del PBI nacional al

Tabla 15

*Producto Bruto Interno según Departamento 2014-2016*

Departamentos	2014P/	2015E/	2016E/
Amazonas	0.7	0.6	0.6
Ancash	3.0	3.1	3.1
Arequipa	4.9	4.8	5.3
Ayacucho	1.1	1.1	1.1
Cajamarca	2.5	2.4	2.3
Cusco	3.9	3.3	3.2
Huancavelica	0.7	0.7	0.7
Huánuco	1.1	1.1	1.1
Ica	3.3	3.4	3.2
Junín	2.5	2.7	2.7
La Libertad	4.4	4.5	4.5
Lambayeque	2.3	2.4	2.4
Lima	45.6	46.6	46.6
Madre de Dios	0.4	0.5	0.6
Moquegua	1.3	1.2	1.1
Pasco	0.9	0.9	0.9
Piura	4.2	4.2	4.0
Puno	2.1	2.0	2.1
San Martín	1.2	1.2	1.2
Tacna	1.1	1.1	1.1
Tumbes	0.6	0.5	0.5
Ucayali	0.9	0.9	0.9
Valor Agregado Bruto	90.9	91.4	91.8
Impuestos a los Productos	8.7	8.3	8.0
Derechos de Importación	0.4	0.3	0.2
Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Adaptado de *PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

2016, con lo cual mantuvo la tendencia del año anterior (INEI, 2017b). Sumado a lo anterior, el Banco Central de Reserva del Perú vela por la economía del país, y tiene como palancas la

política cambiaria y monetaria para atenuar los impactos negativos ante las fluctuaciones y especulaciones de la economía internacional, que regula a su vez la tasa de encaje y en consecuencia la tasa de interés que brindan los bancos, con lo cual influencia en el financiamiento privado de futuros proyectos de inversión. El Perú ha mantenido la tasa de inflación por debajo del 5% desde el año 2012. En el 2017, la tasa promedio fue de 3%, a pesar de los acontecimientos climatológicos durante el primer trimestre (INEI, 2018a).

En el marco de las políticas arancelarias, el país es parte de varios Tratados de Libre Comercio (TLC), a través de acuerdos regionales con la Comunidad Andina (CAN) y Mercosur, acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC), *Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC)* y otros acuerdos de comercio bilaterales y en ese sentido, el gobierno mantiene protecciones efectivas para los productos a ser importados, como el Sistema de Franja de Precios (que tiene el objetivo de estabilizar los costos de importación) para el maíz amarillo duro, arroz pilado, azúcar blanca y leche entera en polvo (MEF, 2015).

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

Según el INEI (2009a), la población proyectada del Perú al 2017 es de 31,826 millones de personas, con una tasa de crecimiento promedio anual de 1.07%, esta tasa ha disminuido con el pasar de los años, es así que en el 2005 se tenía una tasa de 1.28% y en el 2016 una de 1.08%. La reducción de esta tasa representó una alerta para los intereses del país a futuro, ya que de mantenerse la tendencia significa que en algún momento se obtendría una tasa igual a cero o incluso negativa, y acarrearía los problemas que hoy se presentan en algunos países europeos respecto a la cantidad de mano de obra necesaria para realizar las actividades productivas del país.

La tasa de pobreza en el país es del 20.7% y la de pobreza extrema es de 3.8% al 2016, si bien la tendencia muestra una disminución de las mismas, el trabajo informal y la

falta de políticas sólidas de salud y educación entre otros aspectos hacen que esto aún represente una brecha de desarrollo. Así, se tuvo que la tasa de analfabetismo fue de 5.9% a nivel país, 3.7% en la población urbana y 14.6% en la población rural, mientras que la cobertura de salud se encontró en 75.8%. (INEI, 2017g).

Entre los años 2008 y 2015, Estados Unidos ha registrado una tasa de crecimiento promedio anual de un 45% en participación de mercado destino de la quinua orgánica que proviene del Perú. A pesar de que en 2013 declinó su participación porcentual hasta caer a un 31.2% (por detectarse residuos de plaguicidas), este país sigue siendo el mayor demandante de este producto (MINAGRI, 2017). En conclusión, se tiene una clara oportunidad al existir mayor demanda de quinua orgánica en Estados Unidos.

Respecto al turismo, se sabe que el país cuenta con atractivos geográficos que pueden ser utilizados para el turismo de naturaleza, de aventura, arqueológico, rural, etc. De todos estos, el que ha mostrado un rápido crecimiento ha sido el de aventura, con tasa promedio anual del 20%. Para el país esto representa una tendencia u oportunidad que puede ser aprovechada, los principales mercados son Estados Unidos y Europa (Ferreyros, 2016).

Finalmente, uno de los principales problemas que debilitó el crecimiento económico del país fue la alta tasa del empleo informal. Según el INEI (2017g), en el año 2016 el 72% de la población económicamente activa (PEA) ocupada tuvo un empleo informal y solo el 28% contó con un empleo formal. De este porcentaje de informalidad, la mayor concentración se daba en los sectores agropecuarios y de comercio. Adicionalmente para el 2016, el desempleo de la PEA ascendía a 706.6 mil personas.

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

Según el INEI (2017g), el 83.1% de los hogares peruanos contaron por lo menos con un televisor, el 37.1% con conexión a cable, el 23.5% con telefonía fija y el 88.9% con al menos un teléfono móvil, esto evidenció que el país no ha sido ajeno al desarrollo de las

comunicaciones, sin embargo, aún existió una diferencia marcada entre desarrollo de las comunicaciones en el área urbana y rural del país. Por otro lado, el 33.5% de los hogares contaron con al menos una computadora y el 26.4% tuvo acceso a internet. Sobre este último, si se analiza el uso de internet ya sea en el domicilio, trabajo, centro de estudio, cabina u otro, se tiene que el 45.5% de la población hizo uso efectivo de este recurso y la tendencia es que esto se incremente cada año. Al 2016, los departamentos que más uso de internet realizaron fueron el Callao (65.4%), Lima (62.5%), Tacna (52.1%), Arequipa (50.1%), Tumbes (50.1%) y Moquegua (50.0%), mientras que los departamentos que menos uso realizaron fueron Cajamarca (19.5%), Huancavelica (21.6%), Amazonas (21.8%) y Apurímac (22%). En la Región Junín el 37.5% hizo uso de esta herramienta (ver Tabla 16).

En relación con proyectos de investigación y desarrollo, en el año 2015 se promulgó la Ley 30309 (2015), que buscó promover la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica a través del otorgamiento de beneficios tributarios, con lo cual las empresas podrían llegar a deducir hasta el 175% de los gastos incurrido. En el caso de la Región, se sabe que sus principales actividades económicas, como son la minería y la agricultura, están directamente relacionadas al desarrollo científico y tecnológico que se debe implementar en el país.

Una amenaza clara es el ingreso de semillas transgénicas de quinua y café, ya que según David Castro, especialista en bioseguridad del Ministerio del Ambiente (MINAM), el posible ingreso de semillas transgénicas a Perú estuvo bien controlado, en gran medida gracias a que el 99.5% de semillas a nuestro país se hizo por entes donde la fiscalización es sencilla como puertos y aeropuertos, en tanto que solo un 0.5% quedó fuera de control, ya que ingresó ilegalmente a través de pasos fronterizos como el de Desaguadero (Perú-Bolivia). Pero hay que tener cuidado especialmente en el caso de las de maíz y soya, semillas similares a las de la quinua, con las que existe el riesgo de que sean transgénicas si proceden de



Estados Unidos o Argentina, respectivamente, ya que en esos países hay extensos cultivos de ese tipo y no son identificables a simple vista (Agencia Agraria de Noticias, 2014).

Tabla 16

*Población de Seis y Más Años Que Hace Uso de Internet Según Ámbito Geográfico (2014-2016)*

Ámbito geográfico	2014	2015	2016
Total	40.2	40.9	45.5
Lima Metropolitana 1/	60	59.4	64.4
Resto País	31	32.2	36.5
Área de residencia			
Urbana	49.1	49.6	54.6
Rural	11.5	12	14.2
Región natural			
Costa	51.8	52.2	57.6
Sierra	27.6	28.3	31.4
Selva	22.2	23.4	27.5
Departamento			
Amazonas	16.6	19.7	21.8
Áncash	33.7	36.5	40.1
Apurímac	19.1	21	22
Arequipa	46	45.4	50.1
Ayacucho	23.9	26.6	29.2
Cajamarca	15.3	15.2	19.5
Callao	57.1	59.4	65.4
Cusco	31.9	32.4	35.5
Huancavelica	14	18.1	21.6
Huánuco	20.2	23.7	26.7
Ica	44.9	48.7	53.6
Junín	36.5	36.3	37.5
La Libertad	38.8	41.1	47.4
Lambayeque	34.1	36.3	45.1
Lima	58.5	57.6	62.5
Provincia de Lima 2/	60.5	59.4	64.3
Región Lima 3/	40.5	39.7	45.6
Loreto	19.6	21.8	25.1
Madre de Dios	36	34.9	38.8
Moquegua	46	44.6	50
Pasco	27.4	27.6	33.9
Piura	30.9	31.8	35.4
Puno	30.1	29.7	32
San Martín	22.9	22.6	30.2
Tacna	46	46.8	52.1
Tumbes	41.9	46.9	50.1
Ucayali	28	31.3	36.9

*Nota.* Se refiere a la población que accede a Internet en cabina pública, en el centro de estudios, el trabajo, hogar, etc.  
Adaptado de *Perú: Compendio Estadístico 2017*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017g.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)

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

El Perú es uno de los países con mayor diversidad de recursos naturales en el mundo, sin embargo, también tiene una geografía agreste y de difícil acceso lo que representa un desafío para el crecimiento de las industrias. Pese a ello a lo largo de los años el crecimiento se ha dado a costa del uso indiscriminado e irresponsable de los recursos, lo cual ha quebrado el ciclo productivo del país. En el año 2008, el Congreso de la República creó el Ministerio del Ambiente (MINAM), como órgano rector del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, su ámbito de acción comprende las acciones técnico-normativas en materia de regulación ambiental, tales como el establecimiento de políticas, normas, la fiscalización, el control y la imposición de sanciones (MINAM, 2017).

El impacto del último fenómeno del niño denominado niño costero demostró que los principales problemas fueron movilizar los productos agrícolas a los principales lugares de acopio y a los puertos y los 7000 productores afectados por desbordes de ríos a lo que se suman las pérdidas en infraestructura siendo una de las afectadas la carretera central vía de acceso importante para la región (SIAR Junín, 2018). Por ello, se tiene claro que el impacto del fenómeno del niño y de la niña en el sector agrícola es una amenaza latente y cíclica.

El ingreso de productores de Brasil para la siembra de café es una amenaza ya que, según Reuters (2017) las exportaciones mensuales de café de Brasil se mantendrían por debajo de niveles históricos debido a un clima desfavorable, por las sequías y una plaga de insectos que también han pesado sobre la disponibilidad. El mercado internacional utiliza granos de otros países, por lo que se desarrolla un mercado bastante competitivo. De igual forma, según la información de Reuters (2017) existió un aumento de los costos de producción en Brasil, lo que ha producido un mayor precio por el café, lo que hace que Brasil pierda competitividad. Bajo este panorama, se presentó una amenaza que productores brasileños emigren su capacidad productiva a países como el Perú, donde se presenta un

clima favorable y menores costos de producción del café. Asimismo, según los reportes de Investing (2018) la tendencia del precio del café es a la baja, por lo tanto, los productores tienen que optimizar su operatividad ya que la demanda continúa en crecimiento. Este último escenario refuerza la amenaza de que productores extranjeros decidan incursionar su operatividad dentro de nuestro país con la finalidad de reducir sus costos y aumentar el margen ante escenario de alta demanda, pero los precios están en descenso.

El impacto del calentamiento global sobre los sectores agrícolas y de turismo se basan en las intensas lluvias y sequías que este fenómeno trae consigo, en la Región Junín el nevado de Huaytapallana se encuentra en proceso de desaparición, hecho que afecta directamente el abastecimiento de agua para la agricultura y para la ciudad, las cercanías de este nevado alimentan tres ríos el Shullca, el Yaracyacu, y el Chiapuquio, el turismo de aventura en la actividad de alpinismo podría ser, de no tomar las medidas correctivas, una de las actividades impactadas, las zonas de Chanchamayo y Satipo también son afectadas en sus accesos y atractivos naturales (“El nevado Huaytapallana, el gigante blanco está desapareciendo,” 2016). Por lo tanto, el impacto del calentamiento global en los sectores agrícolas y de turismo es una amenaza que el país debe tomar en cuenta para poder contrarrestarla.

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

A partir del análisis PESTE se conoce el entorno de la Región Junín, lo que permite la elaboración de la Matriz EFE, al establecer en primer lugar los siguientes factores determinantes de éxito (Oportunidades y Amenazas):

**01. Creciente demanda de café en Alemania.** Las exportaciones de café por parte del Perú representan el 2.5% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 11. Los principales mercados a donde el Perú exporta son a Estados Unidos con un 27% del total de sus exportaciones, Alemania con un 26% y Bélgica con el 10% (Trade Map, 2018). Según el MINCETUR (2017a) en el primer

semestre de 2017, las exportaciones de Junín en el 2016 del sector agroindustria creció el 42% y destacó el café que tuvo un crecimiento del 37%, al ser Alemania el mayor comprador del país, y el incremento de la producción del café fue de 60% en el año 2017. Por lo descrito, se establece al café como producto a desarrollar por su fuerte potencial de exportación y como principal mercado el alemán.

***O2. Mayor demanda de quinua orgánica en Estados Unidos.*** Entre los años 2008 y 2015, Estados Unidos ha registrado una tasa de crecimiento promedio anual de un 45% en participación de mercado destino de la quinua orgánica peruana. A pesar de que en el año 2013 declinó su participación porcentual hasta caer a un 31.2% (por detectarse residuos de plaguicidas), este país aún es el mayor demandante de este producto (MINAGRI, 2017).

***O3. Incremento de la demanda del turismo de aventura, entre lo cual destaca la participación del turismo receptivo.*** Durante el periodo 2012 -2016, la tasa de crecimiento promedio anual de las divisas generadas por turismo receptivo en el país fue de 9% mientras que en el mundo y en Sudamérica la tasa registrada fue de 3% (Promperú, 2017a). Asimismo, son nueve los mercados que concentraron el 77% de las llegadas generadas, entre los cuales destacaron EE. UU, Francia, España, Canadá, además de países limítrofes como Ecuador, Chile, Colombia, Brasil y Argentina (Promperú, 2015). Como se sabe, el Perú tiene atractivos geográficos que pueden ser utilizados para el turismo ecológico, de naturaleza, de aventura, rural, etc. Según Alfredo Ferreyros, presidente de la Asociación Peruana de Turismo de Aventura, Ecoturismo y Turismo Responsable [APTAE], el 60% de los turistas extranjeros estarían dispuestos a hacer una actividad de turismo de aventura durante su estancia en el país, asimismo, ratificó que el turismo de aventura ha mostrado un crecimiento promedio de 20% anual (Ferreyros, 2016).

***O4. Mayor gasto promedio del turista extranjero.*** En el año 2015, el Perú recibió 4.4 millones de visitantes extranjeros, un crecimiento de 32.8% respecto al 2011 (MINCETUR,

2016). Asimismo, el gasto promedio por vacacionista extranjero fue de US\$ 978, el mejor prospecto de vacacionista extranjero alcanza los US\$ 2,064, mientras que el vacacionista interno realizó un gasto promedio de S/ 489 (Promperú, 2015).

***O5. Mayor demanda de café orgánico en los Estados Unidos.*** En el año 2015 las importaciones de Estados Unidos de productos orgánicos alcanzaron los US\$ 1,500 millones lo que establece un incremento anual promedio de 17.2%, entre lo que destacó el café, la soja, el aceite de oliva y los mangos, así como el vino y té (Agrimundo, 2016). Según Gaucín (2017), en la última década, el mercado mundial del café se ha mantenido en expansión con una tasa promedio anual de consumo del 2.1%, en que tendrá mayor preponderancia el consumo de café verde o café orgánico. Asimismo, Gaucín (2017) indicó que la producción de café se obtiene en cuatro países: Brasil (32%), Vietnam (19%), Colombia (9%) e Indonesia (8%), el consumo se da en la siguiente proporción: a) La Unión Europea (29%), b) Estados Unidos (17%) y c) Brasil (13%). Finalmente, Gaucín (2017) estableció que en el caso de los Estados Unidos se proyectó un consumo récord de 25.3 millones de sacos, con importaciones de Brasil (27%) y Colombia (20%). Con esta información se puede observar el crecimiento de la demanda del consumo de café orgánico en Estados Unidos, lo que lo convirtió en un mercado bastante atractivo para la producción de café por parte de la región.

***A1. Impacto del fenómeno del niño y de la niña en el sector agrícola.*** El impacto del último fenómeno del niño denominado “niño costero” demostró que los principales problemas fueron: a) movilizar los productos agrícolas a los principales lugares de acopio y a los puertos; b) los 7,000 productores afectados por desbordes de ríos; y c) las pérdidas en infraestructura, siendo una de las afectadas fue la carretera central, la cual es la vía de acceso más importante para la región (SIAR Junín, 2018).

***A2. Ingreso de productores de Brasil para la siembra de café.*** Según Reuters (2017) las exportaciones mensuales de café de Brasil se mantendrían por debajo de niveles históricos

debido a un clima desfavorable, por el tema de sequías, y una plaga de insectos que también han pesado sobre la disponibilidad de este producto. El mercado internacional utiliza granos de otros países, por lo tanto, se desarrolló un mercado bastante competitivo. De igual forma según Reuters (2017), existió un aumento de los costos de producción en Brasil, lo que ha generado un mayor precio por el café, por lo tanto, Brasil pierde competitividad. Bajo este panorama, se presentó la amenaza de que productores brasileños emigren su capacidad productiva a países como el Perú, donde se presenta un clima favorable y menores costos de producción. Asimismo, según los reportes de Investing (2018) la tendencia del precio del café es a la baja, por lo tanto, los productores tienen que optimizar su operatividad ya que la demanda crece. Este último escenario refuerza la amenaza de que productores extranjeros decidan incursionar su operatividad dentro del país con la finalidad de reducir sus costos y aumentar el margen ante un escenario de alta demanda, pero precios en descenso.

**A3. Impacto del calentamiento global en los sectores agrícolas y turismo.** El impacto del calentamiento global sobre los sectores agrícolas y de turismo se basan en las intensas lluvias y sequías que este fenómeno trae consigo, lo cual afectó el abastecimiento de agua para la agricultura y para las ciudades de la Región, al mismo tiempo que se puso en riesgo la accesibilidad a algunos destinos turísticos por los propios desastres naturales. (“El nevado Huaytapallana, el gigante blanco está desapareciendo,” 2016).

**A4. Tendencia a la baja de los precios del café.** Como se ha indicado, existe un aumento del consumo mundial de café sobre todo de producto de carácter orgánico, de igual forma los precios caen en niveles muy bajos. Se presentó una caída anual entre los años 2017 y 2016 del 10% y actualmente ha sufrido un estancamiento del precio. Esta situación está relacionada con factores fundamentales y las expectativas de una cosecha grande en Brasil, los que hizo que se mantuvieran los precios en niveles bajos sin presentar alguna recuperación. De igual forma, dicho país productor y exportador de café presentó escasez de

producción debido a factores climáticos que hicieron que la especulación de una mejora en el precio del café no se diera (Organización Internacional del Café, 2016).

**A5. Ingreso de semillas transgénicas de quinua y café.** Según David Castro, especialista en bioseguridad del Ministerio del Ambiente (MINAM), el posible ingreso de semillas transgénicas al Perú está controlado en gran medida gracias a que el 99.5% de semillas ingresaron a través de puertos y aeropuertos fiscalizados, en tanto que solo un 0.5% quedó fuera de control, ya que ingresaron ilegalmente a través de pasos fronterizos como Desaguadero (Perú-Bolivia) (Agencia Agraria de Noticias, 2014).

Luego de identificar las oportunidades y amenazas de la Región Junín, la forma de trabajo en esta matriz es la siguiente, se coloca un peso a cada factor determinante de éxito encontrado y se le atribuye un valor (que puede ir de uno a cuatro), que indica qué tan bien respondió la Región a la oportunidad o amenaza identificada. El resultado obtenido por la Región Junín es de 2.02, lo que significa que la Región realiza una pobre gestión respecto a sus factores externos y no aprovecha eficientemente sus oportunidades (ver Tabla 17).

### **3.5. La Región Junín y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en la industria de la agricultura en la Región Junín es media, los más importantes son los proveedores de semillas, fertilizante, financiamiento, maquinaria y los institutos de investigación. Dentro de la búsqueda de calidad de producto, lo que ha llevado a que la semilla y los fertilizantes incrementen de precio (Cámara de café y cacao, 2017). La mayoría de los agricultores presenta mínima participación de tierras, ya que no cuentan con inscripción de más de una hectárea y por ellos se forman asociaciones de productores de café, 24 asociaciones agropecuarias (CEPES, 2004), los cuales son beneficiados con capacitaciones por parte del Gobierno Nacional a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria SENASA (2017), con las

Escuelas de Campo para el cultivo del café (SENASA, 2017). Esto permite que el poder de negociación de los proveedores sea mayor con esta concentración. La diferenciación es baja debido a que exporta sin valor agregado, pues el mayor volumen es el café en grano.

Tabla 17

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de la Región Junín*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Creciente demanda del café por Alemania. Incremento anual de consumo en un 2.1% a nivel mundial siendo su principal mercado de exportación Alemania para el cual se presentó un incremento del 60% de exportación.	0.12	3.00	0.36
2 Mayor demanda de quinua orgánica en Estados Unidos. Entre los años 2008-2015 la tasa de crecimiento promedio anual de demanda de EE. UU. es de 45% de la quinua orgánica peruana.	0.12	3.00	0.36
3 Incremento de la demanda del turismo de aventura, entre lo cual destaca la participación del turismo receptivo. La tasa de crecimiento promedio anual de las divisas generadas por turismo receptivo en el país es de 9%. La tasa de crecimiento del turismo de aventura es del 20%.	0.11	1.00	0.11
4 Mayor gasto promedio del turista extranjero. El gasto promedio por vacacionista extranjero es de US\$ 978, mientras que el vacacionista interno tiene un gasto promedio de S/. 489. El mejor prospecto de vacacionista extranjero tiene un gasto promedio de US\$ 2,064.	0.08	1.00	0.08
5 Mayor demanda de café orgánico en los Estados Unidos. El incremento de consumo de café orgánico de un 17.2% anual en los Estados Unidos sitúa a este producto como el de mayor consumo dentro de los productos orgánicos en dicho país.	0.11	2.00	0.22
Subtotal	0.54		1.13
<b>Amenazas</b>			
1 Impacto del fenómeno del niño y de la niña en el sector agrícola. El niño costero demostró que los principales problemas fueron; movilizar los productos agrícolas a los principales lugares de acopio y a los puertos; los productores afectados por desbordes de ríos y el impacto en infraestructura.	0.11	1.00	0.11
2 Ingreso de productores de Brasil para la siembra de café. Las exportaciones de Brasil están en caída debido a problemas climáticos que eleva sus costos de producción; optando por ingresar a países con estos factores favorables como la región Junín.	0.08	2.00	0.16
3 Impacto del calentamiento global en los sectores agrícolas y turismo. Las intensas lluvias y sequías que este fenómeno trae consigo, afectan directamente el abastecimiento de agua para la agricultura y para las ciudades de la Región, además de la accesibilidad a los diferentes destinos turísticos.	0.11	2.00	0.22
4 Tendencia a la baja de los precios del café. Disminución del precio del café en un 10% el último año y se mantiene estancado.	0.08	3.00	0.24
5 Ingreso de semillas transgénicas de quinua y café. Al ser semillas mejoradas genéticamente se produciría la alteración irreversible de quinua y café tradicionales que constituyen parte de la riqueza natural característica del Perú.	0.08	2.00	0.16
Subtotal	0.46		0.89
Total	1.00		2.02

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.



Según el Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultura (IICA, 2015), en la producción de quinua se tienen ocho proveedores en las categorías de insumos, productos y servicios técnicos, que son: a) Semillas, b) Fertilizantes, c) Financiamiento, d) Maquinaria, e) Asistencia técnica, f) Capacitación, g) Información del clima y mercado y h) Institutos de investigación y transferencia tecnológica. En este caso, el poder de negociación que tiene la región con sus proveedores es bajo. Si bien es cierto, existe buena cantidad de proveedores en los siete de los tipos delimitados, en el principal que es el proveedor de semillas, se tiene un acceso limitado a semillas de calidad certificadas de quinua, porque el pequeño productor se autoabastece sin conocer métodos adecuados de selección, y también porque solo existen 34 proveedores de semillas, lo que es básico para poder mejorar la calidad y producción de la quinua, según el registro de la Autoridad Nacional de Semillas. El poder de negociación de los proveedores de turismo en la región es bajo debido a que operan de manera aislada, aquí se encuentran los operadores turísticos, hoteles, hospedajes, restaurantes, empresas de transporte terrestre y aéreo, entre otros. Asimismo, muchos de ellos esperan que sea el Gobierno Regional el que marque la pauta de promoción para la atracción del turista interno y/o extranjero y mantenga una postura pasiva (E. Hidalgo, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

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

El poder de negociación de los compradores o clientes en la industria del café es medio, debido a dos factores: a) la demanda internacional del producto y b) la alta calidad que exige el mercado internacional. El incremento anual de la demanda del producto es del 1.5%, los mercados con mayor demanda de café a nivel mundial son Estados Unidos con una participación del 17%, Alemania con una participación de 7% y Francia con una participación de 6% (TradeMap, 2018). Asimismo, los mercados emergentes han comenzado

a incrementar su consumo y evitar la concentración de clientes. En cuanto a la calidad de productos, sí hay una creciente demanda por productos orgánicos y con valor agregado. En este aspecto, Brasil, que es el principal exportador de café en el mundo, desarrolla técnicas y variedad de productos lo que le permite cubrir mayor cuota de mercado y el posicionamiento de su marca a nivel mundial (Fórum Café, 2017).

En la Tabla 18, se observa que la producción de quinua de la Región se destina en su mayoría al mercado nacional, de su producción total solo el 7% se destina a exportación vía empresas exportadoras de Lima. Es decir, el mercado nacional es el que tiene el control del precio de la mayor parte de la producción de quinua de la Región. Por otro lado, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017), el precio de la quinua en el mercado internacional es determinado por Estados Unidos de acuerdo con los cuatro últimos años, ya que este país compra más del 44% del total exportado por el Perú, seguido de Canadá con 8%, Holanda y Reino Unido con 7% para ambos casos, e Italia con 5%. Por estas razones, el poder de negociación de los compradores es bajo.

Tabla 18

*Mercados de Destino de la Producción de Quinua de Junín*

<b>Mercados</b>	<b>Lugares identificados</b>	<b>Porcentaje</b>
Local y regional	Venta en Huancayo, Jauja, Concepción, Chupaca, incluye autoconsumo y auto insumo	21.00%
Regional (otros departamentos)	Huánuco y Ayacucho	5.00%
Nacional – Lima	Empresas transformadoras, mayoristas y empresas comercializadoras	47.00%
Internacional	Vía empresas exportadoras de Lima	7.00%
Almacenamiento	Para venta posterior	20.00%
	<b>Total</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Tomado de *El mercado y la producción de quinua en el Perú*, por Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2015. (<http://www.ica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>)

### 3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La producción de café para exportar presenta como sustitutos, dentro del consumo, la producción de cacao que deriva para productos de chocolate. Pero la mayor amenaza de sustitutos se presenta es el desarrollo y ampliación del mercado de café naturales y orgánicos, ya que en el país y la región presentan poca producción de variedades de café por la falta de desarrollo debido a los siguientes tres factores: a) los problemas de minifundismo que se presentan en las zonas agrícolas, b) el acceso al crédito para desarrollar proyectos agroexportadores, y c) la escasa titulación de tierras. En contraposición, la región presenta un clima favorable para el desarrollo de cultivos de café y tiene una ubicación estratégica que le permite la conectividad con otras regiones (Produce, 2016).

Si bien es cierto, en el mercado hay una diversidad de productos orgánicos competitivos como la kiwicha, el arroz orgánico, entre otros de similares características, los principales productores de estos cereales también son Perú y Bolivia. En los últimos años el mundo ha tomado conocimiento de las enormes cualidades nutricionales que tiene la quinua, y se abrió nuevos mercados para su consumo, como Japón y los Países Europeos. Por su contenido proteico la quinua está considerada como uno de los mejores granos del mundo. El fenómeno que se observó es que a mayor demanda del grano el precio ha aumentado, lo que también es un punto que le juega en contra ya que los compradores pueden preferir otros granos por menor precio, es por ello que la amenaza de sustitutos es media (MINAGRI, 2015). Dentro del tipo de turismo que se desea promover, se tiene como potenciales sustitutos el turismo cultural, arqueológico, de naturaleza que se puede encontrar en ciudades como Cusco y Arequipa o el ecoturismo que se puede encontrar en Tarapoto. Para el turismo en el país, se proyecta al año 2025 que el número de turistas internacionales alcanzarán los ocho millones y que las divisas percibidas por la actividad estarán cercanas a los US\$ 9 mil millones (MINCETUR, 2015).

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

La amenaza de entrantes en el sector agroexportador del café es baja. Si bien es cierto que el país presenta un clima y suelos propicios para la producción del producto en la zona tropical, como se indicó los latifundios son pequeños y no generan volumen de producción, la agrupación en asociaciones y/o cooperativas de estos agricultores es reducida y el acceso al crédito para desarrollar proyectos de inversión es limitado (MINAGRI, 2015). Igualmente, son pocas zonas agrícolas donde se desarrollan productos diferenciados del café como el orgánico, por el incipiente desarrollo de tecnologías y conocimiento sobre las variabilidades de producción del café. En del desarrollo de producción interna del producto, se aprecia una alta competencia entre agricultores, por la venta de lo producido a los grandes colectores y exportadores del producto, pero una gran cantidad de esta producción no es de alta calidad.

La puesta en vitrina mundial de la quinua, por su valor nutricional, ha elevado la presión de su demanda, lo cual ha permitido la mejora de sus precios y el incentivo para sembrar mayores áreas de quinua, en especial en ciertas regiones de la costa en que antes no se había producido, como Arequipa (parte costa), Lambayeque, La Libertad, Tacna, Lima e Ica. Estas serían las regiones entrantes en la producción de quinua (MINAGRI, 2017).

La industria del turismo es hoy una de las más estables y de crecimiento sostenido en el mundo. Según el informe sobre el Panorama del Turismo Internacional, el número de personas que viajan por ocio se ha incrementado y pasaron de 25 millones en el año 1959 a 1,184 millones en el año 2015 (OMT, 2017). En el caso del Perú, la actividad turística se ha incrementado en las distintas regiones y son los gobiernos regionales quienes han trabajado de la mano con MINCETUR para lograr la mayor cantidad de visitantes para sus ciudades (Coronel, Mallqui y Meza, 2017). En ese sentido, las regiones tienen el reto de posicionarse y muchas de ellas lo han hecho con productos que están cada vez más en boga, como el

ecoturismo, el turismo rural, el agroturismo, el turismo de aventura, entre otros, los que sustituyen al turismo tradicional.

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

El mercado de café para el Perú son los países de Estados Unidos, con un 28% de ingresos de exportación, seguido de Alemania y Bélgica, con ingresos de exportación de 25% y 10%, respectivamente. El principal exportador para los países descritos, a donde exporta Perú, es Brasil, quien es el principal exportador de café en grano a nivel mundial con un 16% del total de lo exportado en el mundo. Tanto Brasil como Perú exportan a Alemania café con una participación, en el mercado del 27% y 5%, respectivamente (TradeMap, 2018). La región tiene como principal país receptor de exportaciones a Alemania (MINCETUR, 2017), por lo tanto, el principal competidor del país es Brasil, con su región de Sul de Minas, ubicada en el estado de Minas Gerais, produce aproximadamente el 30% del café en grano de todo lo exportado por Brasil, y esta es una región que por temas de clima y excelentes suelos producen un café con alta calidad y una gran variedad (Perfect Dayli Grind, 2018). La Región Junín presentó su mejor actividad entre los meses de marzo y agosto del 2017 con un crecimiento del 99%, se posicionó temporalmente como el primer productor de café y desplazó a la Región San Martín, lo cual estuvo sustentado por las condiciones climatológicas que favorecen la producción en la región (Producción de café aumentó 9.2% en agosto de 2017, 2017).

De acuerdo con el volumen de toneladas vendidas a Estados Unidos, el competidor a nivel país en quinua es Bolivia, que ocupó el segundo lugar con 81,437 toneladas, mientras el Perú fue el primer exportador con 103,062 toneladas, al año 2016. Dentro del país, Puno es la región, que representó el 37% de la producción nacional de este grano, le siguieron Arequipa con 20%, Ayacucho 14% y Junín con un 8%, con un área total de cultivo de alrededor de

65,000 hectáreas (MINAGRI, 2017). Por eso se puede concluir que el principal competidor es la Región Puno.

Respecto al turismo de aventura, por segundo año consecutivo, los World Travel Awards (World Travel Awards, 2018), distinguieron a Chile como “Mejor Destino de Turismo de Aventura del Mundo”. Uno de los principales atractivos de Chile es Atacama por su naturaleza, de hecho, entre los turistas extranjeros que ingresaron a Chile el 2016 por el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, el 51% mencionó que la naturaleza, los paisajes, la flora y fauna fueron las principales razones para elegir a Chile como destino turístico. Otros países que encabezaron la lista de destinos de aventura fueron Estados Unidos, Australia, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Sri Lanka, Tailandia y Ecuador (Este es el mejor país del mundo para el turismo de aventura, 2017).

### **3.6. La Región Junín y sus Referentes**

El referente de café para la región Junín es Brasil y su región de Sul de Minas. Brasil exportó el 16% del café a nivel mundial, seguido de Vietnam que produjo el 11% y Perú que produjo el 2.5% (TradeMap, 2018). La ventaja de Brasil y Sul de Minas es la variedad de café que exportaron, lo cual estableció una buena marca con un alto valor agregado a sus productos (Fórum Café, 2017).

Al ser Puno la Región con mayor volumen de producción y exportación, es la región referente. La quinua es un grano ancestral cuyo cultivo se adecúa a diversos suelos y pisos ecológicos, desde el nivel del mar hasta los 4,000 m.s.n.m. Por su gran valor nutricional, la Asamblea General de las Naciones Unidas, en diciembre de 2011, declaró al año 2013 como el “Año Internacional de la quinua” (AIQ). El clima y la producción por autoconsumo que tiene por costumbre Puno, desde hace muchos años, ha hecho que tenga más hectáreas a disposición para el cultivo del grano, es esta ventaja última que hace a Puno la mayor región productora de quinua del mundo (MINAGRI, 2017).

En el caso del turismo, además de Atacama, un referente para el turismo de aventura es New South Wales ubicado en Australia, que cuenta con diversos recursos naturales y actividad para realizar en el mar y en la costa. Australia fue considerada en el 2017 como el segundo mejor destino para el turismo de aventura en el mundo, sin embargo, en más de una ocasión ha liderado en ranking en diversas categorías (World Travel Awards, 2018).

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

La Región Junín requiere identificar sus principales competidores respecto a sus principales productos, como el café, la quinua, y el turismo. Por otro lado, también requiere tener referentes que marcan la visión de futuro, es decir cómo quiere llegar a ser. A continuación, se desarrollan las Matrices de Perfil Competitivo y Referencial para la región.

#### **3.7.1. Matriz perfil de competitividad (MPC)**

Esta herramienta permite identificar a los competidores y considerar el mismo producto en un mismo mercado. En el caso de la Región Junín, sus principales competidores son: Chile, región de Atacama, primer lugar de turismo de aventura en el mundo; Brasil, región Sul de Minas, primer productor de café en el mundo; y la región Puno, uno de los primeros productores de quinua en el mundo. Esta matriz toma siete factores claves de éxito para la Región Junín: a) infraestructura para el desarrollo turístico, el turismo que genera mayores ingresos requiere de una infraestructura de calidad para atraer turistas de primer nivel, que significará mayores ingresos para la región e incremento de puestos laborales en este sector; b) condiciones climáticas favorables para el café, los factores ambientales son muy importantes en el cultivo del café determinado por su calidad, aroma y sabor; c) atractivos geográficos para el desarrollo del turismo, el turismo de naturaleza o aventura requiere espacios y ambientes diferenciados para crear actividades con gran potencial de atracción; d) menores costos de producción en café y quinua, los costos de producción tiene una relación directa con la rentabilidad; e) ubicación geográfica propicia para la exportación,

los tiempos y las distancias son importantes en toda cadena de abastecimiento y la ubicación geográfica facilita tiempos y distancias; f) tecnología, investigación y desarrollo para la producción agrícola, con ellas se logra optimizar el sector; g) terrenos saneados para la producción agrícola, permiten industrializar y diversificar la producción agrícola que permitan industrializar y diversificar la producción agrícola, lo cual crea nuevos clientes y mayores ventas.

Chile fue distinguido en el año 2016 y el año 2017 como el mejor destino turístico de aventura del mundo por el World Travel Awards, su oferta está centrada en el turismo de aventura y uno de sus principales atractivos son el desierto de Atacama, que tiene como principales clientes a turistas de los países España, Francia y Alemania en el continente europeo, y EE. UU., Australia, Argentina y Brasil en América. En Atacama se buscó capacitar gratuitamente a profesionales y técnicos relacionados con las actividades del turismo para que estén mejor preparados ante las nuevas exigencias del sector, esta iniciativa cuenta con el apoyo de su Gobierno Regional y está financiada por el fondo de innovación para la competitividad de Chile (“El turismo de aventura, principal oferta de Chile,” 2015).

El café es una de las principales bebidas en todo el mundo y el café en grano caracterizada por su calidad y aroma son su base fundamental. Brasil es el principal exportador de café en grano y tiene una participación de mercado global del 16%, el principal comprador de café que tiene Brasil es Alemania, este país le compra el 27 % de su requerimiento mientras que a Perú le compra solo un 5 %, Región de Sul de Minas en Brasil produce aproximadamente el 30% del café en grano que produce Brasil, la ventaja comparativa que tiene Brasil para la producción de café en grano radica en su clima propicio para la calidad de este producto y su principal amenaza es el cambio climático y su costo de producción (Trade Map, 2018).



La quinua es uno de los productos orgánicos para la alimentación con mayor atractivo y Perú es el principal exportador de quinua en el mundo desde el año 2014 con 44.3 miles de toneladas que significaron el 47.3% del total de quinua exportada en el mundo, de acuerdo a Trade Map, que es uno de los proveedores de estadísticas del comercio internacional, los principales compradores de quinua en el mundo fueron: EEUU, Canadá y Francia. La Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria del MINAGRI indicó que la principal zona productora de quinua en el Perú durante el año 2016 fue Puno con un 44% de la producción nacional mientras que la región Junín tuvo el 4.8% de la producción nacional de quinua (“Perú cierra 2017 como primer productor de quinua en el mundo,” 2017), por lo tanto, Puno es el competidor nato de la región Junín en lo que se refiere a la producción de quinua, siendo sus áreas de mayor producción las provincias de Azángaro, El Collao y San Román. Es necesario mencionar que, en materia de rendimientos, el rendimiento promedio nacional fue 1.2 toneladas por hectárea al año 2016, la zona productora de Arequipa lideró el ranking de rendimiento de MINAGRI con 3.4 toneladas por hectárea, le siguió Tacna, Lambayeque y Lima con dos toneladas por hectárea; y Junín con 1.9 toneladas por hectárea.

En la Tabla 19 se evalúan los factores claves de éxito y la región Junín obtuvo el valor de 2.56, lo que representó una posición débil en comparación con las otras regiones evaluadas. La región Atacama obtuvo un ponderado de 3.15, la Región Sul de Minas, 3.61, y la Región Puno obtuvo 2,64. Tanto Atacama como Sul de Minas son regiones que han aprovechado sus ventajas comparativas haciéndolas ventajas competitivas. En el caso de Puno, esta región no ha sido la que mejor rendimiento ha obtenido al año 2016, pudiendo haber aprovechado mejor sus recursos, a pesar de ello sigue siendo la mayor productora de quinua.

Tabla 19

*Matriz del Perfil de Competitividad (MPC) de la Región Junín*

Factores clave de éxito (Capacidades que tiene la región)	Peso	Región Junín		Región Atacama		Región Sul de Minas		Región Puno	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura para el desarrollo del turismo.	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	2	0.30
2 Condiciones climáticas favorables para el café.	0.19	4	0.76	3	0.57	4	0.76	3	0.57
3 Atractivos geográficos para el desarrollo del turismo.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60
4 Menores costos de producción en café y quinua.	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45
5 Ubicación geográfica propicia para exportación.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24
6 Tecnología, investigación y desarrollo en el sector agrícola.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
7 Terrenos saneados para la producción agrícola.	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Total	1.00		2.56		3.15		3.61		2.64

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

### 3.7.2. Matriz perfil referencial (MPR)

Esta matriz permitió identificar los principales referentes de la región y se consideraron los mismos factores de éxito de la Matriz MPC. La Matriz MPR (ver Tabla 20) hizo una calificación a cada fortaleza y debilidad identificada, con el siguiente significado: a) fortaleza mayor igual a cuatro, b) fortaleza menor igual a tres, c) debilidad menor igual a dos y d) debilidad mayor igual a uno. Con el propósito de evaluar cómo estos factores son utilizados por los referentes, se ha tomado en consideración a Suiza (Zúrich), Australia (Melbourne) y China (Hong Kong), ciudades del más alto nivel mundial.

Entre las primeras encontramos a la ciudad de Zúrich, la cual ha obtenido un ponderado de 4.00, por ser considerada el motor económico de Suiza, que destacó por 21 premios Nobel, por el comercio diferenciado de alto nivel, Zúrich contó con una de las infraestructuras más modernas y eco amigables del mundo y su gobierno se caracterizó por

brindar facilidades a las actividades de agricultura y turismo, uno de sus principales enfoques empresariales fueron la generación de inversión, el desarrollo de nuevos productos y servicios, las oportunidades que genera Zúrich son facilidades de acceso a capital y la estabilidad de su moneda e inflación, sus aceptables costos de capital, la solidez económica y política, facilidades que generan un elevado grado de confianza y atractivo para los inversionistas y un alta calidad de vida para su población (“Suiza sigue siendo el país más competitivo del mundo para el talento,” 2018).

La ciudad de Melbourne en Australia, ha obtenido un ponderado de 4.00 al haberse caracterizado por ser amigable con el medio ambiente y dar soporte a todas las empresas en su territorio y crear de la mano con cada una de ellas la planificación de desarrollo futuro para todas las empresas en los distintos sectores, también en Melbourne se ha desarrollado el Australia’s Knowledge Capital Melbourne 2030, que es un plan maestro de desarrollo al año 2030, basado en sus principales actividades, que son: a) Biotecnología, b) Tecnologías de la comunicación e información, c) Educación y d) Investigación médica. Melbourne se caracterizó por desarrollar una cultura de innovación, por haber desarrollado lo que llaman la ciudad del conocimiento; por sus universidades y por una triple visión que enmarca la investigación, la industria y el compromiso social, también buscó impulsar los clústeres de conocimientos y creación de negocios. Se han realizado importantes inversiones en infraestructura para facilitar el acceso y traslado, y obtuvo una infraestructura de primer orden que facilitó el turismo y la agricultura (City of Melbourne, 2018).

La ciudad de Hong Kong obtuvo un ponderado de 4.00 la cual se caracterizó por poseer uno de los aeropuertos más modernos del mundo, cuenta con una infraestructura de alto nivel que facilita y optimiza las actividades de agricultura y turismo, este último, con su slogan “busca experiencias únicas”, también destacó por su eficiencia y contó con una plataforma logística. Por otro lado, se encuentra comprometido con mantener su

ordenamiento jurídico y fiscal con normativas, que no se cambiaran por lo menos hasta el año 2048, hecho que brinda garantías a los inversionistas en cuanto a reglas claras, cuenta también con un convenio con España para evitar la doble tributación. Hong Kong se ha convertido en un centro de desarrollo idóneo para todos los servicios profesionales, por estar liberados de impuestos (legales, contables, médicos, de distribución, ingeniería, construcción, agencias de valores, consultorías, turismo, calificación profesional, almacenes propios, tecnología de la información intermediación laboral, entre otras). Cuenta con la segunda bolsa de valores con mayor relevancia en toda Asia, lo que genera una gran ventana de oportunidad para las empresas inversoras y en proceso de crecimiento (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2011).

Tabla 20

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Región Junín*

	Factores clave de éxito	Peso	Región Junín		Hong Kong		Melbourne		Zúrich	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Infraestructura para desarrollo turístico.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Condiciones climáticas favorables para el café.	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76
3	Atractivos geográficos para el desarrollo del turismo.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4	Menores costos de producción en café y quinua.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5	Ubicación geográfica propicia para exportación.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6	Tecnología, investigación y desarrollo en el sector agrícola.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7	Terrenos saneados para la producción agrícola.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
	Total	1.00		2.56		4.00		4.00		4.00

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

Al haber analizado el entorno de la región, se han identificado siete factores claves de éxito, que son la base para el crecimiento sostenible de las principales actividades de la región, estas nacen de la producción del café, quinua y el turismo. Se le han identificado cinco amenazas enmarcadas en los fenómenos climatológicos, los competidores y las semillas transgénicas; por otro lado, se identificaron cinco oportunidades enmarcadas en los principales clientes, Alemania, Estados Unidos y Europa, también se ha identificado como principales competidores a Chile y Brasil con una posición competitiva alta en relación a la región, para finalmente identificar como referentes a Zúrich, Melbourne y Hong Kong, considerados entre los mejores en el planeta con una posición competitiva bastante alta.

El Perú es un país con claras ventajas comparativas, que le otorgan alto potencial para el desarrollo de sectores como la agricultura y el turismo, el reto se encuentra en convertir estas ventajas en competitivas, con una adecuada gestión pública y con el soporte del sector privado. En relación con los referentes, se encuentra una verdadera ventana de oportunidad por el camino ya recorrido de estas ciudades con relación a sus actividades económicas, capacidad de gestión y visión de futuro.

De igual forma, estos referentes buscan inversiones para el desarrollo de investigación e innovación como uno de sus principales pilares para la generación de valor agregado a sus productos, los cuales se manifiestan dentro de los planes de desarrollo que se implementan, con mejoras a largo plazo y sostenibilidad socio económica y ambiental. Estos referentes muestran un gran impulso para el desarrollo de su educación, cultura de innovación que generan ventajas competitivas frente a sus competidores. Estas actividades de los referentes deben ser aplicadas, dentro de la realidad, a la región, en la búsqueda de implementación de estrategias que generen el crecimiento económico, que decantará en el mayor poder adquisitivo de la población y con ello su accesibilidad a una educación y salud de calidad.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

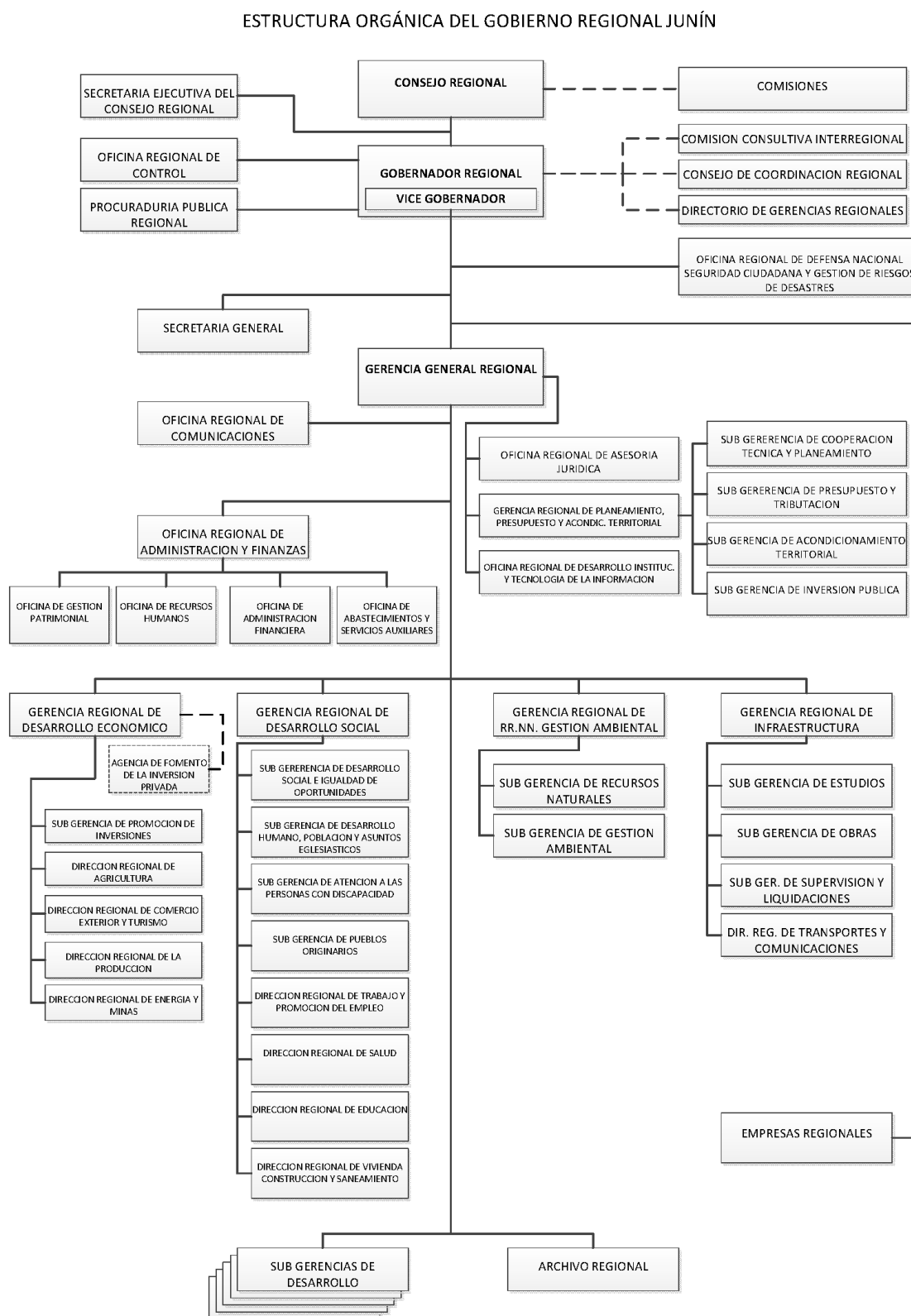
### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

En la actualidad el Gobierno Regional de Junín, cuenta con una Estructura Orgánica tal como se muestra en la Figura 7 (Gobierno Regional Junín, 2018). Se encuentra basado en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002) y conformado por dos órganos principales: a) Consejo Regional, como órgano normativo y fiscalizador, y b) Presidente Regional, como órgano ejecutivo.

Como parte de la gestión administrativa del Gobierno Regional, la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial mediante la Sub Gerencia de Acondicionamiento Territorial, preparan expedientes de proceso de saneamiento y organización territorial para las provincias de Yauli, Chanchamayo y Satipo, con el objetivo principal de realizar acciones de carácter técnico administrativo para el Saneamiento y Organización territorial de los distritos y provincias mencionadas, de acuerdo a los procedimientos de normalización, regulación y formalización, según lo establecido en la normatividad vigente en demarcación territorial, estos expedientes son remitidos a la Dirección Nacional Técnica de Demarcación Territorial de la Presidencia del Consejo de Ministros, para su respectiva revisión y posteriormente ser elevada al Congreso de la República para su respectiva promulgación (Gobierno Regional de Junín, 2016).

Otra de acciones que ha tomado el Gobierno Regional, mediante su Sub Gerencia de Defensa Civil, en coordinación con las Plataformas de Defensa Civil de los Gobiernos Locales distritales, ha sido realizar la Evaluación de Daños y Análisis de Necesidades, para atención de siete provincias: a) Chupaca, b) Concepción, c) Jauja, d) Tarma, e) Junín, f) Yauli, y g) Huancayo y ubicadas en zonas alto andinas por eventos de frío y helada ubicadas a más de 3,800 m.s.n.m., comprendido por 25 distritos con apoyo a damnificados con



*Figura 7. Estructura Orgánica del Gobierno Regional Junín.*  
 Tomado de *Estructura Orgánica*, por portal web del Gobierno Regional de Junín, 2018.  
 ([http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/#](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/#))

frazadas (para personas mayores de 65 años y niños menores de seis años, discapacitados y gestantes) para una población de 7,260 personas. Esta Sub Gerencia, también ha identificado y declarado a 34 distritos de las siete provincias mencionadas como Estado de Emergencia por desastres causados por bajas temperaturas (heladas y friaje) para una población de 7,923 familias y 24,688 personas. Se observa que el Gobierno Regional acciona y administra recursos en base a problemas sociales existentes y no contempla un plan de prevención adecuado para estos.

Según lo indicado por J. Meza (comunicación personal, 10 de julio de 2018), Especialista del Órgano Técnico de Planeamiento Estratégico del Gobierno Regional Junín, la planificación estratégica de la Región se hace en base a la metodología brindada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] como ente rector, e indicó que el mismo se desarrolla en cuatro fases, las dos primeras, la fase prospectiva y de estrategia se realizan con un enfoque territorial, ya que se divide a la Región en tres zonas: a) Alto Andina, b) Valle, y c) Selva, en consideración que la realidad cultural, demográfica y geográfica es particular en cada una de ellas, luego se continua con la fase administrativa, para finalmente realizar la fase de seguimiento, ésta última indica es la que presenta mayores oportunidades, ya que no se realiza. La región no cuenta con un sistema de gestión de proyectos o tablero de control donde se realice seguimiento al cumplimiento de objetivos. Refiere, además, que el Plan Estratégico vigente requiere un ajuste, pero dado que la metodología del ente rector, CEPLAN, es participativa, se demanda un presupuesto de S/. 700 mil soles, lo cual no es viable, por último, refiere que las prioridades de acción del Gobierno Regional cambian en función de la voluntad política de las autoridades elegidas, por elección, cada cuatro años.

La Región Junín pertenece a la Mancomunidad Regional Pacífico Centro Amazónica, integrada por las regiones de Huancavelica, Huánuco, Junín, Lima, Pasco y Ucayali, y reconocidas por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), esta Mancomunidad tiene



como objetivo trabajar bajo tres lineamientos: a) Conectividad, b) Turismo, y c) Producción. A la actualidad, ya se han desarrollado algunos proyectos transversales a la Mancomunidad, que buscan la economía de escalas, identifican la producción común y establecen corredores turísticos interregionales, sin embargo, aún no se cuenta con un presupuesto asignado para su ejecución (J. Meza, comunicación personal, 10 de julio de 2018).

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Como se observó en la Tabla 8 las principales actividades económicas en el año 2016 fueron la Extracción de Petróleo, Gas y Minerales; la Agricultura, Ganadería Caza y Silvicultura; y el Comercio; representando el 45% del valor agregado bruto de la Región Junín. En la actividad económica de Extracción de Petróleo, Gas y Minería el porcentaje de crecimiento fue de 11.7% en los años 2010 al 2016 y su nivel de riesgo fue de 21.5%, uno de los más altos riesgos de las actividades económicas de esta Región, esto porque las actividades extractivas están expuestas a la variación internacional de los precios. Según el MINCETUR (2017a) la economía de la Región Junín se sustenta tanto en los sectores de minería y agricultura que representan más del 30% de su producción; de igual forma la economía de la región creció en un 7.4% en los últimos 5 años, pero el 2016 cayó en 1.2% por la contracción de la minería que fue de -8,4%. La Región exportó US\$ 794 millones de dólares en el año 2016, de los cuales el 80% corresponde a los minerales entre los más importantes el cobre siendo sus principales mercados China (28%) y Corea (20%) siendo la principal empresa exportadora Chinalco (MINCETUR, 2017a).

Según PRODUCE (2016) la Región Junín presenta como principal actividad comercial la minería siendo sus principales minerales la plata, cobre, plomo y zinc. De igual forma el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN, 2016) indicó que la Región posee la mayor reserva de plata del país, por lo que presenta buenas empresas de exploración y explotación dentro de este sector, teniendo como principal

competidor a la Región Ancash dentro de la extracción de la plata. Las regiones con mayor participación en la producción cuprífera son Arequipa con un 24.4%, Ancash con 21.7% y Cuzco con un 15,6%. En cuanto a la producción de oro tanto las regiones de La Libertad y Cajamarca concentran un 51.2% de la producción. En el caso a la producción de plata el crecimiento se debe a las operaciones mineras en el centro del país como la Región Junín (269,063 Kg.f.), Lima (266,420 Kg.f.) y Ancash (265, 493 Kg.f.) (OSINERGMIN, 2016).

Según PRODUCE (2016) la Región Junín es una región principalmente minera que impulsa el crecimiento de la región representando el 96% de las exportaciones de la región siendo el cobre el de mayor exportación con un principal proyecto en ejecución por parte de la Minera Chinalco. Según la Figura 8, las exportaciones de la Región Junín al 2017 mostraron una recuperación con respecto a la caída del 2016 en un 18%, donde la minería creció en un 57% debido a que la Minera Chinalco Perú duplicó sus exportaciones.

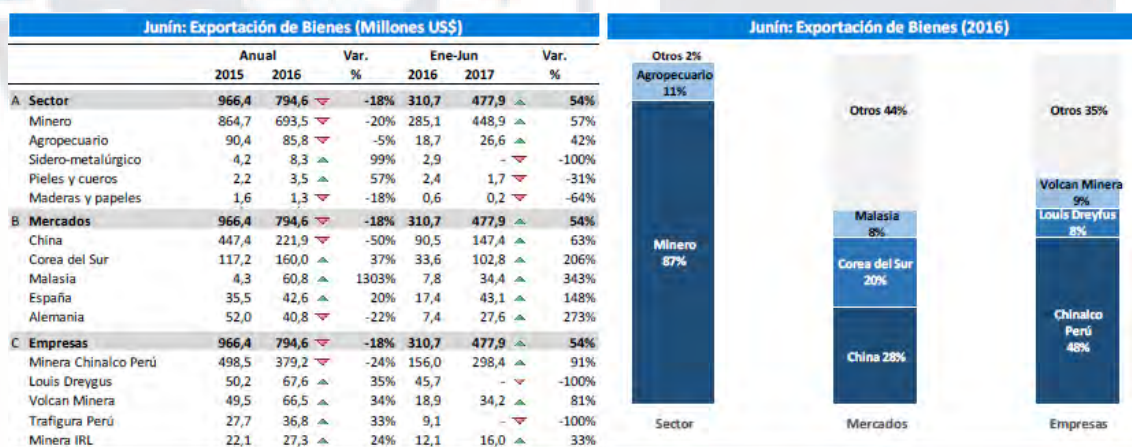


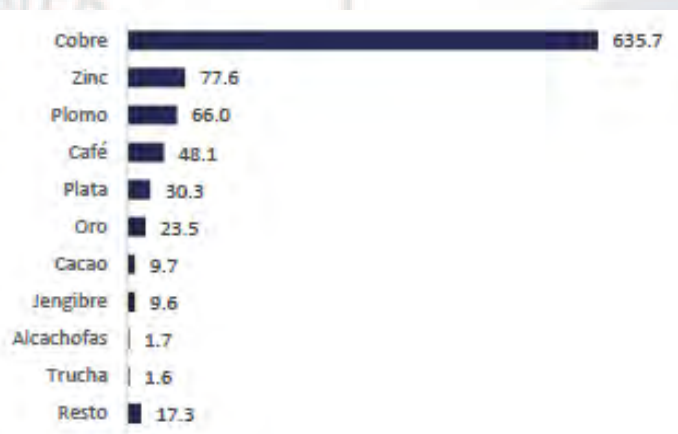
Figura 8. Exportación de Bienes de la Región Junín 2016.

Tomado del *Reporte regional de comercio Junín, junio 2017*, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017a)

([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Junin.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Junin.pdf))

El cobre, zinc y plomo representan el 80% de las exportaciones de la Región, la misma que presentó el aumento de envíos de cobre y zinc en 78% y 41% respectivamente; siendo la empresa Minera Chinalco quien representó el 55% de participación en envíos con

un aumento del 57% seguido de Minera Volcan; China es el principal destino de las exportaciones de los minerales de cobre y zinc con una participación del 28%, seguido de Corea del Sur con 20% y Malasia con 7.6%; y la producción de la plata como mineral se desarrolla dentro de la actividad sidero – metalúrgico dentro de las actividades extractivas siendo Alemania el principal mercado receptor seguido de China (MINCETUR, 2017a). En la Figura 9, se puede apreciar los principales productos de exportación por parte de la región Junín al año 2015, siendo los minerales los de mayor representatividad y el cobre el mayor de ellos.



*Figura 9. Principales productos de exportación de la región al 2015. Tomado de Junín sumario regional, elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria, por Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2016) ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf))*

El sector minero atrae el mayor volumen de inversión privada extranjera impulsada por el Gobierno Central, según lo indicado en el diario Gestión reportó en “Los proyectos mineros que impulsarían la economía en el 2018”, que debido a la mejora de la actividad productiva de China, Estados Unidos y la Unión Europea el precio de los metales, sobre todo el cobre, ha mostrado una recuperación importante y según datos del Ministerio de Energía y Minas el Perú cuenta con 47 proyectos mineros con un valor aproximado de US\$ 46,996 millones de dólares siendo la Ampliación de Toromocho, desarrollada por Minera Chinalco, el proyecto más importante de la Región Junín que aportará 190,000 toneladas de cobre al

año y con una inversión de US\$ 1,300 millones de dólares (Los proyectos mineros que impulsarían la economía en el 2018, 2017). De igual forma Minería Perú reportó en su artículo “Proyectos mineros a desarrollarse hasta 2020 en el Perú” adicional a la ampliación de Toromocho por Chinalco, la empresa Southern Peaks Mining tiene un proyecto denominado Ariana de exploración de polimetálicos el cual el gobierno espera se desarrolle durante el 2018 (Proyectos mineros a desarrollarse hasta 2020 en el Perú, 2017). La inversión privada en minería se sustenta en las reservas mineras que presenta la Región Junín, como lo indica la publicación “Perú: Proyectos mineros del futuro” promovido por el portal del Congreso de La República donde establece reservas de cobre en 330,425 TMF, zinc en 2,749,817 TMF, plata en 5,020,240 KgF y oro en 5,775,117 GrF; los cuales permitirán generando mayores inversiones en minería (Congreso del Perú, 2011).

La rivalidad entre las empresas mineras, dentro de la Región Junín, se basa en encontrar las mejores prácticas, procesos, eficiencia operacional y nuevas tecnologías que permitan reducir los costos unitarios de producción ya que los precios de los minerales se rigen a nivel internacional (Champigny, 2003). Un gran influyente de terceras partes viene a ser las comunidades campesinas donde se desarrollan los proyectos mineros por las demandas socios ambientales que reclaman al momento de desarrollar los estudios ambientales para los proyectos mineros. Aun así, se presenta buenas perspectivas para el sector, así por ejemplo según el diario Gestión reportó sobre proyecto Toromocho ubicado en la Región Junín (Los proyectos mineros que impulsarán la economía en el 2018, 2017):

“Luis Marchese, presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, elogió la recuperación de la exploración minera y dijo esperar que se mantenga. El reto está en las inversiones para nuevos proyectos, estas son más difíciles porque necesitan más permisos. En ese sentido, el país tiene proyectos que están muy avanzados y que esperamos

puedan salir el próximo año: Quellaveco, Mina Justa, Corani, y Pampa de Pongo, así como la ampliación de Toromocho”, señaló.

Según Promperú (2016) en su “Índice de Competitividad Regional por Región (Evolución de los últimos tres años) Resultado por Pilares”, el total de exportaciones al año 2016 en la Región Junín fue de US\$ 795,330.27, entre productos tradicionales y no tradicionales. En la Figura 10 se observan los 30 principales productos potenciales de exportación de acuerdo a su nombre comercial en la región, divididos en cuatro grupos (agropecuario, maderas y papeles, pieles y cueros y sidero-metalúrgico). Asimismo, en el Índice ya mencionado se detallan las principales empresas exportadoras de la región de acuerdo a siete grupos, según sectores y de la siguiente forma: a) en agropecuario se tienen 35 empresas; b) en maderas y papeles, se tiene una empresa; c) metal-mecánico, se tiene una empresa; d) en pesquero, se tiene una empresa; e) en pieles y cueros, se tiene una empresa; f) sidero-metalúrgico, se tiene a una empresa; y g) en textil, se tienen cuatro empresas. De esta información se puede evidenciar que existen dos sectores en que hay mayor inversión privada, los cuales son agropecuario y textil, esto responde a las obvias ventajas comparativas con las que cuenta la región.

Respecto al segundo sector, en que hay mayor inversión, es decir, las cuatro principales empresas exportadoras de textiles, se observa que ellos basan su producto final en la fibra de los camélidos (existen seis especies en el mundo) sudamericanos domesticados, las cuales los cuales son la llama y la alpaca. Estas especies tienen como ventaja el resistir ambientes adversos como el existente en la región (condiciones de escasez de oxígeno y de forrajes en las grandes alturas en las que habitan), el interés por las alpacas ha aumentado en los últimos años, por otros países como Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Reino Unido, Alemania, Italia y Francia para la producción de su fibra, la cual tiene bastante demanda por estos países (Pinto, 2010). Si bien es cierto, la producción de textiles de los

camélidos es un factor importante para el desarrollo de la región, esta actividad requiere de una inversión mayor que en la agricultura para la crianza de estas especies por parte del poblador de la región, debido a esta razón es que no propone impulsar ahora esta actividad.

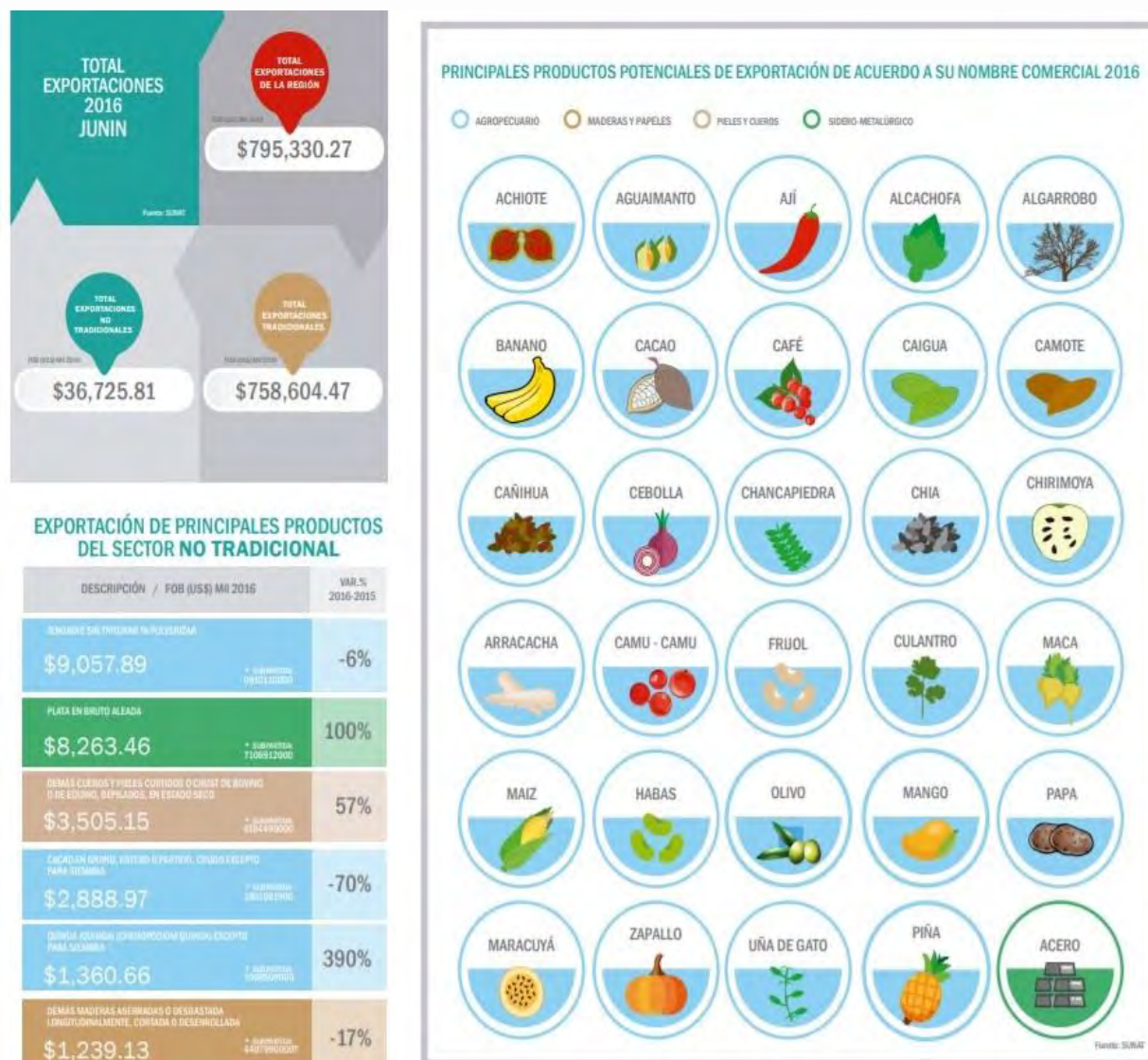


Figura 10. Principales productos potenciales de exportación de acuerdo a su nombre comercial 2016.

Tomado del *Índice de competitividad Regional por Región (Evolución de los últimos tres años) Resultado por Pilares*. Promperú (2016)

([http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_JUNIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PDF))

Según el Grupo de análisis para el Desarrollo GRADE (2015), se observa una gran diferencia por los datos obtenidos del III Censo Agropecuario del año 1994, con el último Censo Agropecuario del 2012, son aproximadamente 20 años entre ambos censos, la separación de 20 años, ha permitido un profundo cambio, la tenencia de la tierra se ha

reestructurado hacia una mayor fragmentación, minifundización y concentración de la propiedad; la frontera agrícola se ha ampliado, y la cartera de cultivos y crianzas se ha recompuesto.

El Grupo de análisis para el Desarrollo GRADE (2015) observó una gran diferencia por los datos obtenidos del III Censo Agropecuario del año 1994, con el último Censo Agropecuario del 2012. Son aproximadamente 20 años entre ambos censos, la separación de 20 años ha permitido un profundo cambio, la tenencia de la tierra se ha reestructurado hacia una mayor fragmentación, minifundización y concentración de la propiedad, la frontera agrícola se ha ampliado y la cartera de cultivos y crianzas se ha recompuesto. Asimismo, GRADE (2015) indicó que el autor Soto Baquero, identificó y caracterizó a la agricultura familiar con los siguientes rasgos: a) acceso limitado a recursos de tierra y capital; b) el uso preponderante de fuerza de trabajo familiar, en base a este contexto el jefe o jefa de familia participa directamente en el proceso productivo, el jefe de familia no asume funciones exclusivas de gerente, se considera como un trabajador más del núcleo familiar; y c) la principal fuente de ingresos del núcleo familiar es la actividad agropecuaria, que puede ser complementada con otras actividades no agrícolas, realizadas dentro o fuera del contexto familiar. La tipología operativa de productor agropecuario se clasifica en: a) agricultura familiar de subsistencia, b) agricultura familiar en transición, y c) agricultura familiar consolidada. En la agricultura familiar de subsistencia se presume que los niveles de ingreso son mínimos, que permiten reproducir la fuerza de trabajo familiar y carecen de suficiente tierra, ganado o infraestructura productiva como para generar ingresos para cubrir la canasta mínima.

Según la Tabla 21, la Región Junín presentó un valor alto del 63% en la agricultura familiar de subsistencia mientras que Puno presenta el 79%.

Tabla 21

*Predicción Censal Agropecuaria de la Región Junín Versus Región Puno*

	Agricultura familiar de subsistencia	Agricultura familiar en transición I	Agricultura familiar en transición II	Agricultura familiar consolidada
Junín	63%	15%	13%	10%
Puno	79%	10%	7%	4%

*Nota:* Adaptado de *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*, por el Grupo de análisis para el Desarrollo GRADE, 2015, Perú.

De vuelta a los principales productos potenciales de exportación, el café es uno de los productos con un alto potencial dentro del mercado internacional del café, ya que presenta una alta ventaja comparativa por los beneficios de clima y tierras que se presenta dentro de la Región. En la Tabla 22 se puede observar que, tanto la producción nacional de café como su exportación, presentaron un crecimiento anual donde la participación de la región es del 17% de toda la producción nacional y el crecimiento de exportaciones presentó una tasa de crecimiento del 32%.

Tabla 22

*Producción de Café a nivel Nacional y de la Región Junín*

Descripción	Unidad	2014	2015	2016
Producto Nacional	Ha	222,047	251,938	277,800
Producto Región Junín	Ha	30,202	39,275	46,700
Participación	%	14	16	17
Exportadores	USD	45,098,189	48,818,986	64,492,396
Tasa de crecimiento				32

*Nota:* Adaptado de *Históricas de Producción Agrícolas – compendio estadístico*, por el Ministerio de Agricultura [MINAGRI] 2016. (<http://frenteweb.minagri.gob.pe/sica/?mod=salida>).

Según A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio de 2018), Jefe de Oficina Macro Regional de Exportación Centro Promperú, dentro de todo el proceso de exportación de este producto Promperú brinda un gran aporte al sector empresarial al brindar información sobre el mercado como son las tendencias de productos, barreras de ingreso a determinados mercados y captación de capital de trabajo por medio de ruedas de negocio financieras para



competir dentro del mercado objetivo, como negociar mejores precios y obtener menor tasa de interés del mercado nacional. El Gobierno Regional presentó deficiencias para promover la inversión para la producción y exportación del café, por ejemplo, no se cuenta con apoyo de otorgamiento de licencias, con exoneraciones tributarias temporales hasta que la inversión comience a generar ganancias. De igual forma, hay poca promoción de los productos, la mayor intervención es de Promperú, y el Gobierno Regional se dirige a la productividad de los agricultores, pero con mínimo alcance (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

La Región produce café convencional por debajo de los 1,000 m.s.n.m., según Promperú, el café con mayor valor agregado y con mejores precios internacionales son los certificados, en este caso el café de aroma o especiales, los cuales se desarrollan por encima de los 1,300 m.s.n.m. Este tipo de café brinda al producto un mejor precio por estar certificado y genera una competitividad propia de la región frente al mercado internacional. Una gran desventaja dentro del mercado internacional es el precio, ya que está referenciado por el café convencional, el cual se encuentra castigado por no ser un producto de calidad ni certificado y al final es más caro (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

Como se indicó anteriormente, el Gobierno Regional impulsó el desarrollo de los productores y Promperú participó al final de toda la actividad como agente impulsador para la agroexportación. Según A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio de 2018), más que incentivar al inversionista para la producción requiere inversionistas que desarrollen la investigación y desarrollo del café para alcanzar un valor agregado de competencia dentro del mercado internacional, sobre todo invertir en infraestructura tecnológica y, de parte del Estado, rescatar proyectos como el Centro de Investigación del Café en Chanchamayo, que actualmente está inoperativo, que siga con las políticas de capacitación de mano calificada y que no solo se invierta en productos de pan llevar. En este mismo sentido, Julio Meza,

Especialista del Órgano Técnico de Planeamiento Estratégico del Gobierno Regional de Junín, espera que se invierta en tecnología e innovación, para lo cual se requiere de la participación tanto del inversionista privado como de los agentes académicos, como las universidades privadas y públicas (J. Meza, comunicación personal, 10 de julio de 2018).

Según la Tabla 23, se presentan las regiones y sus provincias clasificadas por tipología de agricultura familiar y el nivel de ingreso mediante el Valor Bruto de Producción (VBP) para autoconsumo y para ventas respectivamente. Se observa que las provincias de Satipo y Chanchamayo tienen capacidad de producción y ventas, y tienen un índice bajo de autoconsumo, lo cual les permite mayor generación de ingresos. Es importante resaltar que ambas provincias están ubicadas en ceja de selva y son los mayores productores de café en la Región Junín.

Tabla 23

*Predicción Censal Agropecuaria de la Región Junín*

Provincia	Número UA	Agricultura familiar de subsistencia %	Agricultura familiar en transición I %	Agricultura familiar en transición II %	Agricultura familiar consolidada %	VBP% auto consumo	VBP% ventas
Huancayo	18181	86%	8%	4%	2%	0,400	0,418
Concepción	11159	67%	14%	12%	7%	0,226	0,588
Chanchamayo	22379	40%	20%	22%	18%	0,077	0,827
Jauja	19105	77%	11%	8%	4%	0,284	0,511
Junín	3902	62%	15%	13%	9%	0,260	0,543
Satipo	31455	41%	20%	21%	17%	0,133	0,723
Tarma	14323	75%	12%	9%	4%	0,206	0,669
Yauli	2029	71%	13%	10%	6%	0,229	0,613
Chupaca	12215	83%	9%	6%	2%	0,273	0,501

*Nota:* Adaptado de *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*, por el Grupo de análisis para el Desarrollo GRADE, 2015, Perú.

En la Figura 10, también se puede observar que la quinua tiene una variación porcentual de 390% en el periodo 2016-2015, y se encontró en el quinto puesto con US\$ 1.36 millones de dólares de la exportación de principales productos del sector no tradicional en la región, esta es una de las razones por las que este producto tiene potencial, además de que no requiere de mayor inversión por parte del agricultor, sumado a que el agricultor de la región

tiene ya como tradición la siembra de quinua. Por otro lado, también se ha visto la evolución del consumo de este producto a nivel mundial y tuvo como principal mercado a Estados Unidos. Según el MINAGRI (2017), la quinua es un grano andino que presenta una gran variedad biológica, reflejada en alrededor de 3,000 muestras que se tienen en los bancos de germoplasma del Perú. Es un producto altamente nutritivo por su contenido de aminoácidos y minerales, su cultivo se adecúa a diversos suelos y pisos ecológicos, desde el nivel del mar hasta los 4,000 m.s.n.m. La Asamblea General de las Naciones Unidas, en diciembre de 2011, declaró al año 2013 como el “Año Internacional de la Quinua” (AIQ), con el especial propósito de promover el consumo y cultivo de este grano en todas las regiones del mundo y así convertirlo en una alternativa para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria mundial. A su vez, la Organización Mundial de Salud (OMS) consideró a la quinua como un “Alimento Único” debido a su enorme capacidad de sustituir a las proteínas de origen animal.

En la actualidad, la región participó entre el 7% y 8% del total de exportaciones de quinua y produjo en su mayoría quinua convencional, lo cual no fue conveniente debido a que la tendencia en el mundo es al consumo de la quinua orgánica. El nivel de precios del productor ha sido fluctuante los últimos años.

Según MINAGRI (2017), el nivel de la producción nacional de la quinua ha declinado en los años 2015 y 2016, sin embargo, esta se mantuvo en niveles superior e igual a lo producido el año 2013, con una mejora en su calidad, como se puede observar en la Tabla 24. En la Figura 11 se puede apreciar el deterioro de los precios de la quinua, esta caída de precio ha impactado negativamente en el comportamiento de las exportaciones, debido a la elevada oferta exportable de quinua convencional, al que se sumó la negativa del ingreso a EE. UU. de algunos embarques de quinua con ciertos contenidos de plaguicidas, lo cual derivó en una elevada oferta coyuntural. El Perú, como estrategia, ha logrado abrir nuevos mercados, entre ellos la Unión Europea, Canadá, Israel y Brasil, reflejado en un importante crecimiento del

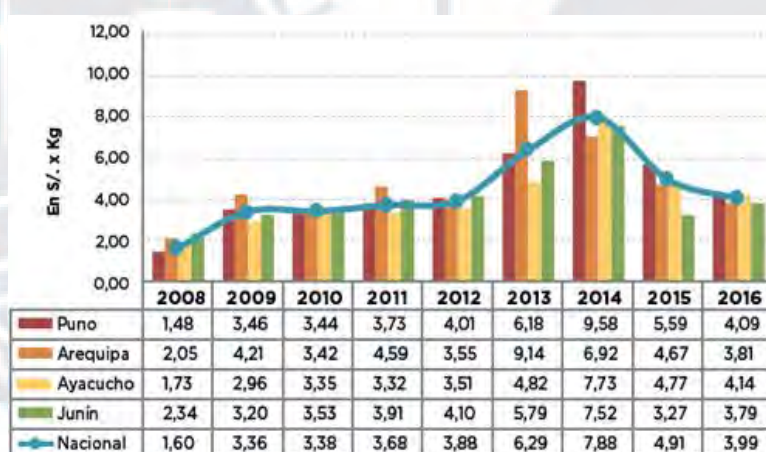
volumen de las exportaciones en el año 2015 y el año 2016 como se muestra en la Figura 12, si bien es posible exportar quinua convencional, a menores precios, se recomienda mejorar la calidad y presentación de la quinua peruana, así como promover el cultivo de quinua orgánica andina, que es la más apreciada en el mercado mundial.

Tabla 24

*Junín, Comportamiento de la Producción de Quinua, en Toneladas, 2008-2016*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Junín	1,145	1,454	1,586	1,448	1,882	3,852	10,551	8,518	3,802
Nacional	29,867	39,397	41,079	41,182	44,213	52,130	114,725	105,666	77,652

*Nota:* Adaptado de *La Quinua: Producción y Comercio del Perú*, por Ministerio de Agricultura y Riego, 2017, Perú.



*Figura 11.* Precio Promedio al Productor de Quinua en Grano 2008-2016.

Tomado de *La Quinua: Producción y Comercio del Perú*, por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017).

Respecto al turismo, según el Inventario de Recursos Turísticos del Perú, la Región Junín cuenta con 407 recursos turísticos, de estos el 38.08% se encuentran en Satipo, el 16.22% en Huancayo y un 11.06% en Chanchamayo. Asimismo, de este total, 164 recursos pertenecen a la categoría de manifestaciones culturales, 139 a la categoría de sitios naturales, 61 a la categoría de folclore y 16 a las realizaciones técnicas, científicas, artísticas y contemporáneas (DIRCETUR, 2015). Con todo ello, es evidente el potencial a nivel de

recursos turísticos naturales y culturales que configuran ventajas comparativas de la Región para diversificar su oferta turística (ver Tabla 25).

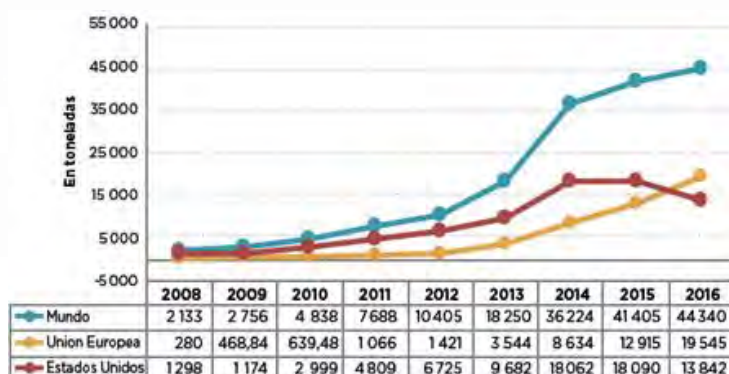


Figura 12. Perú, Evolución de Exportaciones de Quinoa 2008-2016.

Tomado de *La Quinoa: Producción y Comercio del Perú*, por Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017).

Tabla 25

*Recursos Turísticos Inventariados de la Región Junín*

Provincia	Manifestaciones culturales	Sitios Naturales	Folclore	Acontecimientos Programados	Realizaciones Técnicas, Científicas, Artísticas, Contemporáneas	% por Provincia	Total general
Huancayo	34	10	14	3	5	16.22%	66
Concepción	23	9	10		1	10.57%	43
Chanchamayo	10	29	3	1	2	11.06%	45
Jauja	15	13	7	1	1	9.09%	37
Junín	6	4				2.46%	10
Satipo	45	61	21	21	7	38.08%	155
Tarma	18	7	3			6.88%	28
Yauli	2	2				0.98%	4
Chupaca	11	4	3	1		4.67%	19
% por Categoría	40.29%	34.15%	14.99%	6.63%	3.93%	100%	
Total general	164	139	61	27	16		407

Nota: Adaptado de "Plan Estratégico Regional de Turismo de Junín 2016 - 2021", Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Junín, 2015, Perú.

Asimismo, según el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), la región cuenta con nueve áreas naturales protegidas, que representan el 14.75% de superficie territorial de la Región: a) Parque Nacional Otishi (ubicado en Junín y Cusco), b) Santuario Nacional de Pampa Hermosa, c) Santuario Histórico Chacamarca, d) Reserva Nacional de Junín (ubicado en Junín y Pasco), e) Reserva Paisajística Nor Yauyos (ubicado en Junín y

Lima), f) Reserva Comunal Ashaninka (ubicado en Junín y Cusco), g) Reserva Comunal Machiguenga (ubicado en Cusco y Junín), h) Bosque de Protección de Pui Pui, y i) Área de Conservación Regional Huaytapallana. Además, a la fecha se cuenta con 14 productos turísticos (ver Tabla 26) (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, 2015).

Tabla 26

*Productos Turísticos de la Región Junín*

Nro.	Producto Turístico	Provincias
1	City Tour Huancayo	Huancayo
2	Circuito Artesanal	Huancayo y Concepción
3	Circuito Histórico Monumental	Huancayo, Concepción y Jauja
4	Circuito Arqueológico	Huancayo y Chupaca
5	Ruta Huaytapallana	Huancayo
6	City Tour Chanchamayo	Chanchamayo
7	Circuito de Naturaleza y Aventura (Borgoña)	Chanchamayo
8	Circuito Tradicional (Tirol, Bayoz, Velo de la Novia)	Chanchamayo
9	City Tour Tarma	Tarma
10	Circuito Valle de las Flores	Tarma
11	Ruta de los Dioses Taramas	Tarma
12	Circuito Tina de Piedra	Satipo
13	Circuito San Andrés	Satipo
14	Circuito Gallito de las Rocas	Satipo

*Nota:* Adaptado de “Plan Estratégico Regional de Turismo de Junín 2016 - 2021”, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Junín, 2015, Perú.

Respecto, al potencial que tiene la Región para el turismo de naturaleza y aventura, la Revista Viajes de Aventura (2018), dedicada a promover el turismo en la sierra y selva central del país, ha elaborado una Hoja de Ruta (ver Figura 13) con todas los atractivos como lagos y lagunas, nevados, cataratas, centros arqueológicos, zonas históricas, iglesias y santuarios, grutas y cuevas, bosques de piedra que tiene la región, así como zonas de campamento, trekking, ciclismo de montaña, rappel, canopi, paintball y canotaje, actividades claves para el desarrollo del turismo de aventura. En este sentido, E. Hidalgo, Coordinadora General de la DIRCETUR (comunicación personal, 11 de julio de 2018), refiere que la Región cuenta con ventajas comparativas en sus recursos turísticos, sin embargo, para que

estos puedan ponerse en valor se requiere de inversión pública, es decir, el Estado debe de cumplir para brindar infraestructura básica como conectividad (terrestre, aérea), servicios de agua, desagüe, energía, salud, manejo de residuos sólidos, etc. a fin de que el sector pueda desarrollarse y a su vez ser sostenible.

Respecto al turismo interno, en el año 2016 se realizaron alrededor de 4.78 millones de viajes por vacaciones dentro del Perú, lo que significó un incremento de 3% respecto al año 2015. Las principales regiones de destino en el año 2016 fueron Lima (23%), Ica (12%), Junín (8%), Arequipa (7%), La Libertad (7%), Piura (7%) y Cusco (6%). El 55% de los vacacionistas realizaron turismo de naturaleza, mientras que un 5% realizó turismo de aventura. La duración promedio del viaje fue de cinco noches, mientras que el gasto promedio del vacacionista nacional alcanzó los S/ 489, S/ 38 soles más que en el año 2015 (Promperú, 2017b). Sobre el turismo receptivo, en el año 2016 la llegada de turistas extranjeros fue de 3.7 millones (en 2015 fue de 3.5 millones), de este número solo el 65% tuvo como motivo vacaciones, recreación u ocio, la diferencia tuvo como motivo negocios, visita a familiares, salud, etc. En los últimos cinco años el promedio anual de crecimiento de llegadas de turistas extranjeros fue del 8%. El gasto promedio por vacacionista extranjero fue de US\$ 978 y la duración promedio de viaje fue de nueve días, el 59% realizó turismo de naturaleza y el 42% realizó turismo de aventura. Si se considera el mejor prospecto del vacacionista, el gasto promedio fue de US\$ 2,074, y de este perfil el 84% realizó turismo de aventura, mientras que el 66% realizó turismo de naturaleza (Promperú, 2017c).

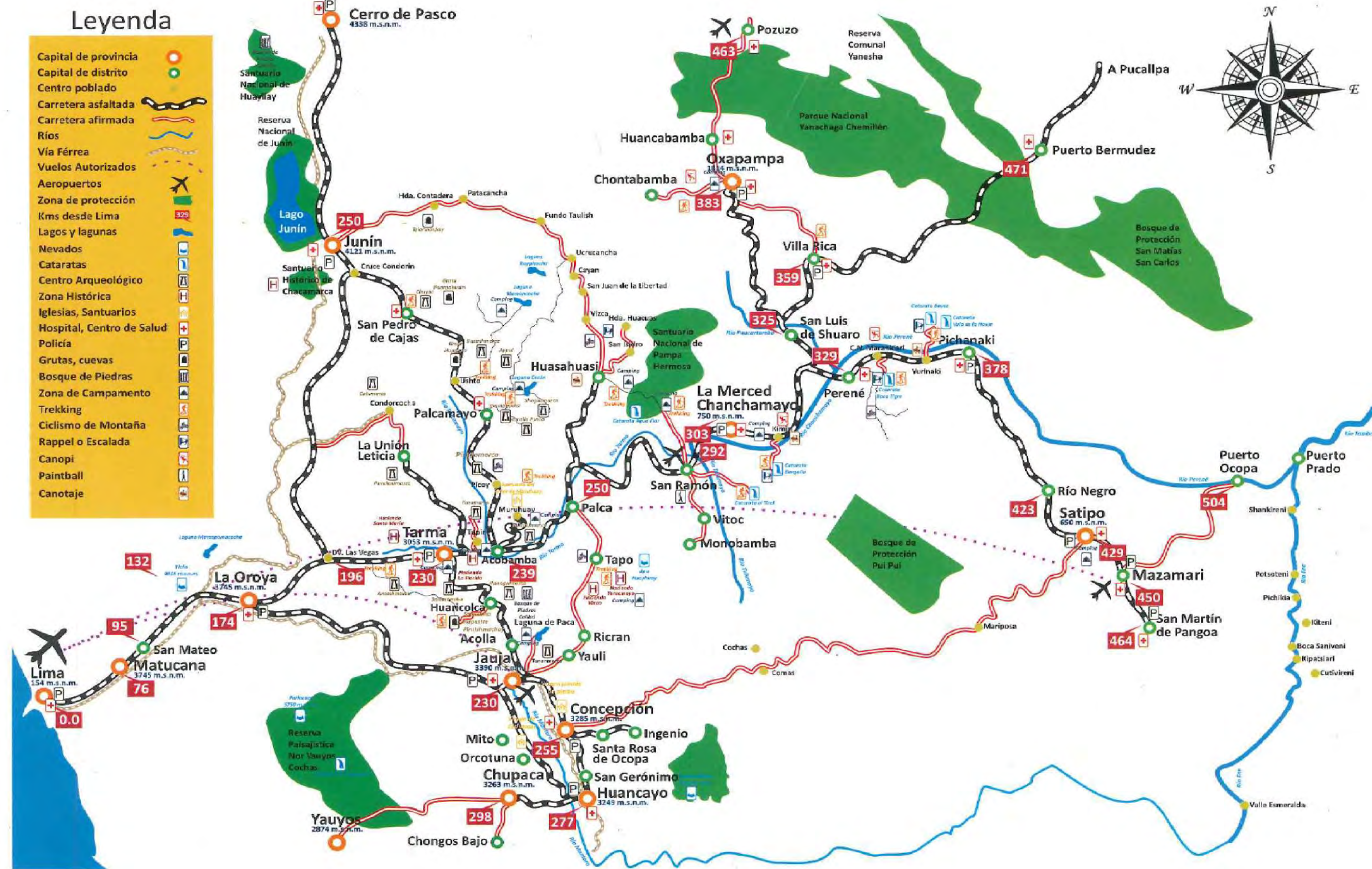


Figura 13. Roadmap de la Región Junín  
Tomado de “Revista de Viajes de Aventura”, Grupo AG Creativos, 2018.



El flujo de arribos de turistas nacionales y extranjeros en la Región Junín es medido según la encuesta Estadística Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje, el mismo que fue gestionado por MINCENTUR para recolectar información básica que permita elaborar magnitudes e indicadores mensuales a nivel nacional, regional y local (MINCETUR, 2017b). En ese sentido, en el 2016, arribaron a la región 1,193.307 turistas, de los cuales 1,186.414 (99.42%) fueron turistas nacionales, mientras que 5.952 (0.58%) fueron extranjeros (ver Tabla 27, Tabla 28 y Tabla 29)

Tabla 27

*Junín: Arribo de Turistas en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo según Provincia (2007 – 2016)*

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	664 526	742 013	817 480	871 160	946 446	995 873	1 925 892	1 966 931	1 170 136	1 193 307
Huancayo	335 112	380 159	428 289	448 763	449 782	491 309	498 216	529 762	572 738	574 432
Concepción	14 619	12 186	13 554	15 119	12 764	19 280	15 293	15 880	11 338	13 771
Chanchamayo	116 249	125 150	130 758	143 812	178 021	186 005	205 875	212 875	232 065	252 287
Jauja	12 153	20 932	22 612	20 968	21 767	25 719	36 148	35 171	36 348	30 191
Junín	3 773	3 992	6 894	8 897	9 987	9 981	8 920	9 828	7 854	7 733
Satipo	74 414	81 111	93 073	92 801	114 719	104 765	110 583	109 683	140 041	158 842
Tarma	76 963	80 064	88 772	101 387	107 646	107 122	103 971	105 265	107 566	99 310
Yauli	28 462	35 987	27 933	31 162	40 221	41 760	39 671	39 587	53 850	46 321
Chupaca	2 781	2 432	5 595	8 251	11 539	8 932	7 215	8 800	8 336	10 420

*Nota.* Adaptado de “Junín Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf))

Tabla 28

*Junín: Arribo de Turistas Nacionales en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo, según Provincia (2007 – 2016)*

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	657 518	733 250	809 160	865 342	940 554	988 690	1 020 561	1 062 864	1 164 706	1 186 414
Huancayo	331 182	374 615	424 111	445 127	446 492	489 013	496 251	528 315	571 270	572 739
Concepción	14 217	11 909	13 419	15 084	12 734	19 071	14 833	15 805	11 325	13 741
Chanchamayo	115 310	124 090	129 506	142 764	176 759	184 647	204 876	212 005	230 433	250 260
Jauja	11 962	20 490	22 230	20 900	21 636	25 531	36 092	35 107	36 193	30 169
Junín	3 738	2 896	6 850	8 850	9 945	9 947	8 899	9 806	7 837	7 694
Satipo	73 737	80 751	92 248	92 613	114 274	104 572	110 234	109 368	139 338	156 930
Tarma	76 188	79 378	87 294	100 656	197 035	105 277	102 545	104 053	106 191	98 314
Yauli	28 448	35 707	27 910	21 127	40 171	41 722	39 649	39 542	53 800	46 191
Chupaca	2 736	2 414	5 592	8 221	11 508	8 910	7 182	8 863	8 319	10 376

*Nota.* Adaptado de “Junín Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf))

Tabla 29

*Junín: Arribo de Turistas Extranjeros en los Establecimientos de Hospedaje Colectivo según Provincia (2007 – 2016)*

Provincia	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	7 008	8 763	8 320	5 818	5 892	7 183	5 330	4 067	5 430	5 952
Huancayo	3930	5 544	4 178	3 636	3 290	3 296	1 964	1 447	1 468	1 693
Concepción	402	277	135	35	30	209	460	75	13	30
Chanchamayo	939	1060	1 252	1 048	1 262	1 358	999	870	1 632	2 027
Jauja	191	442	382	68	131	188	56	64	155	22
Junín	35	96	44	47	42	34	21	22	17	39
Satipo	677	360	825	188	445	193	349	315	703	971
Tarma	775	686	1 478	731	611	1 845	1 426	1 212	1 375	996
Yauli	14	280	23	35	50	38	22	45	50	130
Chupaca	45	18	3	30	31	22	33	17	17	44

*Nota.* Adaptado de “Junín Compendio Estadístico 2017”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017a. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf))

Según E. Hidalgo, Coordinadora General de DIRCETUR (comunicación personal, 11 de julio de 2018), actualmente existen en la región tres proyectos de inversión en proceso: (a) el Parque Nacional Otishi en Satipo, el proyecto contempla la conectividad y rutas de acceso al Parque, con un presupuesto de US\$ 8 MM; (b) la Reserva Nor Yauyos Cochas, también ligado a conectividad terrestre, con un presupuesto de US\$ 11 MM; y (c) el Corredor Selva Andina, que contempla una ruta por Huancayo - Concepción - Satipo, que busca la ampliación a dos vías, de la actual ruta de acceso.

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

En cuanto infraestructura para la agricultura, la Región Junín cuenta con 465,880.40 hectáreas de superficie agrícola, de los cuales sólo el 13.3% posee riego y el restante son tierras agrícolas en secano, con bajo nivel de infraestructura y bajo nivel en el desarrollo agroindustria (BCRP, 2016). En el sector agrícola, el 41% de los productores agropecuarios tiene menos de una hectárea, en el mercado del café cuentan con 99,100 hectáreas y 32,961 productores respecto al mercado de la quinua, y tienen una superficie de 4,191 hectáreas que representó el 5.8% de la superficie a nivel nacional, según el MINAGRI (2015).

El Gobierno Regional ha desarrollado políticas de productos de infraestructura tanto para los sectores salud, educación y transporte, pero no se desarrollan gestiones de infraestructura de servicios para mejorar la calidad de las personas. Lo mismo ocurre en el sector agrícola, el Estado centró su atención a los productos de pan llevar que fueron de comercialización local, esto implicó que no se desarrolle infraestructura para las actividades agroexportadoras. Según A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio de 2018) la región Junín requiere de parques industriales e infraestructura para la operatividad logística para poder transportar los productos hacia los puntos de exportación o en su defecto desarrollar puertos secos, se han planteado foros con la participación del Gobierno Regional y la empresa privada. Otro punto importante dentro de la operatividad es la deficiencia que

ha llevado la nula descentralización, ya que los productores de café se ubican en Chanchamayo y Satipo, pero sus operaciones de gestión lo realizan en la ciudad de Huancayo, capital de la región.

Dentro de los costos para la actividad del café se debe diferenciar el costo de producción propio de los agricultores y el coto de exportación. El primero de ellos recibe el apoyo de parte del Estado, en que se desarrolla los temas de cooperativas y/o asociación de los productores muchos de ellos promovidos por inversionistas a corto plazo y no como una cooperativa de sostenibilidad para la sociedad productora, y el segundo PromPerú apoya en la gestión al exportador como es los costos por el secado, tostado y la mano de obra calificada en la gestión para la exportación (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

Dentro de los costos de productividad se debe promover tecnologías para la infraestructura como para el abono de las tierras de producción o la mejora de la conectividad aérea para el traslado de productos. Actualmente, la carretera central representa el principal medio de conectividad para la agroexportación, pero ante temas climatológicos, desastres naturales o sociales, huelgas, los productos demoran su llegada a los puertos de exportación generando que el costo aumento y con ello el precio en el mercado no es competitivo, lo cual genera pérdidas tanto al exportador como al agricultor (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

Como se indicó, los costos de producción y exportación café presenta una serie de diferencias respecto a las actividades que involucra. Actualmente, el inversionista en café no opta por realizar los trabajos de producción, este queda en manos del agricultor con los riesgos que involucra, sino en todo el procedimiento de acopio, secado y envasado para la exportación (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018). Según la institución Central Café y Cacao del Perú (2017), se estudiaron costos de producción y exportación por

hectáreas y quintales para el café en la región Junín, los cuales están referidos a las zonas de producción de acuerdo a las altitudes geográficas. Es importante indicar que los costos generan en muchos casos pérdida y aun así se invierte y desarrolla, ya que la caficultura es un tema familiar, en que el 54% de los costos son asumidos por los mismos agricultores.

En la Tabla 30 se considera un promedio de los valores estudiados, en que se puede apreciar la alta incidencia de la mano de obra tanto para la cosecha como para la pos-cosecha, que representa el 54%, de igual forma el costo de insumos representa el 22%.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2006), en su Plan Operativo de la Quinua Región Puno y acorde a la Figura 14, los principales bienes, servicios y fuentes de aprovisionamiento que forman parte de la cadena de producción están en esos 14 rubros de proveeduría, pero se puede observar que esta cadena es ineficiente, debido a que los agricultores y procesadores tienen un acceso limitado a varios de los rubros mencionados, por restricciones económicas y niveles tecnológicos. Para que la cadena de quinua sea competitiva es necesario que los sectores afines se involucren y conformen conglomerados, otra opción es formar cadenas productivas de granos de la región, en especial las relacionadas a las cadenas productivas de otros granos e industria de alimentos y clústeres importantes.

De la cadena de producción se debe resaltar a las semillas, cuya calidad genética, sanidad y garantía varietal es importante para calidad, producción, costos y retorno de inversión, ya que además de no existir adecuados semilleros manejados por agricultores, el procedimiento para el registro de tantas variedades nativas de semillas, como un mecanismo de protección ante la biopiratería, no alienta la actividad, ya que los registros son costosos y centralizado en INDECOPI Lima, este es primer punto débil que tiene la cadena.

Tabla 30

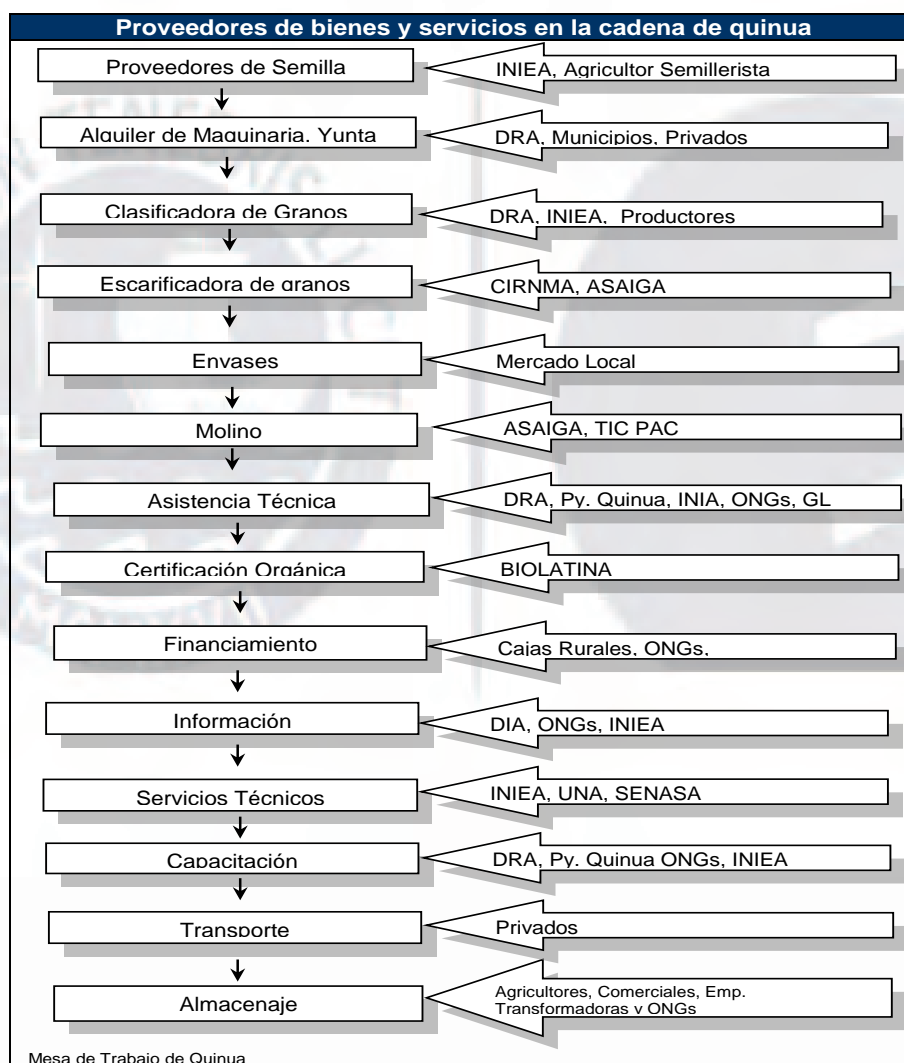
*Costo Promedio de Producción de Café por Hectárea en la Región Junín*

Descripción de costos	Monto	Incidencia
	Soles	%
<b>COSTO DIRECTO</b>	4,111	81%
Insumo abono y pesticidas	1,128	22%
Mano de obra cosecha	2,431	48%
Transporte	185	4%
Herramientas y materiales	80	2%
Mano de obra pos-cosecha	287	6%
<b>COSTO INDIRECTO</b>	940	19%
Gastos administrativos	250	5%
Gastos operativos / ventas	360	7%
Gastos financieros	330	7%
TOTAL (soles)	5,051	100%
TOTAL (dólares)	1,517	
TOTAL QUINTAL (dólares)	159	
COSTO DE EXPORTACIÓN	30	
<b>COSTO TOTAL (dólares)</b>	<b>189</b>	

*Nota:* Adaptado de “Café Especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central: Producción”, Central Café y Cacao de Perú, 2017

El esquema presentado de proveeduría de servicios y transformación del producto no se aplica si es que la empresa exportadora es a su vez procesadora, en este caso los servicios absorbidos de proveeduría contribuyen a su cadena de valor. En las semillas, también es necesario acotar que, en el caso de quinua orgánica, es clave el servicio de certificación que es proporcionado por una empresa nacional con acreditación internacional o el Instituto

Nacional de Innovación Agraria (INIA), para así poder participar mejor posicionados en Boutiques de productos orgánicos y ferias internacionales, como Biofach (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018). El segundo punto débil de la cadena es el acceso limitado al financiamiento. En el caso de las empresas procesadoras regionales, el capital limitado no les permite competir con los compradores de Bolivia y Lima en la adquisición del grano de quinua o materia prima (MINCETUR, 2006).



*Figura 14.* Proveedores de bienes y servicios en la cadena de quinua. Tomado de *Plan Operativo de la Quinoa Región Puno*, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2006.

En la Tabla 31, respecto a los costos de producción de la quinua se extrapolan, los costos de producción a la Región Puno a la Región Junín, por ser realidades muy parecidas,

tanto por factores climatológicos como culturales, es así como en la tabla mencionada se observa que el costo de producir un kilogramo de quinua al año 2015 fue de por lo menos S/ 4.00. Para poder reducir costos, se debe aplicar tecnología y llevar a cabo buenas prácticas agrícolas, lo cual en automático haría al producto de mayor calidad, al aumentar el margen de ganancia por calidad. Estos factores, sumados a una adecuada organización entre los participantes de la cadena productiva, puede disminuirse e incrementar la rentabilidad para todos los involucrados.

Tabla 31

*Costos de Producción de Quinua en Puno (En Soles)*

	San Román	Lampa	Chucuito
Maquinaria	745.00	620.00	700.00
Mano de obra	2,400.00	1,800.00	1,320.00
Insumos	1,442.00	1,380.00	1,650.00
Alquiler de terreno	400.00		
Otros servicios	200.00	320.00	450.00
Costos directos (CD)	5,187.00	4,120.00	4,120.00
Costos indirectos (CI)	534.04	285.00	769.50
Costo total	5,721.04	4,405.00	4,889.50
Rendimiento esperado (kg/ha)	1,200.00	1,100.00	980.00
Precio de venta S/ por kg	7.14	6.70	5.65
Ingreso total (IT)	8,568.00	7,370.00	5,537.00
Ingreso bruto (IB=IT-CD)	3,381.00	3,250.00	1,417.00
Ingreso neto (IN=IT-CT)	2,846.96	2,965.00	647.50
Rentabilidad neta (RN=IN/CT)	0.50	0.67	0.13
Beneficio costo (B/C=IT/CT)	1.50	1.67	1.13
Costo por kg de quinua	4.77	4.00	4.99

*Nota.* Tomado de “El mercado y la producción de quinua en el Perú,” por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2015 (<http://www.iica.int/es/content/el-mercado-y-la-producción-de-quinua-en-el-perú>).

Otro factor importante es el transporte, actualmente se observa que se transporta vía terrestre. Según A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio de 2018), la Región Junín requiere de un puerto seco, la que sería una terminal intermodal al interior de la región, conectada por carretera y/o vía férrea con la terminal marítima del Callao, para así poder



mejorar los costos de exportación, con la capacidad de postergar el control aduanero a la entrada en el puerto seco.

Finalmente, la Región Junín al año 2013 tenía 2,773 hectáreas de tierra dedicada al cultivo de quinua, lo que significó una producción total de 5,546 toneladas del grano andino, lo que quiere decir que cada hectárea ha producido más de dos toneladas de quinua, lo que significó un aumento del 30% con relación a la campaña del 2012. Asimismo, el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) lanzó en la región Junín la nueva variedad de quinua INIA 433 Santa Ana AIQ/FAO, la cual se caracterizó por su mejor calidad de grano y alto rendimiento y alcanzó una producción de 3,5 toneladas por hectárea, lo que ayudó que la quinua pueda disminuir los costos de producción y por ende bajar los precios de venta al público. Esta nueva semilla ha sido puesta a pruebas de adaptación en campos de cultivo del ámbito de la sierra central, ubicados entre los 2.800 y 3.700 metros sobre el nivel del mar, y fue un producto con buenas características para la transformación en harinas, hojuelas, perlado y en múltiples alternativas dentro del campo culinario (Agencia Peruana de Noticias, 2013). En la actualidad, el precio de mercado que tiene la quinua en grano empaquetada en Perú es de S/ 6.29 y S/ 13.99 por 500 gramos (Plazavea, 2018), por lo tanto, se tiene que en promedio el precio por kilo de quinua en grano empaquetada es de S/ 20.28 soles.

La infraestructura turística representa una oportunidad de mejora para la Región Junín, ya que se tienen hoteles y hostales de solo uno, dos y tres estrellas (ver Tabla 32). Asimismo, la región cuenta únicamente con cuatro restaurantes categorizados, distribuidos en las provincias de Huancayo, Satipo, y Chanchamayo (ver Tabla 33).

Tabla 32

*Establecimientos de Hospedajes Clasificados y/o Categorizados de Junín*

Clase	Hotel			Hostal			Total
	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	
Huancayo	6	13	10	10	23	1	63
Chanchamayo		3	5	1	5		14
Satipo		8			3		11
Tarma		1	2	2	1		6
Jauja		1		1			2
Concepción	1				1		2
Chupaca				1			1
Total	7	26	17	15	33	1	99

Nota: Tomado de *Plan Estratégico Regional de Turismo de Junín 2016 – 2021*, por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Junín, 2015

Tabla 33

*Restaurantes Categorizados de la Región Junín*

Provincia	Categoría	Cantidad
Huancayo	Tres tenedores	2
Satipo	Turístico 5 tenedores	1
Chanchamayo	Tres tenedores	1
Total		4

Nota: Tomado de *Plan Bicentenario de Turismo de Junín 2016 – 2021*, por Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Gobierno Regional de Junín, 2015.

Respecto a las agencias turísticas, la mayoría operó en la informalidad al año 2015. La región contó con 168 agencias, sin embargo, el 43.5% de las mismas estaban concentradas en Huancayo, el 41.7% en Chanchamayo y el 22.3% en Tarma, con lo cual se concentraron las tres provincias el 96.4% del total de agencias turísticas de la región (DIRCETUR, 2015).

Respecto a la conectividad, la Región Junín mostró debilidad según el BCRP (2016). La región contó con dos aeropuertos nacionales en la provincia de Jauja, y en la provincia de Satipo, contó también con un aeródromo regional, y tres aeródromos pequeños, dos de

propiedad del Estado y uno privado. En transporte ferroviario, la Región Junín es atravesado por dos importantes redes ferroviarias, el Ferrocarril del Centro que conecta el Callao, La Oroya y Huancayo tienen un recorrido ferroviario de 222 Km. desde el Callao hasta La Oroya, y 124 Km. desde La Oroya hasta Huancayo. También existe otro tramo desde La Oroya hasta Cerro de Pasco con un recorrido de 132 Km. y, por último, un recorrido del tramo hasta Huascacocha en Junín de 11.6 Km. La región tiene dos rutas principales de tren de Lima a Huancayo, una para traslado de turistas y otra proveniente del Callao hasta Pasco, que pasa por la Oroya. Esta última ruta es utilizada para transporte de mineral o productos de las compañías mineras (BBVA Turismo, 2017).

En relación al sistema de red vial, según la Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones del Gobierno Regional Junín, se registró que la superficie de rodadura nacional, departamental y vecinal asfaltada representó el 11.31%, la red afirmada el 36.66%, la red sin afirmar, el 29.5%, y la trocha representó el 23.08%, lo que resaltó la debilidad de la región en relación a la conectividad (DIRCETUR, 2015).

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

Los avances en agricultura y turismo en la Región Junín son fruto de la inversión privada, el Estado mostró poca presencia ya que concentró sus recursos en productos de pan llevar y en el desarrollo de infraestructura para los sectores salud, educación y transporte. Elsa Hidalgo, Coordinadora general de DIRCETUR, manifestó que se han impulsado foros para el desarrollo en turismo y comercio exterior, pero se presentó una nula participación del empresariado local ante la incredulidad hacia el gobierno regional (E. Hidalgo, comunicación personal, 11 de julio de 2018). Aun así, Promperú a través de su organismo de apoyo regional ha desarrollado capacitaciones, foros y acompañamiento al inversionista peruano y extranjero, con la finalidad de brindar asesoría en el último eslabón de la cadena de exportación de los productos agrícolas. A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio

de 2018) indicó que Promperú consideró cuatro pilares para apoyo al inversionista privado: a) información sobre el mercado internacional como son las tendencias de crecimiento, b) apoyo con la calificación de la mano de obra para gestiones de exportación y las certificaciones de productos con valor agregado, c) investigación y desarrollo para la certificación de los productos para mejores ingresos, y d) ruedas de negocio para la captación de capital en los mercados y mejores tasas de interés. El BCRP (2016) indicó que la Región Junín adquirió el 1.1% del total de créditos a nivel nacional el año 2005, y para el año 2015 la participación se incrementó a 1.6%. Como se observa en la Tabla 34, no están consideradas las colocaciones provenientes del Banco de la Nación y el Agrobanco.

Tabla 34

*Indicadores del Sector Financiero de la Región Junín*

Indicador	2005	2015
Depósitos Junín / Depósitos Perú (%)	1,0	1,0
Colocaciones Junín / Colocaciones Perú (%)	1,1	1,6
Colocaciones Junín / VAB Junín (%)	7,7	24,2
Número de oficinas	34	163
Banca Múltiple	17	53
Instituciones No Bancarias	17	110

*Nota:* Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín”, por Banco Central de Reserva del Perú, Sede Huancayo, Perú, 2016.

La generación de valor del café de la región se convierte en una actividad atractiva para el inversionista específicamente en su proceso de acopio, preparación y comercialización a mercados internacionales. Los inputs de valor asumidos (ver Tabla 35) son: a) costo de un terreno de 500 metros cuadrados con una inversión de S/ 1,700 soles por metro cuadrado (Urbana, 2018a); b) inversión en equipos requeridos para la producción de un producto con valor agregado (Escobar, Arestegui, Moreno & Sánchez, 2018), los cuales determinaron la capacidad productiva inicial del proyecto a invertir; y c) costos de investigación de mercados y costo de infraestructura.

Tabla 35

*Inputs de Valor: Viabilidad en Proyectos de Inversión para el Café en la Región Junín*

INPUTS DE VALOR		
INVERSION	MONTO	UNIDAD
Costo del terreno	850,000	soles
Inversiones en equipos	375,640	soles
Secadora (2 unidades)	256,000	soles
Lavadora (2 unidades)	51,200	soles
Separadora (2 unidades)	9,000	soles
Despulpadora (2 unidades)	29,440	soles
Investigación de mercados	30,000	soles
Inversiones en infraestructura	100,000	soles
FINANCIAMIENTO		
Costo de capital	16%	
PRODUCCIÓN		
Producción mensual	150,000	kg
Precio de venta	8.93	soles
Porcentaje de merma	45%	
Ingresos por ventas anual	8,840,097	soles
Incremento de producción	5%	
COSTOS		
Costo de venta	6.64	soles
Porcentaje de merma	45%	
Costos de venta anual	6,573,600	soles
Inversiones en capital de trabajo	75,128	soles
Otros costos y gastos	2%	
GASTOS ADMINIST. & FINANC.		
Gastos Financieros x año	216,902	soles
IMPUESTOS		
Impuesto a la renta	30%	

*Nota.* Adaptado de *Catálogo café*, por Escobar, R., Arestegui, M., Moreno, A., & Sanchez, L., 2018. ([https://energypedia.info/images/d/d1/Cat%C3%A1logo\\_Caf%C3%A9.pdf](https://energypedia.info/images/d/d1/Cat%C3%A1logo_Caf%C3%A9.pdf)); *Café Especiales: camino a la excelencia* *Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central: Producción*, por Central café y Cacao de Perú, 2017; *Futuros Café C EE. UU.* por Investing, 2018. (<https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c>). Urbania (2018a); *Venta de Terreno comercial en Satipo*, por Urbania (2018a). (<https://urbania.pe/inmuble/venta-de-terreno-comercial-en-satipo-junin-4089594>).

Se ha asumido el costo de capital de 16%, que representa la tasa de interés promedio en el mercado local, un nivel de capacidad mínimo para procesar alrededor de 150 toneladas por mes con un precio de venta por kilogramo de S/ 8.93 soles, precio correspondiente al mercado internacional (Investing, 2018), costos proyectados tanto de producción tanto en chacra como para el procedimiento de tratamiento y envases por un monto de S/ 6.64 por unidad (Central Café y Cacao de Perú, 2017). Se ha considerado el impuesto a la renta de 30%. Al realizar la proyección de los flujos de este proyecto, se encontró un valor actual

neto de alrededor de 2.7 millones de soles y un TIR de 97%, muy superior al 16% de la tasa pagada para la inversión (ver Tabla 36).

Tabla 36

*Valor del Proyecto para la Inversión en Café*

VALOR DEL PROYECTO FCF						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN	Soles					
Costo del terreno	850,000					
Inversiones en infraestructura	375,640					
Inversiones en equipos	100,000					
Investigación de mercados	30,000					
Total Inversión	1,355,640	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas en soles		8,840,097	9,282,102	9,746,207	10,233,518	10,745,194
Total Ingresos		8,840,097	9,282,102	9,746,207	10,233,518	10,745,194
Costos de venta		6,573,600	6,902,280	7,247,394	7,609,764	7,990,252
Inversiones		75,128	75,128	75,128	75,128	75,128
Gastos Financieros x año		216,902	216,902	216,902	216,902	216,902
Otros costos y gastos		131,472	138,046	144,948	152,195	159,805
Total Costos y Gastos		6,997,102	7,332,356	7,684,372	8,053,989	8,442,087
Ganancia (Pérdida) bruta		1,842,995	1,949,746	2,061,835	2,179,528	2,303,106
Impuestos a la renta		552,898	584,924	618,551	653,859	690,932
Ganancia operativa neta		1,290,096	1,364,822	1,443,285	1,525,670	1,612,174
FCF (flujo de caja libre)	-1,355,640	1,290,096	1,364,822	1,443,285	1,525,670	1,612,174
Valor del Proyecto						
Valor de la inversión (VAN)	2,749,228.01					
TIR	96.6%					

*Nota.* Valor del proyecto para la inversión en café. Elaboración propia.

La generación de valor de la quinua en la Región se convierte en una actividad atractiva para el inversionista específicamente en su proceso de acopio preparación y comercialización los inputs de valor asumidos (ver Tabla 37) son: a) costo de un terreno de 700 metros cuadrados (Urbanía, 2018b); b) inversión en equipos como secadoras,

seleccionadora, escarificadora tostadora, molino, transportadora de faja, envasadora, (Moreno & Sánchez, 2013); y c) investigación de mercados e infraestructura.

Tabla 37

*Inputs de valor: Viabilidad en Proyectos de Inversión para la Quinoa de la Región Junín*

INPUTS DE VALOR		
INVERSIÓN	MONTO	UNIDAD
Costo del terreno	1,260,000	Soles
Inversiones en equipos	670,800	Soles
Secadora (2 unidades)	81,000	Soles
Seleccionadora de ventiladora (2 unidades)	51,000	Soles
Escarificadora (2 unidades)	37,800	Soles
Tostadora (5 unidades)	48,000	Soles
Envasadora (2 unidades)	284,000	Soles
Molino (2 unidades)	46,000	Soles
Transportadora de faja	93,000	Soles
Investigación de mercados	30,000	Soles
Inversiones en infraestructura	100,000	Soles
FINANCIAMIENTO		
Costo de capital	16%	
PRODUCCIÓN		
Producción mensual	112,000	kg
Precio de venta	10.00	soles
Porcentaje de merma	35%	
Ingresos por ventas anual	8,736,000	soles
Incremento de producción	5%	
COSTOS		
Costo de venta	6.00	soles
Porcentaje de merma	35%	
Costos de venta anual	5,241,600	soles
Inversiones en capital de trabajo	134,160	Soles
Otros costos y gastos	2%	
GASTOS ADMINIST. & FINANC.		
Gastos Financieros x año	329,728	soles
IMPUESTOS		
Impuesto a la renta	30%	

*Nota:* Adaptado de “El mercado y la producción de quinoa en el Perú” por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2015a (<http://www.iica.int/es/content/el-mercado-y-la-producción-de-quinoa-en-el-perú>); *Maquinaria para procesamiento de quinoa*, por Moreno, A., & Sanchez, L., 2018. ([https://energypedia.info/images/e/1/Maquinaria\\_para\\_Quinu](https://energypedia.info/images/e/1/Maquinaria_para_Quinu)); *Venta terrenos El Tambo* por Urbania (2018b) (<https://urbania.pe/buscar/venta-de-terrenos-en-el-tambo--huancayo--junin>).

El costo de capital ascendió a 16%, un nivel de capacidad mínima para procesar alrededor de 11 toneladas por mes, el costo por kilogramo del grano de quinua acopiada es de S/ 6.00 soles (comprada del mismo agricultor o productor), el impuesto a la renta es de 30% y al realizar la proyección de los flujos de este proyecto se encuentra un valor actual neto de alrededor de 4.5 millones de soles y un TIR de 101%, muy superior al 16% de la tasa pagada para la inversión (ver Tabla 38).

Tabla 38

*Valor del Proyecto para la Inversión en la Quinua*

VALOR DEL PROYECTO FCF						
AÑO	0	1	2	3	4	5
INVERSIÓN	Soles					
Costo del terreno	1,260,000					
Inversiones en infraestructura	670,800					
Inversiones en equipos	100,000					
Investigación de mercados	30,000					
Total Inversión	2,060,800	-	-	-	-	-
Ingresos por ventas en soles		8,736,000	9,172,800	9,631,440	10,113,012	10,618,663
Total Ingresos		8,736,000	9,172,800	9,631,440	10,113,012	10,618,663
Costos de venta		5,241,600	5,503,680	5,778,864	6,067,807	6,371,198
Inversiones		134,160	134,160	134,160	134,160	134,160
Gastos Financieros x año		329,728	329,728	329,728	329,728	329,728
Otros costos y gastos		104,832	110,074	115,577	121,356	127,424
Total Costos y Gastos		5,810,320	6,077,642	6,358,329	6,653,051	6,962,510
Ganancia (Pérdida) bruta		2,925,680	3,095,158	3,273,111	3,459,961	3,656,153
Impuestos a la renta		877,704	928,548	981,933	1,037,988	1,096,846
Ganancia operativa neta		2,047,976	2,166,611	2,291,178	2,421,972	2,559,307
FCF (flujo de caja libre)	-2,060,800	2,047,976	2,166,611	2,291,178	2,421,972	2,559,307
<hr/>						
Valor del Proyecto						
Valor de la inversión (VAN)	4,493,015.71					
TIR	101.1%					

*Nota.* Valor del proyecto para la inversión en quinua. Elaboración propia.



#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

Según reporte de la Cámara de Comercio de Huancayo (2015), para el año 2007, la región tiene una extensión territorial de 44.2 miles de Km<sup>2</sup>, con una densidad poblacional de 30.6 personas por Km<sup>2</sup>, comprende dos regiones naturales, que representan el 47% de población en la sierra y el 53% de población en la selva (ceja de selva). Respecto a la empleabilidad, la Región Junín tiene una Población Económicamente Activa (PEA) ocupada que presentó una tasa del 52% al año 2016, que representó 705.1 mil habitantes, de los cuales el 18% contó con empleo formal y el 82% contó con empleo informal (INEI, 2017a). La informalidad es referida a personas que laboran sin contrato, mientras que los trabajadores formales, laboran bajo algún tipo de contrato. Según reporte de la Cámara de Comercio de Huancayo (2015), la región no creció más del 2% promedio anual en la generación de empleo ya que, al año 2011 estuvo en 43.4% y al año 2015 en 46.4% a nivel de MYPE's.

La disponibilidad y Calidad de la mano de obra se encontró enmarcada primero en los requerimientos de los productores de café, quinua y prestadores del servicio de turismo, segundo en los requerimientos de los comercializadores y exportadores de los mismos productos para la producción de café, el principal requerimiento se basa en características de altitud entre los 500 y 1,700 m.s.n.m., los niveles de precipitación de humedad, la temperatura influyó directamente en su calidad (Centro de Investigaciones en Café, 2011), para la producción del quinua, se requiere una altitud de 500 a 4000 m.s.n.m., y una temperatura de entre 15°C y 25°C pues puede soportar heladas, para lo que es producción, las competencias para su siembra y cosecha no requieren de formación y competencias especializadas, por lo tanto, los costos laborales son en promedio el sueldo mínimo, para la comercialización si se requiere de especialistas que dirijan la gestión y que habrán nuevos

mercados ya que son los costos laborales de acuerdo a funciones, responsabilidades y a los niveles salariales de cada empresa en particular.

Para el caso particular del turismo, la Coordinadora General del DIRCETUR del Gobierno Regional E. Hidalgo (comunicación personal, 11 de julio de 2018), manifestó que las competencias necesarias para desarrollar el turismo son de grado técnico como mínimo y que en la región las agencias de turismo, hoteles, transportistas, restaurantes no realizaron ninguna actividad para atraer al turista y que la única universidad en la zona que tenía la carrera profesional de turismo era la Universidad Alas Peruanas y que esta carrera se clausuró por falta de estudiantes, lo cual provocó que el personal contratado para esta actividad no cuente con la preparación necesaria y se contratado solo para la temporada alta, lo cual generó un servicio que no se consideró la calidad, en sus propias palabras: “en la región no se brinda un servicio de calidad en el sector turismo”.

Según el INEI (2017a), la evolución de la PEA ocupada se encontró en crecimiento desde el año 2011 hasta el año 2015, de lo cual el año 2015 se registró 698.1 miles de personas. En la región, la PEA correspondió a personas desde jóvenes de 14 años hasta mayores de 45, la concentración se encuentra en las personas de 25 años a 44 años con 45% de la PEA ocupada, el joven es considerado entre los 14 a 24 años con una representación del 22%, mientras que las personas mayores de 45 años representaron el 33% de la PEA ocupada. La región, según la base de datos del INEI, contaba con 193,047 MYPE's, entre formales e informales, de las cuales solo 56,924 eran formales, lo cual representó tan solo el 30%, por lo que se puede inferir que el 70% restantes estuvieron en la informalidad (INEI, 2014).

Sumado a lo anterior, se tienen los indicadores demográficos estimados y proyectados de la Región Junín para el periodo 2015 - 2020 (ver Tabla 39). La región tiene en promedio 28,870 nacimientos y 8,584 muertes cada año, por lo tanto, en cifras su

crecimiento natural anual sería de 20,286, sin embargo, la migración hace que este número disminuya ya que se estimó que cada año 10,771 personas migran de la región hacia otro lugar de residencia nacional o internacional (INEI, 2009a). El especialista de la Sub Gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento del Gobierno Regional, J. Meza (comunicación personal, 10 de julio de 2018), manifestó que la migración de las zonas altoandinas de la región ha incrementado al punto de verse el fenómeno de pueblos casi abandonados.

Tabla 39

*Indicadores Demográficos Proyectados de la Región Junín 2015 – 2020*

Indicadores demográficos	Junín	Lima
<b>Fecundidad</b>		
Nacimientos anuales: B	28,870	163,089
Tasa bruta de natalidad: b (por mil)	21	15.95
Tasa global de fecundidad	2.69	1.87
Tasa bruta de reproducción	1.31	0.91
<b>Mortalidad</b>		
Muertes anuales: D	8,584	55,201
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	6.24	5.4
Esperanza de vida al nacer:		
Ambos sexos	72.78	77.87
Hombres	70.01	75.11
Mujeres	75.69	80.76
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	16.21	9.04
<b>Crecimiento Natural</b>		
Crecimiento anual: B-D	20,286	107,888
Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)	14.76	10.55
Migración Interna e Internacional*/		
Migración neta anual: M	-10,771	46,185
Tasa de migración neta: m (por mil)	-7.84	4.52
<b>Crecimiento Total</b>		
Crecimiento anual: B-D+ (-) M	9,515	154,073
Tasa de crecimiento total:	-11.39	15.07

Nota. \*/ Referida a migrantes sobrevivientes al final del periodo.

Tomado de Perú: *Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, Boletín de Análisis Demográfico Nro. 37, 2009a. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>)

Entre los principales lugares de destino de este proceso migratorio estuvieron las zonas de Chanchamayo y Satipo, debido a la búsqueda de mejores condiciones de salud, educación y trabajo. También manifestó que las obras realizadas en la gestión anterior

fueron la creación de grandes hospitales y que los habitantes de las zonas altoandinas requirieron de postas medicas cercanas a sus localidades, hecho que no existe, lo cual lo convierte en otra causa para la migración. Un factor positivo producto de esta migración es el incremento de la disponibilidad de mano de obra para la producción de café, cacao y frutos tropicales.

Se entiende también que un gran número de estas personas migraron a la capital en busca de oportunidades educativas y/o laborales tentados por la cercanía a la misma. Otro indicador que destacar es la tasa global de fecundidad, en la región cada mujer tiene en promedio 2.69 hijos mientras que en Lima esta tasa se reduce a 1.87. Resulta alarmante la alta tasa de mortalidad infantil de 16.21, que, si bien no es la más alta del país, comparada con Lima, representó una brecha importante para la región. Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), la Región Junín tuvo 735,200 personas en este grupo poblacional, lo que representó el 4.3% de la PEA nacional. Asimismo, en los últimos 10 años la PEA de la Región ha crecido a un ritmo de 1.18% anual versus el 1.26% obtenido a nivel país, esta diferencia resultó manejable y esperada más aún si se toma en cuenta el alto porcentaje de migración (ver Tabla 40) (INEI, 2017g).

Tabla 40

*Población Económicamente Activa 2007 – 2016 de la Región Junín*

Ámbito geográfico	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Tasa Crecimiento
Perú	15 156.8	15 451.3	15 738.1	15 948.8	16 143.1	16 326.5	16 396.4	16 498.4	16 903.7	1.26%
Junín	669.8	668.2	688.4	699.7	695.2	695.9	707.5	719.6	735.2	1.18%

*Nota. Adaptado de "Perú: Compendio Estadístico 2017", por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017g. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)*

En relación al ranking del IPS la región cuenta con una puntuación de 53, lo que lo ubica en un nivel bajo de progreso social. Según el INEI (2017a), la región presenta la

siguiente estadística en salud, cuenta con 903 establecimientos de salud entre hospitales, centros de salud, puestos de salud, consultorios médicos y centros odontológicos, el 72.2% de su población cuenta con algún tipo de seguro de salud, y el 49.2% con el Seguro Integral de Salud (SIS), el 22.1% de niños menores a 5 años sufren de desnutrición crónica, mientras que el 51.2% presenta anemia. En relación a la educación la tasa total de analfabetismo de la región es de 7.6%, en el área urbana esta representa el 5.2% y en el área rural el 13%. El nivel de educación de la población mayor a 25 años que representa gran parte de la PEA de la región, posee la siguiente distribución, el 6.1% no cuenta con nivel o es inicial, el 29.8% tiene un nivel de educación primaria, el 36.4% un nivel de educación secundaria, el 12.4% un nivel superior no universitaria y el 15.3% un nivel superior universitaria (INEI, 2017a). En función de estos indicadores, es posible inferir las brechas urbano rurales que tiene la región, que de alguna manera refleja lo que viene ocurriendo a nivel país, el acceso a servicios básicos, como salud, educación, agua, saneamiento, entre otros se dan en mayor medida en las áreas urbanas, sin embargo, ya no basta trabajar en poblaciones con mayor densidad, sino como lo indica el IPS se debe buscar generar condiciones de equidad en el acceso a los servicios públicos tanto en las áreas urbanas como rurales y en todas las regiones del país (Centrum, 2017b)

#### **4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

Según el BCRP (2016), en el sector de telecomunicaciones, mediante el informe del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) se señaló que al término de 2015 se registraron 2,956.6 miles de líneas de teléfono fijo a nivel nacional, de los cuales el 2.4% se concentró en la región. En cuanto a la telefonía móvil, esta mostró un mayor dinamismo. Así, de los 34.2 millones de líneas de teléfono móvil registradas a nivel nacional la región concentró el 3.1%.

La herramienta más utilizada por el turista para búsqueda de destinos y planificación de viajes es el Internet. La región contó con importantes recursos naturales y culturales para ser competitivos en el sector, lo que puede ser impulsado al promocionar circuitos turísticos mediante diferentes medios de comunicación, con un plan de marketing debidamente elaborado (BBVA, Turismo, 2017).

La Coordinadora General de la DIRCETUR del Gobierno Regional, E. Hidalgo (comunicación personal, 11 de julio de 2018), manifestó que en los sistemas de información para la toma de decisiones en el Área de Comercio Exterior solo se tuvo contratada a una persona, la información y el alcance hacia productores, inversionistas y Gobierno Central fue bastante limitado. Asimismo, en el Área de Turismo laboraron tres personas y en Artesanías, dos. Entre las tres áreas se consumió el 85% del presupuesto asignado a la Dirección en gasto de planilla, quedó el 15% restante a libre disponibilidad, la dirección utilizó esta diferencia para la promoción y comunicación de ferias y actividades turísticas que se realizan en el año.

El Fondo de Inversión en Telecomunicaciones FITEL (2016) firmó un convenio con la Dirección Regional de Comunicaciones del Gobierno Regional de Junín, llamado Convenio de Cooperación Interinstitucional, proyectado para iniciar en agosto del año 2017, formulado como Proyecto "Instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Junín", con Código SNIP 316935, que permitirá incrementar el acceso a los servicios de telecomunicaciones en los distritos y centros poblados de Junín, para ello se tiene prevista la ampliación de redes de transporte de banda ancha con alcance a nivel de capitales de cada distrito, y la implementación de una red de acceso inalámbrica hacia las localidades rurales (Fondo de Inversión en Telecomunicaciones, 2016).

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

Según la Information and Communication Technologies [ICT] (2016), el desarrollo y aplicación de la tecnología en relación con la actividad económica de producción de café y quinua está relacionada a los sistemas de riego tecnificado, uso de drones para el monitoreo y control de áreas extensas de cultivo, sembradoras y cosechadoras automatizadas. El desarrollo la Región Junín no se caracterizó ni poseyó las competencias para la creación de este tipo de tecnologías, por lo que la región debería aplicar tecnologías ya usadas por otras regiones para optimizar los costos, mejorar los niveles de producción e incrementar la calidad de las actividades agrícolas principales como la producción del café y de la quinua.

Según lo indicado por A. Palomino (comunicación personal, 11 de julio de 2018), Promperú tiene entre sus funciones gestionar la información del mercado internacional, hacia el beneficio de los productores de la región mediante el uso de una red de contactos para colocar los productos terminados en los países que los requieran, lo que normalmente se hace con un tipo de cliente de formato mayoristas o distribuidores principales, en esta gestión se recomienda que el productor sea capacitado, y que la región cuente con más de un centro de investigación para los productos del café y quinua, para lograr certificaciones de calidad y obtener productos con valor agregado. Además de la tecnología a aplicar en agricultura y sus centros de investigación, se observó que los agricultores de la zona altoandina migraron a otras ciudades o regiones, con lo cual dejaron un vacío y frustraron la continuidad de sus actividades agropecuarias. Esta es una de las razones que debilitó la necesidad de crear centros de investigación, y no se aprecia como necesidad su existencia. También se indicó que en I&D promueve invertir en la quinua con valor agregado, obtener productos como hojuelas y barras energizantes, en cuanto al café, se busca producir café especial, ya que el precio de este no se rige por el precio del mercado, sino por su calidad y

hasta se vende por subasta. Estas acciones promotoras se realizan en conjunto con Promperú, Sierra Exportadora y Central del café y Cacao.

Según el Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA, 2018), como ente rector y certificador de semillas, en la Estación Experimental Agraria Santa Ana de la Provincia de Huancayo, la región solo cuenta con un tipo de semilla certificada de categoría básica INIA/433/Sta Ana/AIQ/FAO, ya que los certificados de semillas de quinua se obtienen mediante análisis científicos, que puede durar en muchos casos desde uno año hasta tres años, mediante el estudio del comportamiento del ciclo de vida propia de las semillas, para garantizar la calidad de grano lo cual permite generar mayores ingresos como producto certificado (A. Palomino, comunicación personal, 11 de julio de 2018).

Según CONCYTEC (2018), se ofrecen charlas informativas a la región, sobre la Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica – Ley 30309 (2015), que generó beneficios tributarios, 175% de deducción sobre el impuesto a la renta, para que las empresas puedan invertir en I&D, la que debe ser promovida por el Gobierno Regional, como aliciente para que las empresas inviertan en tecnología y puedan ser competitivas, en la Universidad Nacional del Centro los especialistas brindan información y procedimientos, como también los plazos para postular a los beneficios de esta Ley, CONCYTEC también aporta con herramientas virtuales.

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

Una vez analizada la región de manera interna, se ve que los sectores de agricultura y turismo afectan de manera directa y significativa en la rentabilidad y generación de empleo directo a la región, basado en estos sectores se ha logrado identificar los siguientes factores determinantes de éxito (fortalezas y debilidades):

*F1. Cercanía al principal puerto de exportación.* En comparación con los competidores de la región, las principales actividades económicas, tanto en la producción de



quinua como café, se aprecia que estas se encuentran a mayor distancia del principal puerto de exportación del País (Callao). Por lo tanto, la Región Junín presentará menores costos en cuanto a al traslado de sus productos y entrega en menores tiempos. Este mismo análisis se aplica a la accesibilidad al turista nacional y extranjero.

**F2. Clima propicio para el cultivo del café y la quinua.** Según los cinco tipos de clasificación agroecológica, la región produce quinua del valle, la cual gracias a su clima es semidulce y de contenido bajo de saponina. En cuanto al café, al encontrarse los cultivos en valles de climas cálidos (Satipo y Chanchamayo), esto favorece a una rápida producción de los cultivos en comparación a zonas de climas menos cálidos y por lo tanto generan una mejor variedad de café.

**F3. Atractivos geográficos con potencial para el turismo.** La región cuenta con 407 recursos turísticos, de estos el 38.08% se encuentran en Satipo, el 16.22% en Huancayo y un 11.06% en Chanchamayo. De este total, 164 recursos pertenecen a la categoría de manifestaciones culturales y 139 a la categoría de sitios naturales. La región además cuenta con nueve áreas naturales y 14 productos turísticos. Con todo ello, es evidente el potencial de la Región para impulsar el turismo interno y el receptivo, este último enfocado sobre todo al turismo de naturaleza y aventura.

**F4. Costos de producción competitivos para el café.** En las zonas productoras de café dentro de la región el costo de producción es en promedio de 5.52 soles por kilo sin tecnología según la Revista Agraria (2008) a diferencia del costo de producción en Brasil de 9.82 soles por kilo según Brando (2012). De igual forma, se estableció que la caficultura representa uno de los sectores que contribuye a generar empleo, un cultivo alternativo a la economía de la coca, y una de las principales fuentes de divisas para la región. Para una mejora de los costos de producción, se espera impulsar créditos para el acopio y el apoyo técnico a los productores, con la finalidad de mejorar la calidad de la oferta exportable.

Todo ello con la finalidad de brindar al inversionista la mayor rentabilidad (La Revista Agraria, 2008).

**F5. Mayor biodiversidad y alto valor nutricional de la quinua.** Este grano andino presenta gran diversidad biológica, reflejada en alrededor de 3,000 muestras registradas en los bancos de germoplasma del Perú. Siendo uno de estos bancos, el Banco de Germoplasma de la Universidad Nacional Agraria La Molina, el cual con el fin de crear nuevas y mejores variedades investigaron sobre el manejo de recursos genéticos por lo que recabó semillas de zonas de diversos climas y altitudes, lo cual también reflejó que la variedad se da por las técnicas en agricultura, así como también las costumbres alimenticias (SINIA, 2011).

**D1. Deficiente infraestructura turística.** La región mostró deficiencias en su infraestructura, adicionalmente, el 52% de llegadas se realizó por ómnibus, el 44% por movilidad privada y solo el 1% por vía aérea (MTC, 2016). Dado que lo que se busca es desarrollar el turismo se requiere contar con una mejor infraestructura que comprenda conectividad terrestre, aérea, portuaria, además de servicios básicos como agua, desagüe, salud, seguridad, manejo de residuos, entre otros.

**D2. Falta de clasificación de las semillas de quinua.** Con relación a la provisión de semillas, el 80% de los productores las adquieren de vendedores de su localidad, no son semillas certificadas, sin embargo, se avanzó al respecto por lo que existen proveedores referidos como CAPRO semillas e INIA (MINAGRI, 2017).

**D3. Minifundismo de tierras agrícolas.** La producción de café y quinua tiene como debilidad la poca variedad de los productos debido al minifundismo de las tierras agrícolas a lo que se suma la escasa titulación de tierras (PRODUCE, 2016), estos factores son lo que hacen que el inversionista no pueda contar con el recurso fundamental para la producción

del café y quinua, como es el terreno para el cultivo, ya que estas no cuentan con un saneamiento físico legal.

***D4. Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de quinua.*** Escasa infraestructura de riego para el cultivo de quinua, ya que mayormente se cultiva en secano. Para el año 2012, de las 1,432 hectáreas cultivadas en la región, 1,412 hectáreas fueron en secano y 20 hectáreas fueron con riego (MINAGRI, 2017), no se aprovechó al máximo los recursos para mayor y mejor producción, lo cual también se ve reflejado en el rendimiento de la producción total de quinua de la región, en lo cual la región Arequipa fue el ejemplo, que si bien es cierto no es la región con mayor producción, pero si la primera en rendimiento y aprovechamiento de sus recursos.

***D5. Falta de tecnología para el mejoramiento de las semillas de la quinua y el café.*** El Instituto Nacional de Innovación Agraria en el 2012 tuvo un presupuesto anual promedio de S/ 850,000 soles, cuyas investigaciones estuvieron relacionadas a la generación de variedades, tecnologías de manejo del cultivo, multiplicación de semilla, capacitación y transferencia de tecnología para pequeños y medianos productores del país, monto insuficiente para lograr el mejoramiento de las semillas de quinua y café (INIA, 2017).

***D6. Pobre capacidad de respuesta ante los desastres naturales.*** El Perú en su conjunto adolece de capacidad de gestión y la región se encuentra por debajo de la media en el ranking de competitividad regional, esta incapacidad no es atractiva para los inversionistas en especial para el sector agrícola y turismo por el hecho que puede afectar directamente las capacidades productivas de un sector que se quiere industrializar como es el de la agricultura. Por el lado del turismo, el turista que más gasta busca los lugares que brindan mayor seguridad y respuesta ante desastres naturales entre otros aspectos.

Tabla 41

*Matriz de Evaluación de los Factores Internos de la Región Junín*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Cercanía al principal puerto de exportación. En relación de distancia de las regiones en competencia (para la producción de café, producción de quinua, turismo) al puerto de Callao, es mayor que la distancia de Junín al mismo puerto, por ende, los costos de transporte son menores.	0.07	3	0.21
2	Clima propicio para el cultivo del café y la quinua. Según los cinco tipos clasificación agroecológica, Junín produce Quinua del Valle, la cual gracias a su clima es semidulce y de contenido bajo de saponina.	0.10	4	0.40
3	Atractivos geográficos con potencial para el turismo. En la región Junín se tienen recursos turísticos que pueden impulsar el turismo interno y receptivo, este último vinculado sobre todo al turismo de naturaleza y aventura.	0.10	3	0.30
4	Costos de producción competitivos para el café y la quinua. Costo de producción del café en Perú de 5.52 soles por kilo y en Brasil de 9.82 soles por kilo.	0.08	3	0.24
5	Mayor biodiversidad y alto valor nutricional de la quinua. Este grano andino presenta gran diversidad biológica, reflejada en alrededor de 3,000 muestras registradas en los bancos de germoplasma del Perú.	0.08	3	0.24
Subtotal		0.43		1.39
Debilidades				
1	Deficiente infraestructura turística. Se requiere contar con una mejor infraestructura que comprenda conectividad terrestre, aérea, portuaria, además de servicios básicos como hospedaje, restaurantes, seguridad, salud, manejo de residuos, entre otros.	0.08	1	0.08
2	Falta de clasificación de las semillas de quinua. Con relación a la provisión de semillas, el 80% de los productores las adquieren de vendedores de su localidad sin reconocer si adquieren semillas de calidad, sin embargo, ya se está avanzando al respecto existiendo ya proveedores referidos como CAPRO semillas, INIA y productores de semillas.	0.08	2	0.16
3	Minifundismo de terrenos agrícolas. Numerosos productores de café con tierras con escaso metraje y faltos de títulos de propiedad.	0.08	2	0.16
4	Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de café y quinua. Escasa infraestructura de riego para el cultivo de quinua, mayormente se cultiva en seco. Para el 2012, de las 1,432 Ha. cultivadas en la región Junín 1,412 fueron en seco y 20 Ha. fueron con riego.	0.07	1	0.07
5	Falta de tecnología para el mejoramiento de las semillas de la quinua y el café. El INIA en el 2012 tenía un presupuesto anual promedio de S/ 850 000 soles cuyas investigaciones están relacionadas a la generación de variedades, tecnologías de manejo del cultivo, multiplicación de semilla; y capacitación y transferencia de tecnología para pequeños y medianos productores del país, monto insuficiente para lograr el mejoramiento de las semillas de quinua y café.	0.08	1	0.08
6	Pobre capacidad de respuesta ante los desastres naturales. El Perú en su conjunto adolece de capacidad de gestión y la región se encuentra por debajo de la media en el ranking de competitividad regional, esta incapacidad no es atractiva para los inversionistas en especial para el sector agrícola y turismo.	0.08	1	0.08
7	Deficiente acceso de la población a servicios básicos (educación, salud, agua potable, saneamiento) y bajo índice de empleo formal.	0.10	1	0.10
Subtotal		0.57		0.73
Total		1.00		2.12

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

***D7. Deficiente acceso a servicios básicos (educación, salud, agua potable, saneamiento) y bajo índice de empleo formal.*** Perú en su conjunto adolece de capacidad de gestión y la región se encuentra por debajo de la media en el ranking de competitividad regional, esta incapacidad no es atractiva para los inversionistas en especial para el sector agrícola y turismo por el hecho que puede afectar directamente las capacidades productivas de un sector que se quiere industrializar como es el de la agricultura. Por el lado del turismo, el turista que más gasta busca los lugares que brindan mayor seguridad y respuesta ante desastres naturales entre otros aspectos.

Para la evaluación de los factores determinantes de éxito se asignó un peso de cero a uno y un valor de uno a cuatro. En la Tabla 41 se tiene una ponderación total de 2.12 para la región Junín, lo que significó que esta estuvo por debajo del promedio del uso de sus fortalezas, a pesar de que estas tengan un subtotal de 1.39 y sus debilidades un subtotal de 0.73, la región no se respalda adecuadamente en sus fortalezas para explotar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas.

### **4.3. Conclusiones**

La economía de la Región Junín se sustenta en los sectores de minería y agricultura que representan más del 30% de su producción. La Región exportó US\$ 794 millones de dólares en el año 2016, de los cuales el 80% corresponde a los minerales entre los más importantes el cobre y zinc teniendo como principales mercados a la zona asiática como China y Corea del Sur; de igual forma tiene como principales inversiones extranjeras a los capitales chinos. Por lo tanto, es una región minera por excelencia siendo el principal aportante del PBI dentro de la Región y su nivel de riesgo fue de 21.5%, uno de los más altos de las actividades económicas de la Región, debido a que las actividades extractivas están expuestas a la variación internacional de los precios de los minerales, pero con un alto

porcentaje de reservas mineras a explotar y a desarrollar a través de la inversión extranjera privada.

Como la minería es una actividad que depende de los precios del mercado mundial de los minerales, la rivalidad entre las empresas mineras, dentro de la Región Junín, se basa en encontrar las mejores prácticas, procesos, eficiencia operacional y nuevas tecnologías que permitan reducir los costos unitarios de producción ya que los precios de los minerales se rigen a nivel internacional; sumando también la responsabilidad socio ambiental que presentan todos los proyectos mineros que se desean ejecutar o que están en plena ejecución los cuales deben ser formulados dentro del proceso de inversión y respetando los compromisos frente a la sociedad y el estado peruano. Por lo tanto, el sector extractivo presente un dinamismo que está basado en los precios internacionales, inversión extranjera y eficacia en la producción de las empresas mineras.

De las actividades económicas analizadas, se puede ver que la de agricultura y el turismo son las más sostenibles y están en crecimiento constante, dentro de estas actividades se encuentra la producción del café y la quinua como productos bandera de la Región Junín, por otro lado, se ha detectado el potencial del sector turismo en la región y del impacto que puede tener su desarrollo en la generación de empleo directo e indirecto, lo cual generó mayor ingreso a la región. Asimismo, la cercanía de la región al principal puerto de exportación del Perú permitió obtener mejores costos de exportación, que se tradujo en el incremento de la rentabilidad, comparado con la Región Puno, que se encontró alejada de los puertos de exportación. Un aspecto importante en la producción del café es el factor climático y la región cuenta con esta capacidad por sus niveles geográficos, hecho que impacta en la calidad del café. De igual manera, la geografía ha favorecido a la región con diferentes atractivos de fácil posicionamiento para brindar servicios del turismo. La región posee la fortaleza de menores costos para producción del café y la quinua, por el factor

climático y la cercanía a los insumos necesarios para estas actividades económicas. La quinua es poseedora de un alto valor de valor nutricional, lo que es una fortaleza y base principal para generar valor agregado de este producto, hecho que le da un atractivo diferenciado en los mercados de Estados Unidos y Europa, principalmente. El uso del riego tecnificado disminuirá los costos de producción del café y de la quinua. La habilitación de tierras agrícolas atraerá con mayor facilidad a los inversionistas para este sector. Una de las principales actividades de la región debe centrarse en mitigar el impacto por desastres naturales.



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

### 5.1. Intereses de la Región Junín

Los intereses organizacionales de la Región Junín son los siguientes: a) Desarrollar la industria del café, b) Desarrollar la industria de la quinua, c) Desarrollar el turismo, y d) Generar la oferta de nuevos empleos directos. Según Interés Vital, se ha identificado a Sul de minas y Atacama como principales competidores en los sectores de agricultura y turismo, ya que su desarrollo en estas industrias afectaría, no solo al quitar participación en el mercado, sino al sacar del mercado por completo. Según interés importante, se ha identificado a Puno como un competidor importante porque su desarrollo impacta, pero a la vez es colaborativo al estar dentro del mismo país. Según interés periférico, Sul de minas, Puno y Atacama pueden generar oferta de empleos directos para su población, pero esto no afectaría por ser un interés netamente interno.

### 5.2. Potencial de la Región Junín

**Demográfico.** Según el Censo nacional del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a), la Región Junín, al año 2007 tenía una población de 1'225,474 habitantes y al año 2017 la estimación fue de 1,370,274 habitantes (INEI, 2017a).

Según el INEI (2017g), de acuerdo a las normas internacionales (OIT), la Población Económicamente Activa comprende a todas las personas de la Región Junín con edades desde 14 años a más de edad, el PEA es 735.2 (miles de habitantes), de los cuales comprende una PEA Ocupada de 705.1 (miles de habitantes), del PEA Ocupada el 18.2% representó 128.3 (miles de habitantes) personas que cuentan con empleo formal y el 81.8% del PEA Ocupada representa 576.8 (miles de habitantes) que cuentan con empleo informal.

Según el BCRP (2016), el territorio de la Región Junín tuvo como capital a Huancayo, la región está compuesto políticamente por nueve provincias las cuales son a) Huancayo, b) Satipo, c) Chanchamayo, d) Tarma, e) Jauja, f) Concepción, g) Chupaca, h)



Yauli, i) Junín. La región cuenta con 123 distritos. Según el Censo nacional del 2007 del INEI, (2009b), XI de población y VI de vivienda, en la Región Junín existen cuatro pueblos étnicos que pertenecen a la familia lingüística: Arahua, estos pueblos étnicos son: (a) Amuesha, (b) Asháninka, (c) Caquinte, y (d) Nomatsiguenga.

**Geográfico.** La Región Junín se encuentra ubicada en la zona central del Perú; comprende dos regiones naturales, sierra y selva. La sierra comprende puntos geográficos, son: la meseta del Bombón, el lago de Junín o lago Chinchaycocha, el valle del Mantaro y la Cordillera de Huaytapallana. En la selva se encuentran tierras más fructíferas para producir el café, como Chanchamayo, Ene, Perene y Tambo, esta destaca por su particularidad por su área de vida de bosque seco en la provincia de Satipo. De igual forma, la Región presenta una geografía propicia para la exploración, explotación y desarrollo de yacimiento mineros lo cuales se encuentran sustentados en las reservas mineras que presentan la región de acuerdo a las exploraciones realizadas por la empresa privada. Toda esta variedad de microclimas y los distintos pisos ecológicos brindan los factores claves de éxito para la producción de café y quinua como productos representativos de la Región dentro del sector agrícola.

La sierra y selva cuentan con paisajes naturales que ya son explotados o tienen potencial para el turismo de aventura y naturaleza. La Región cuenta con 407 recursos turísticos, encontrándose el 34% en la categoría de sitios naturales, destacando las provincias de Satipo y Chanchamayo. Asimismo, cuenta con nueve áreas naturales protegidas lo que representa el 14.75% de su superficie y 14 productos turísticos, resaltado por su geografía la Ruta Huaytapallana, el City Tour Chanchamayo, el Circuito de Naturaleza y Aventura (Borgoña), el Circuito Tradicional (Tirol, Bayoz, Velo de la Novia), el City Tour Tarma, el Circuito Tina de Piedra, el Circuito San Andrés y el Circuito Gallito de las Rocas (DIRCETUR, 2015).

Indudablemente, esta es una capacidad distintiva de la Región y se puede aprovechar el potencial para desarrollar y promover actividades como el trekking, escalada de roca, camping, ciclismo de montaña, ruta en carretera, ruta peatonal, etc.

**Económico.** De acuerdo al total de los ingresos del año 2016 por actividades, se registraron US\$ 960 millones de dólares por exportación de cobre donde el factor crítico de éxito son los menores costos de producción, el uso de energía eléctrica en el proceso minero de extracción y producción de cobre permite reducir los costos hecho vital para todos los minerales debido que al ser commodities su precio se regula internacionalmente, otro factor crítico de éxito refiere a las altas leyes de las reservas de cobre, que permiten la obtención de mejor calidad en su concentrado es por ello que la inversión extranjera privada sigue aportando capital para los distintos yacimientos mineros a explotar dentro de la Región; es por ello que no se toma esta actividad económica para el análisis de la presente investigación por las razones antes descritas.

En el sector agrícola ingresaron S/ 2,282.7 millones de soles, lo cual representó el 13% del total de ingresos de la Región. El café en grano representó S/ 262.9 millones de soles con un crecimiento promedio anual de 3.7%, el cual presentó su mejor actividad entre los meses de marzo y agosto con un crecimiento del 99% sustentado por las condiciones climatológicas que favorecieron la producción ("Producción de café aumentó 9,2% en agosto de 2017", 2017). Para lograr la competitividad de la exportación del café en grano, esta dependerá de la variedad y calidad de productos del café, como lo realizó Brasil en la Región de Sul de Minas que hace uso de la tecnología y la eficiencia de recursos, acompañados por un adecuado clima y buenos suelos, para desarrollar una alta variedad de tipos de café (Fórum Café, 2017). De igual forma, la Región Junín presentó una ubicación estratégica que le permite el principal nexo para la exportación y/o la venta interna (MINAGRI, 2016).

El empresario peruano ha tenido una buena reacción a la demanda de quinua los últimos dos años, aprovechó el cambio de hábito de alimentación en un segmento de la población mundial, subió así la demanda y el precio de la quinua. Esta afirmación se vio reflejada en el Reporte de Promperú sobre exportación de 2017, las exportaciones de este producto han tenido una variación porcentual de 390% en el periodo 2015 - 2016, y fue el séptimo producto no tradicional de la Región Junín de acuerdo con sus ingresos. Al tener una creciente demanda por el cambio de alimentación de un buen sector de la población mundial y además tener una buena tasa de crecimiento en exportación, la región no puede desaprovechar el potenciar el cultivo de este producto (Índice de Competitividad Regional por Región, 2017).

Respecto al sector turismo, este tiene potencial dado que involucra diferentes actividades económicas, como alojamiento, restaurantes, servicios financieros, entretenimiento, transportes, agencias de viajes, entre otros. Entre el periodo 2012 - 2016 el promedio anual de arribos de turistas nacionales en la región creció un 7.75% anual, mientras que el arribo de turistas extranjeros creció 1.9% anual. La región concentró el 8% de turismo interno del país, ocupó el tercer lugar, solo superado por Lima e Ica (Promperú, 2016).

Tabla 42

*Ranking de PBI por regiones 2016 y 2027 (en miles de soles)*

Ranking	Región	2016	Ranking	Región	2027
1	Lima	<b>301,453,781</b>	1	Lima	<b>801,514,514</b>
2	Arequipa	<b>34,096,547</b>	2	Arequipa	<b>85,229,336</b>
3	La Libertad	<b>29,121,008</b>	3	Piura	<b>71,977,116</b>
4	Piura	<b>25,801,492</b>	4	Junín	<b>67,699,779</b> Visión
5	Ica	<b>20,906,777</b>	5	La Libertad	<b>65,022,158</b>
6	Cusco	<b>20,821,460</b>	6	Ica	<b>61,494,465</b>
7	Ancash	<b>20,326,119</b>	7	Cusco	<b>51,129,589</b>
8	Junín	<b>17,181,257</b> Actual	8	Ancash	<b>38,470,887</b>

Nota. Adaptado de *PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017b. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

La Región en el año 2016 ocupó el octavo lugar del Ranking de PBI por Regiones, tomando como base el crecimiento promedio anual entre los años 2009 al 2016 y asumiendo como input de valor que el crecimiento promedio anual será de 13 % esto basado en el incremento de ingresos por minería por las ampliaciones del proyecto Toromocho principalmente, sumando los ingresos por los productos de Café, Quinoa y Turismo que serán promocionados y facilitados por la Región el 13% de crecimiento anual cae en un escenario moderado y altamente probable. Este hecho permitirá que para el 2027 la Región se encuentre entre las 5 primeras puestos del Ranking de acuerdo a la proyección de la Tabla 42.

**Tecnológico – Científico.** Según Osinergmin, (2018), existen cuatro proyectos de Centrales de Generación eléctrica con recursos energéticos renovables, de los cuales dos de ellos se encuentran en operación desde el año 2014, son proyectos de Canchayllo operada por la Empresa de Generación Canchayllo S.A.C., ofrece energía anual de 25,160 MW.h; y el otro proyecto en operación es Runatullo III operada por la Empresa de Generación Eléctrica de Junín S.A.C., ofrece energía anual de 120,000 MW.h. Los otros dos proyectos que aún están en construcción son Renovandes H1 operada por Empresa de Generación Santa Ana S.R.L., la cual ofrecerá 150,000 MW.h; y el proyecto Huatziroki, operado por Empresa Generación Hidráulica Selva S.A., el cual ofrecerá energía anual de 72,270 MW.h. Dichos proyectos favorecen el desarrollo de las inversiones mineras como son el proyecto Ampliación de Toromocho desarrollado por Minera Chinalco Perú y el proyecto Ariana desarrollado por la empresa Southern Peaks Mining.

Dentro del sector agricultura para la producción de café, se espera un mayor desarrollo de las técnicas para el riego dentro de la región con la finalidad de disminuir los costos de producción y la conservación del recurso principal para el desarrollo del cultivo como lo es el agua. Se espera un incremento en la misma proporción de crecimiento que se

presentó en el año 2016, se observó mejoras en el sistema de riego para tierras agrícolas, con un incremento de 14.9% al 17.1% de las tierras agropecuarias a las que fueron aplicadas sistemas de riego tecnificado, de esta forma se incrementó en un 2.2% con referencia al año 2015. Asimismo, dentro de los sistemas de riego tecnificado, el de mayor aplicación fue el riego por aspersión, con un 85.2% de utilización seguido del sistema por goteo con un 9.0% de utilización. ("El riego tecnificado en pequeñas y medianas unidades agropecuarias creció 2,2 puntos porcentuales en el año 2016", 2017).

***Histórico- psicológico-sociológico.*** La Región Junín fue habitada por los Huancas, quienes luego fueron conquistados por el Inca Pachacútec en el año 1460. Huancayo pasó a convertirse entonces en el principal Tambo Regional de los Caminos del Inca. Es así que al pasar de la época de la colonia, la independencia y la república de esta región se llena de historia, la cual es explotada con circuitos turísticos promovidos por el Ministerio de Cultura y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Iperu, 2016).

***Organizacional – administrativo.*** La estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín, como se ha revisado en el punto 4.1.1., cuenta con un Consejo Regional, debajo se encuentra el Gobernador Regional con su Vicegobernador, y debajo está la Gerencia General Regional, estos son los principales órganos administrativos de la Región.

***Militar.*** Ninguna de las Regiones del Perú cuenta con fuerzas militares propias, ante cualquier conflicto que hubiera en la zona de la región, la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas Nacionales son las que están encargadas de la seguridad en este aspecto.

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

***Influencia de terceras partes.*** Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2017), la producción a setiembre 2017 de los productos de agricultura y horticultura tuvieron un aumento del 1.2%, básicamente por la producción de café pergamino que creció un 11% de lo producido por las Regiones de Junín y Ayacucho. De

igual forma la asociación de productores representa una fuerte influencia. Sul de Minas, región ubicada en Brasil, es el modelo a seguir por ser el mayor exportador de café del mundo. En la exportación de quinua la región que más exporta es Puno, ubicada en el Perú, y su interés por ser el mejor y mayor exportador del mundo es común con la Región Junín y su vez es colaborativo por estar ambas regiones ubicadas dentro del mismo país. Dentro del turismo de naturaleza y aventura, Atacama en Chile, es la región referente a nivel mundial en turismo de aventura por su alto nivel de infraestructura turística, capacidad de generar valor a sus recursos turísticos y capacidad de promoción. Tanto Sul de Minas, Puno y Atacama, son regiones que tienen el mismo interés que Junín, es decir desarrollar las industrias del café, quinua y turismo respectivamente.

***Lazos pasados – presentes.*** En cuanto al sector agricultura no se observan rivalidades históricas con sus actuales competidores, solo que existe una gran competitividad por la producción de la quinua y el café a nivel mundial, la Región Junín es relativamente nueva en la exportación de café y la quinua. En cuanto al turismo de naturaleza y aventura la región es realmente un competidor entrante que tiene recursos geográficos explotables para cubrir la creciente demanda por este tipo de turismo.

***El contrabalance de los intereses.*** En cuanto a la agricultura, como se mencionó, se debe establecer políticas de capacitación y desarrollo con las asociaciones de productores, sobre todo de productos bandera en la región, como son el café y la quinua, para evitar paralizaciones de producción dentro del sector. De igual forma establecer alianzas con estas asociaciones para mejoras en la competitividad y poder hacer frente a las posibles alianzas de otras regiones con sus asociaciones internas. Una posibilidad es que ambas regiones se unan para cubrir la demanda de este grano y aumentar juntos su participación en el mercado.

***Conservación de los enemigos.*** El sector agrícola debe desarrollar estrategias que busquen imitar las buenas prácticas de sus regionales enemigas, así como disminuir las

deficiencias que la hacen vulnerable a sus competidores. En la agricultura se debe realizar estudios comparativos para determinar las nuevas tecnologías e innovaciones que generan las otras regiones, Oruro, región ubicada en Bolivia, ya que hace énfasis en la investigación de su grano para certificarlo y darle un valor agregado, lo cual haría que tengan más rentabilidad y hasta mayor participación en el mercado, y desplace al Perú como el mayor exportador del mundo. En el sector del café sucede lo mismo con Sul de Minas, región ubicada en Brasil, quienes invierten en mejorar la calidad de su café y reducir costos de producción con tecnología. Respecto al turismo de naturaleza y aventura, Atacama ha realizado una fuerte campaña de marketing que la ha posicionado como una de las mejores regiones del mundo para realizar este tipo de turismo. Estos son enemigos que la región Junín no debe perder de vista ya que puede imitar sus buenas prácticas y evitar sus errores para hacer a la región Junín más competitiva.

#### **5.4. Matriz de Intereses de la Región Junín (MIO)**

Se identificaron cuatro Intereses Organizacionales para la Región Junín, los cuales se muestran en la Tabla 43. Se ha encontrado que Sul de Minas y Puno son regiones con intereses comunes, ya que ambas al igual que Junín buscan desarrollar la industria del café y la quinua con el objetivo de generar mayores ingresos por la exportación de estos productos. En cambio, Puno y Atacama respecto al desarrollo de la industria del café tiene intereses opuestos, sucede de la misma manera con Sul de Minas y Atacama respecto a la industria de la quinua. Junín tiene como interés de nivel importante el brindar progreso social a su población a través del acceso a servicios básicos como salud, educación, además de la generación de empleo formal, bajo la perspectiva de que, una vez desarrolladas las industrias del café, la quinua y el turismo, que son de interés vital, se generará un mayor número de empleos directos e indirectos para el tipo de poblador de la región. De forma transversal el Gobierno Regional deberá desarrollar la infraestructura y servicios

competentes para cubrir las necesidades de la población y reducir las brechas encontradas para el crecimiento de las actividades económicas.

Tabla 43

*Matriz de Intereses de la Región Junín*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollar la industria del café.	Sul de Minas Junín		(Puno) (Atacama)
2 Desarrollar la industria de la quinua.	Junín	Puno	(Sul de Minas), (Atacama)
3 Desarrollar la industria del turismo.	Junín Atacama	Puno	(Sul de Minas)
4 Brindar progreso social a su población a través del acceso a servicios básicos y promoviendo el empleo formal.		Junín	Sul Minas Puno Atacama

*Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis*

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

A fin de lograr la visión establecida para la Región Junín, se han establecido cinco objetivos de largo plazo, el horizonte de tiempo está establecido hacia el año 2027. A continuación, se detallan los OLP a alcanzar:

**OLP 1: El 2027 se generará US\$ 398 millones de dólares americanos en la industria del café que representaría el 7.4% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 90 millones de dólares americanos que representó el 1.7% del PBI regional.**

La información para determinar la generación de ingresos por producción de café al año 2027 se estableció a partir de la información del INEI ("Producción nacional en febrero de 2018 creció 2,86%, registrando 103 meses de crecimiento continuo", 2018), en que se consideró las hectáreas de cultivo con una tasa de incremento promedio 3.5% anual. Con la información de la producción de café se estimó un incremento promedio anual cada dos años de 5%, 8%, 15%, 22% y 28% en el periodo 2017-2027. El PBI regional para el año



2027 se proyecta a 67,700 millones de soles. La producción de café representaría el 7.4% del PBI Regional. Se debe tener en cuenta que el sector agrícola representa el 13% del PBI regional con 29 productos potenciales. El café fue uno de los productos que generó mayores ingresos dentro de este sector al año 2016.

**OLP 2: El 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 2.1% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 5 millones de dólares americanos que representó el 0.1% del PBI regional.**

Para el año 2016 el país generó US\$ 103 millones de dólares americanos solo en exportación de quinua, de los cuales la Región participó con un 4.8%, lo que representa aproximadamente US\$ cinco millones de dólares americanos (“Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua y supera a Bolivia”, 2017). Este OLP está relacionado con los cambios alimenticios que la población mundial hace lo cual genera crecimiento en el sector agrícola por la demanda de alimentos saludables y con alto valor nutricional. Al año 2027 la producción de quinua en la región representaría el 2.1% del PBI Regional. Se debe tener en cuenta que el sector agrícola representa el 13% del PBI regional con 29 productos potenciales. La quinua es uno de los productos que ha experimentado un crecimiento vertiginoso dentro de este sector.

**OLP 3. El 2027 se generará US\$ 285 millones de dólares americanos en turismo que representaría el 4.27% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 120 millones de dólares americanos que representó el 2.2% del PBI regional.**

Para el cálculo del valor agregado bruto (PBI Real) se ha tomado como referencia la investigación realizada por Coronel et al. (2017), que estimaron un PBI real de US\$ 120,474, 502 para el 2016 y US\$ 125, 973,862 para el 2017 con un crecimiento de 4.1%. A partir del año 2020 se considera un incremento de 5%, 7%, 12% y 15% el año 2027.

Una de las principales ventajas comparativas de la Región radica en sus atractivos naturales con potencial para el turismo de naturaleza y aventura. El Gobierno Regional desarrollará proyectos de factibilidad para dar a conocer el potencial del turismo a los inversionistas, actualmente se tienen tres proyectos presentados y se propone trabajar dos proyectos relacionados al turismo de aventura. El PBI regional para el año 2027 se proyecta a 21,380 millones de soles, representando el turismo el 4.27% del PBI Regional.

***OLP 4. El 2027 se mejorará el Índice de Progreso Social Regional a 64 puntos. El 2016 se obtuvo 53 puntos.***

La educación, la salud, y la generación de empleo formal serán el eje primordial para lograr esta meta. Las estrategias a plantear estarán orientadas a acortar las brechas urbanas rurales existentes para el acceso de la población a los servicios básicos públicos. Asimismo, teniendo como soporte la agricultura y el turismo, sectores con gran potencial para la generación de empleo directo e indirecto, se impulsará la formalidad, a través de ciertos mecanismos que permitirán incrementar el reducido índice de empleo formal, 18.2%, que ostenta la región.

## **5.6. Conclusiones**

Luego del análisis externo e interno realizado para la Región Junín y al considerar los sectores y productos con mayor rentabilidad y/o potencial se definen como intereses organizacionales el desarrollo de la industria del café, de la quinua y del turismo. La producción de café se ve beneficiada por las condiciones climáticas favorables, como lo es el clima tropical que presentan provincias de Chanchamayo y Satipo; de igual forma, presenta una ventaja por su ubicación estratégica como nexo en la distribución para su exportación y venta interna. La demanda de quinua crece a pasos agigantados, debido al cambio alimenticio saludable por la que ha optado buena parte de la población mundial y el

crecimiento sostenido que viene teniendo el turismo en el mundo y los recursos turísticos que tiene la región permite pensar en esta como la tercera actividad de enfoque.

El desarrollo de estas actividades permitirá el crecimiento económico de la región y en paralelo el progreso social será impulsado por el acceso a servicios básicos como salud y educación de la población urbana y rural de la región, además de la promoción y generación de empleo formal, digno y adecuado.

La implementación de este planeamiento estratégico generará para la región US\$ 117 millones de exportación en café, US\$ 69 millones de exportación en quinua y US\$ 285 millones en turismo para el año 2027, que totaliza US\$ 471 millones de ingresos para la región por estas actividades económicas. Este incremento en la producción generará 219.8 mil empleos formales y adecuados para la población, lo que permitirá que esta pueda acceder a servicios básicos de calidad como salud, educación, seguridad, saneamiento, acceso a agua potable, transporte, etc. Es responsabilidad del Gobierno Regional, realizar una gestión en infraestructura con un enfoque de servicio que priorice a las poblaciones vulnerables y de extrema pobreza.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se establecerán las estrategias específicas para alcanzar los objetivos a largo de plazo de la Región Junín, se partirá del desarrollo de la matriz FODA en donde se establecerán estrategias específicas que luego pasarán el filtro de las matrices PEYEA, BCG, IE y GE. Finalmente, se desplegará la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo rescatando únicamente estrategias externas específicas.

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

En la MFODA se evalúan los factores internos y externos de la Región Junín, luego del análisis se establecieron un total de 15 estrategias (ver Tabla 44). Del emparejamiento de las fortalezas con las oportunidades (FO) se definieron cinco estrategias con la finalidad de explotar las potencialidades de la región respecto al café, quinua y al turismo, seguido se tienen cinco estrategias del emparejamiento de las debilidades y oportunidades (DO), aquí destacan las estrategias de obras por impuestos y las de salud y educación. Por otro lado, se tienen dos estrategias de confrontación que resultan del emparejamiento de las fortalezas con las amenazas (FA) donde sobresale la estrategia de subsidio ante la volatilidad del precio del café y finalmente se tienen tres estrategias resultantes de contrastar debilidades y amenazas (DA) resalta la ejecución de planes de prevención y atención ante desastres naturales.

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

Del análisis de la combinación de los factores relativos a la industria y los factores relativos a la organización, se concluye que la Región Junín presenta una postura estratégica conservadora (ver Figura 15) debido a que las actividades económicas deben enfocarse en alcanzar estabilidad financiera y el factor crítico es la competitividad de los productos; asimismo, las organizaciones buscan reducir costos, mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos y ganar entrada en mercados más

Tabla 44

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Región Junín

		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		1 Cercanía al principal puerto de exportación.	1 Deficiente infraestructura turística.
		2 Clima propicio para el cultivo del café y la quinua.	2 Falta de clasificación de las semillas de quinua.
		3 Atractivos geográficos con potencial para el turismo.	3 Minifundismo de terrenos agrícolas.
		4 Costos de producción competitivos para el café y la quinua.	4 Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de café y quinua.
		5 Mayor biodiversidad y alto valor nutricional de la quinua.	5 Falta de saneamiento de tierras para el cultivo agrícola (café y la quinua).
			6 Pobre capacidad de respuesta ante los desastres naturales.
			7 Deficiente acceso de la población a servicios básicos (educación, salud, agua potable, saneamiento) y bajo índice de empleo formal.
<b>Oportunidades</b>	<b>FO. Explote</b>	<b>DO. Busque</b>	
1 Creciente demanda del café por Alemania.	FO1 Externa: Desarrollo de mercados. Incrementar la cartera de clientes internacionales de café, la quinua y el turismo a través de ferias mundiales de productos como Biofach. Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	DO1 Externa: Desarrollo de mercados. Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	
2 Mayor demanda de quinua orgánica en Estados Unidos.	FO2 Externa: Desarrollo de productos. Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)	DO2 Interna: Calidad total. Certificar semillas de café y quinua de alta calidad orgánica. (D2, D4, O2, O5)	
3 Incremento de la demanda de turismo de aventura destacando la participación del turismo receptivo.	FO3 Interna: Gerencia de procesos. Desarrollar políticas tributarias que favorezcan la industrialización de la producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5)	DO3 Interna: Gerencia de procesos. Desarrollar programas de saneamiento físico - legal de tierras de alto potencial agrícola. (D3, D5, O1, O2, O5)	
4 Mayor gasto promedio del turista extranjero.	FO4 Externa: Desarrollo de productos. Implementar y brindar certificaciones de calidad generando una marca regional de quinua y café orgánicos para obtener productos más competitivos. // Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	DO4 Interna: Gerencia de procesos. Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	
5 Mayor demanda de café orgánico en los Estados Unidos.	FO5 Externa: Desarrollo de productos. Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).	DO5 Interna: Gerencia de procesos. Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	
<b>Amenazas</b>	<b>FA. Confronte</b>	<b>DA. Evite</b>	
1 Impacto del fenómeno del niño y de la niña en el sector agrícola.	FA1 Externa: Diferenciación. Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	DA1 Interna: Gerencia de procesos. Garantizar la ejecución de los planes de prevención y atención ante desastres naturales. (D1, D6, A1, A3)	
2 Ingreso de productores de Brasil para la siembra de café.	FA2 Establecer subsidios temporales en caso de caída del precio del café por debajo del costo de producción. (F2, F4, A1, A2, A3, A4, A5)	DA2 Externa: Aventura conjunta. Fomentar la inversión privada para el acceso a créditos en los sectores de agricultura y turismo. Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	
3 Impacto del calentamiento global en los sectores agrícolas y turismo.		DA3 Interna: Gerencia de procesos. Implementar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, D5, A4, A5)	
4 Tendencia a la baja de los precios del café.			
5 Ingreso de semillas transgénicas de quinua y café.			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

atractivos. La información en detalle de la Región Junín respecto a los factores determinantes de su posición externa e interna se pueden visualizar en la Tabla 45, de todos los factores la región destacó en la variedad de productos y ciclo de vida de los mismos, así como la relativa facilidad de su salida del mercado (café, quinua) debido a que tiene una amplia cartera de productos agrícolas como sustitutos. Como oportunidades se encuentran la falta de una visión a largo plazo para desarrollar integración vertical, economía de escala e incorporar tecnología en sus actividades productivas.

Tabla 45

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	4	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	4	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	2	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	2.89	Promedio - 6 =	-3.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	2	1. Retorno en la inversión	4
2. Tasa de inflación	2	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	2	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-3.63	Promedio =	4.44
X = FI + VC	-0.33	Y = EE + FF	0.82

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

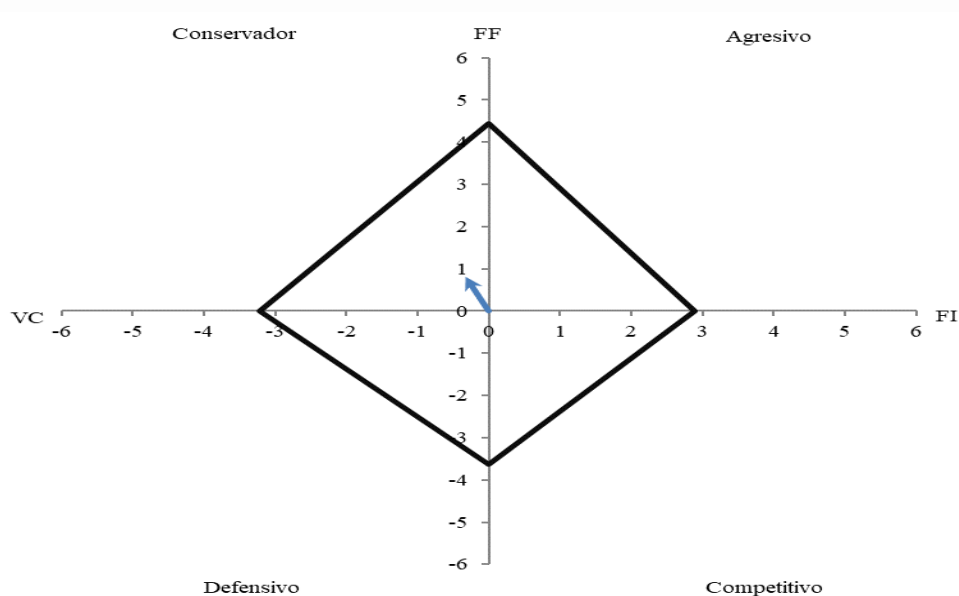


Figura 15. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción de la Región Junín Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz relaciona la participación de la región Junín en el mercado del café, quinua y turismo, comparado con el líder de la industria, y su capacidad de genera flujo de caja. Dentro del cuadrante Estrella (ver Figura 16) se ubica la Minería, donde los distintos productos que representa este sector generan las mayores ventas; por lo tanto, para productos como el cobre y la plata se encuentran en mercados de crecimiento elevados con cuotas de mercado altas, los cuales le generan un adecuado posicionamiento es por ello que el sector de minería es uno de los mayores aportantes del PBI de la Región Junín. En la industria del café se ha comparado la participación de la Región Junín con Sul de Minas, región que actualmente produce el 45% de la producción del Brasil y un referente a nivel mundial. En la industria de la quinua se realizó la comparación con Puno, principal exportador de este grano en el mundo y en el caso del turismo con Atacama, debido a que Chile fue considerado el mejor destino para el turismo de aventura en el 2016 y 2017 respectivamente, y es Atacama la región con mayor cartera de productos para este tipo de turismo. La matriz, como se

aprecia en la Figura 16, posiciona a la región dentro del cuadrante de “Signo de Interrogación”, lo que quiere decir que si bien la participación relativa de mercado es baja los productos seleccionados (café, quinua, turismo) sí compiten en una industria de alto crecimiento, por lo tanto, las estrategias que se recomiendan aplicar son intensivas.



*Figura 16.* Matriz de Boston Consulting Group de la Región Junín  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015.  
México D.F, México: Pearson.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa determina la respuesta de la Región frente a los factores determinante de éxito, fruto del análisis de las matrices MEFE y MEFI; para esta matriz se tomaron como valores ponderados del MEFE y MEFI para cada actividad económica seleccionada, las que determinan las estrategias que debe desarrollar e impulsar la Región.

En la Figura 17 se muestra la ubicación de la Región Junín en esta matriz, como se puede apreciar todas las actividades económicas están ubicadas entre la región V y VIII, lo que indica la latente posibilidad de desarrollar penetración de mercado y el desarrollo de nuevos productos con la quinua, el café y el turismo.



## 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta matriz ayuda a evaluar y afinar las estrategias a desarrollar por la Región Junín bajo dos análisis fundamentales: a) crecimiento rápido o lento del mercado y b) posición competitiva fuerte o débil de la Región en cada actividad económica (D'Alessio, 2015). La Figura 18 muestra que la Región Junín se ubica en el cuadrante II, lo que quiere decir que, si bien existe un crecimiento rápido y/o potencial en el sector agrícola y turístico, la región no demuestra la suficiente capacidad para competir efectivamente, por lo que tiene una posición competitiva lenta. Por ello se considerará como primera opción estrategias intensivas, relacionadas con la penetración de mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Es necesario que la región pueda fortalecer su infraestructura, tecnología agrícola, educación para que cuente con las herramientas suficientes y pueda competir en un mercado cada vez más globalizado y exigente.

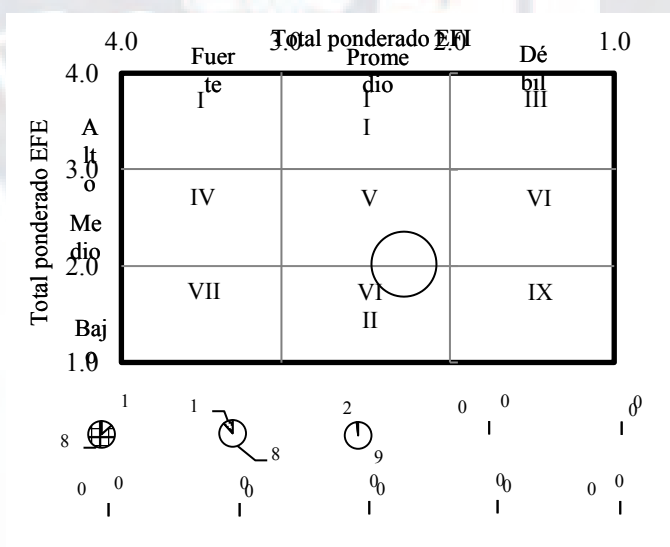
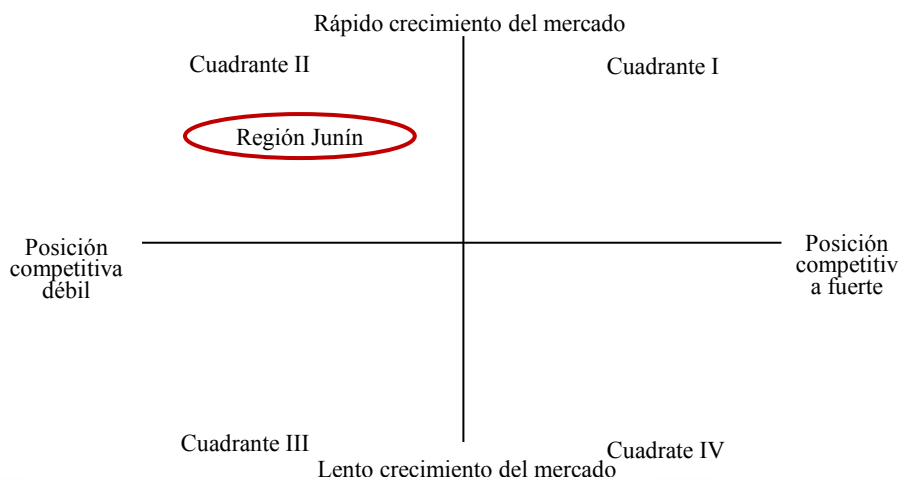


Figura 17. Matriz Interna Externa de la Región Junín  
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3ª ed., p. 294), por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.



*Figura 18.* Matriz de la Gran Estrategia de la Región Junín.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, (3ª ed., p. 297), por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz MDE agrupa las estrategias definidas en las matrices FODA, PEYEA, BGC, IE y GE y en base al número de repeticiones se establece qué estrategias se van reteniendo. En la Tabla 46, se observa las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, de las 15 estrategias definidas 13 obtuvieron el puntaje establecido y son las que continúan en el proceso de decisión estratégica.

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

En esta matriz se determina el atractivo relativo de las estrategias alternativas planteadas en la matriz MDE, para ello se toma en cuenta la identificación previa de los factores críticos de éxito. En Tabla 47 se tienen nueve estrategias retenidas, cuatro relacionadas a explotar oportunidades, tres relacionadas a buscarlas y una estrategia para cada uno de los demás cuadrantes (confrontar amenazas y evitar amenazas). Se han determinado estas estrategias ya que superan una puntuación mínima de cinco.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Para la prueba de las estrategias retenidas estas pasan por los cuatro filtros de Rumelt que son: a) consistencia, b) consonancia, c) venta y d) factibilidad. En la Tabla 48 del

presente plan se puede ver que las nueve estrategias retenidas que han pasado el filtro de los cuatro criterios, las primeras cuatro son estrategias de explotación, luego se tiene una de confrontación, tres de búsqueda y finalmente una de defensa. Todas las estrategias retenidas conversan entre sí ya que, el atraer nuevos inversionistas para los sectores de agricultura y turismo van de la mano con la certificación de semillas y desarrollar corredores turísticos de aventura y así generar una marca regional, para lo que el gobierno regional tendrá una cartera de proyectos de infraestructura que aplicaran como obras por impuestos, este último es un aliciente para la inversión privada.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Con esta matriz termina la primera etapa del proceso estratégico, en que se verifica que las nueve estrategias específicas elegidas no violan aspectos relacionados a los derechos y justicia, además de ser buenas para los fines utilitarios (costo/beneficio). Son 12 aspectos y nueve criterios ya establecidos que ayudan a evaluar las estrategias, en la Tabla 49 se puede observar que las nueve estrategias elegidas cumplen con no violar los derechos humanos, son justas y útiles para alcanzar los resultados que pretende la Región.

### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

El modelo secuencial que se adopta para la elaboración del presente plan permite hacer cambios y correcciones en cualquier etapa siempre que sea con el fin de maximizar el éxito de la organización, es así que, ya se empieza con la etapa de implementación de las estrategias retenidas, también llamadas estrategias primarias, porque pasaron todos los filtros de las otras matrices. Por otro lado, se tienen también a las no retenidas o estrategias de contingencia que pueden pasar a ser implementadas, si alguna de las estrategias retenidas tuviera dificultades en su implementación, a excepción de aquellas que no pasaron el filtro de la Matriz de Ética. En la Tabla 50 se tienen nueve estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia para implementarse en la región.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz determina cómo están alineadas las estrategias con los objetivos de largo plazo (OLP), por lo tanto, relaciona como se alcanzarán las OLP con las nueve estrategias retenidas. La Tabla 51 muestra esta relación, de todas las estrategias seis tienen relación con todos los OLP, la referida a atraer nuevos inversionistas extranjeros, la de generar una marca regional, la de desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos, las vinculadas a servicios de salud y educación, así como al empleo formal y la de garantizar los créditos otorgados a los inversionistas productores agrícolas y de turismo.

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

Con la información desarrollada de posibles regiones competidoras de la Región Junín, en los distintos sectores económicos, se realiza una confrontación de cómo estos competidores actuarían frente a las estrategias retenidas que desarrollará la región. Esto da como resultado la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos. En la Tabla 52 se muestra la matriz indicada, se tomó como referencia a Atacama (Chile), Sul de Minas (Brasil) y la Región de Puno (Perú), en el caso de Atacama y Sul de Minas se observan posibilidades altas de competencias en el caso de Puno las posibilidades van de media a baja.

Tabla 46

## Matriz de Decisión de la Región Junín

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva: Desarrollo de mercado	Externa: Desarrollo de mercados. Incrementar la cartera de clientes internacionales de café, la quinua y el turismo a través de ferias mundiales de productos como Biofach. Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	x	x	x	x	x	5
FO2	Intensiva: Desarrollo de producto	Externa: Desarrollo de productos. Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)	x	x	x	x	x	5
FO3	Interna: Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos. Desarrollar políticas tributarias que favorezcan la industrialización de la producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5)	x			x	x	3
FO4	Intensiva: Desarrollo de productos	Externa: Desarrollo de productos. Implementar y brindar certificaciones de calidad generando una marca regional de quinua y café orgánicos para obtener productos más competitivos. // Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	x	x	x	x	x	5
FO5	Intensiva: Desarrollo de productos	Externa: Desarrollo de productos. Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).	x	x		x	x	4
FA1	Diferenciación	Externa: Diferenciación. Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	x	x	x	x	x	5
FA2	Interna: Gerencia de procesos	Establecer subsidios temporales en caso de caída del precio del café por debajo del costo de producción. (F2, F4, A1, A2, A3, A4, A5)	x				x	2
DO1	Defensiva: Aventura conjunta	Externa: Desarrollo de mercados. Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	x	x	x	x	x	5
DO2	Interna: Calidad total	Interna: Calidad total. Certificar semillas de café y quinua de alta calidad orgánica. (D2, D4, O2, O5)	x	x	x	x	x	5
DO3	Interna: Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos. Desarrollar programas de saneamiento físico - legal de tierras de alto potencial agrícola. (D3, D5, O1, O2, O5)	x	x		x	x	4
DO4	Interna: Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos. Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	x	x		x	x	4
DO5	Interna: Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos. Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	x	x		x	x	4
DA1	Interna: Gerencia de procesos	Interna: Gerencia de procesos. Garantizar la ejecución de los planes de prevención y atención ante desastres naturales. (D1, D6, A1, A3)	x				x	2
DA2	Defensiva: Aventura conjunta	Externa: Aventura conjunta. Fomentar la inversión privada para el acceso a créditos en los sectores de agricultura y turismo. Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	x	x	x		x	4
DA3	Interna: Gerencia de procesos	Interna Gerencia de procesos. Implementar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, D5, A4, A5)	x		x		x	3

Nota. Se retienen las estrategias que han aparecido 5 veces y otras seleccionadas a pesar de haber tenido un menor puntaje. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 47

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para la Región Junín

		FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FA1		FA2		DO1		DO4		DO5		DA1		DA2		DA3		
		Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)		Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)		Desarrollar políticas tributarias que favorezcan la industrialización de la producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5)		Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)		Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).		Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)		Establecer subsidios temporales en caso de caída del precio del café por debajo del costo de producción. (F2, F4, A1, A2, A3, A4, A5)		Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)		Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).		Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).		Garantizar la ejecución de los planes de prevención y atención ante desastres naturales. (D1, D6, A1, A3)		Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)		Implementar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, D5, A4, A5)		
Factores críticos para el éxito	Peso	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	
Oportunidades																												
1	Creciente demanda del café por Alemania.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24
2	Mayor demanda de quinua orgánica en Estados Unidos.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24
3	Incremento de la demanda de turismo de aventura destacando la participación del turismo receptivo.	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
4	Mayor gasto promedio del turista extranjero.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5	Mayor demanda de café orgánico en los Estados Unidos.	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22
Amenazas																												
1	Impacto del fenómeno del niño y de la niña en el sector agrícola.	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	4	0.44	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	2	0.22
2	Ingreso de productores de Brasil para la siembra de café.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16
3	Impacto del calentamiento global en los sectores agrícolas y turismo.	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
4	Tendencia a la baja de los precios del café.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5	Ingreso de semillas transgénicas de quinua y café.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Fortalezas																												
1	Cercanía al principal puerto de exportación.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
2	Clima propicio para el cultivo del café.	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
3	Atractivos geográficos con potencial para el turismo de aventura	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
4	Costos de producción competitivos para el café y la quinua.	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
5	Mayor biodiversidad y alto valor nutricional de la quinua.	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Debilidades																												
1	Deficiente infraestructura turística.	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2	Falta de clasificación de las semillas de quinua.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Minifundismo de terrenos agrícolas.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Falta de riego tecnificado de las tierras de producción de café y quinua.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Falta de saneamiento de tierras para el cultivo agrícola (café y la quinua).	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	Pobre capacidad de respuesta ante los desastres naturales.	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
7	Deficiente acceso de la población a servicios básicos (educación, salud, agua potable, saneamiento) y bajo índice de empleo formal.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	Total	2	5.87	5.19	4.57	5.94	5.19	6.03	4.01	6.08	5.48	5.07	4.96	5.85	4.42													

Nota. Se retienen las estrategias que han aparecido 5 veces y otras seleccionadas a pesar de haber tenido un menor puntaje. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 48

*Matriz de Rumelt de la Región Junín*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2 Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5 Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1 Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4 Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5 Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 49

## Matriz de Ética de la Región Junín

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	P	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO2	Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)	P	P	N	N	N	P	P	N	J	N	N	E	Sí
FO4	Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	N	P	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FO5	Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
FA1	Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)	P	P	N	P	N	P	P	J	J	N	N	E	Sí
DO1	Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	P	P	N	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO4	Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DO5	Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA2	Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	N	N	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.



Tabla 50

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Región Junín*

---

**Estrategias retenidas**

- FO1 Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)
- FO2 Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)
- FO4 Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)
- FO5 Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).
- FA1 Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5)
- DO1 Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)
- DO4 Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).
- DO5 Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).
- DA2 Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)

**Estrategias de contingencia**

- FO3 Desarrollar políticas tributarias que favorezcan la industrialización de la producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O5)
- FA2 Establecer subsidios temporales en caso de caída del precio del café por debajo del costo de producción. (F2, F4, A1, A2, A3, A4, A5)
- DO2 Certificar semillas de café y quinua de alta calidad orgánica. (D2, D4, O2, O5)
- DO3 Desarrollar programas de saneamiento físico - legal de tierras de alto potencial agrícola. (D3, D5, O1, O2, O5)
- DA1 Garantizar la ejecución de los planes de prevención y atención ante desastres naturales. (D1, D6, A1, A3)
- DA3 Implementar medidas de bioseguridad para el sector agrícola. (D2, D3, D5, A4, A5)

---

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 51

## Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP)

		Visión			
Al 2027, la Región Junín se encontrará entre las cinco primeras regiones en productividad de acuerdo al ranking del PBI nacional. Siendo el principal productor de quinua y café a nivel nacional, además de un referente en turismo, logrando así una economía diversificada generando el bienestar socioeconómico de su población.					
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1 Desarrollar la industria del café. 2 Desarrollar la industria de la quinua. 3 Desarrollar la industria del turismo. 4 Brindar progreso social a su población a través del acceso a servicios básicos y promoviendo el empleo formal.		El 2027 se generará US\$ 398 millones de dólares americanos en la industria del café que representaría el 7.4% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 90 millones de dólares americanos que representó el 1.7% del PBI regional.	El 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 2.1% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 5 millones de dólares americanos que representó el 0.1% del PBI regional.	El 2027 se generará US\$ 285 millones de dólares americanos en turismo que representaría el 4.27% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 120 millones de dólares americanos que representó el 2.2% del PBI regional.	El 2027 se mejorará el Índice de Progreso Social Regional a 64 puntos. El 2016 se obtuvo 53 puntos.
Estrategias					
FO1	Externa: Desarrollo de mercados. Incrementar la cartera de clientes internacionales de café, la quinua y el turismo a través de ferias mundiales de productos como Biofach. Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	x	x	x	x
FO2	Externa: Desarrollo de productos. Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)			x	x
FO4	Externa: Desarrollo de productos. Implementar y brindar certificaciones de calidad generando una marca regional de quinua y café orgánicos para obtener productos más competitivos. // Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	x	x	x	x
FO5	Externa: Desarrollo de productos. Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).			x	x
FA1	Externa: Diferenciación. Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5).	x	x		x
DO1	Externa: Desarrollo de mercados. Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	x	x	x	x
DO4	Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	x	x	x	x
DO5	Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	x	x	x	x
DA2	Externa: Aventura conjunta. Fomentar la inversión privada para el acceso a créditos en los sectores de agricultura y turismo. Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	x	x	x	x

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson.

Tabla 52

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias retenidas		Chile Atacama	Brasil Sul de Minas	Perú Puno
FO1	Externa: Desarrollo de mercados. Incrementar la cartera de clientes internacionales de café, la quinua y el turismo a través de ferias mundiales de productos como Biofach. Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	Alta	Alta	Media
FO2	Externa: Desarrollo de productos. Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)	Alta	Alta	Media
FO4	Externa: Desarrollo de productos. Implementar y brindar certificaciones de calidad generando una marca regional de quinua y café orgánicos para obtener productos más competitivos. // Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	Alta	Alta	Media
FO5	Externa: Desarrollo de productos. Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).	Alta	Alta	Alta
FA1	Externa: Diferenciación. Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5).	Baja	Alta	Media
DO1	Externa: Desarrollo de mercados. Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)	Alta	Alta	Media
DO4	Interna: Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	Alta	Alta	Media
DO5	Interna: Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).	Alta	Alta	Media
DA2	Externa: Aventura conjunta. Fomentar la inversión privada para el acceso a créditos en los sectores de agricultura y turismo. Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	Alta	Alta	Baja

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

### 6.13. Conclusiones

En alineamiento a los objetivos de largo plazo planteados para la Región Junín se han retenido luego del filtro realizado a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, un total de nueve estrategias, con lo que se mantuvieron seis de contingencia, cuya ejecución dependerá de los resultados y la viabilidad de las acciones de las estrategias retenidas.

Dentro de las retenidas destaca la importancia de la atracción de nuevos inversionistas extranjeros, la participación en ferias internacionales, el enfoque en generar valor agregado a cada producto, la relevancia de crear una marca regional que sea fácilmente identificada en el mundo, el impulso para el desarrollo de programas de saneamiento físico legal de tierras con potencial agrícola. En el sector turismo destaca la importancia del desarrollo de los corredores turísticos sobre todo en las provincias de Chanchamayo y Satipo, así como la alianza con operadores especializados nacionales e internacionales. También, se hace relevante la utilización de la ley de obras por impuesto con el objetivo de mejorar la infraestructura de la región, la inversión en proyectos educativos de calidad, la promoción de empleo formal y la integración de los diferentes actores para hacerle frente a las brechas que se tienen en salud. Bien ejecutadas estas estrategias permitirán el crecimiento económico de la región y bienestar social de su población.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta fase del planeamiento estratégico se realiza la implementación y dirección de los objetivos, para ello se determinan los objetivos a corto plazo (OCP) para cada uno de los objetivos a largo plazo previamente definidos. Seguidamente se definen los recursos humanos, físicos o tecnológicos necesarios para el logro de los objetivos, las políticas para cada estrategia, la estructura de la organización y demás variables vinculadas a la gestión dentro del Gobierno Regional.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos por los cuales se alcanza los OLP, se busca en todo momento que sean medibles, realistas, y desafiantes a los indicadores promedio (D'Alessio, 2015). En la Tabla 53 se muestran los OCP agrupados en torno a cada uno de los OLP para la Región Junín.

**OLP 1: El 2027 se generará US\$ 398 millones de dólares americanos en la industria del café que representaría el 7.4% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 90 millones de dólares americanos que representó el 1.7% del PBI regional.**

Como se indicó anteriormente la información para determinar la generación de ingresos por producción de café al 2027 se estableció a partir de la información del INEI ("Producción nacional en febrero de 2018 creció 2,86%, registrando 103 meses de crecimiento continuo", 2018) donde se consideró las hectáreas de cultivo con una tasa de incremento promedio 3.5% anual. Con la información de la producción de café se estimó un incremento promedio anual cada dos años de 5%, 8%, 15%, 22% y 28% en el periodo 2017-2027. De igual forma se proyecta el incremento de riego tecnificado con una tasa de crecimiento 3% anual de hectáreas. ("El riego tecnificado en pequeñas y medianas unidades agropecuarias creció 2,2 puntos porcentuales en el año 2016", 2017). Tanto la promoción como la capacitación para la producción de café se basa en datos obtenidos en Agrimundo

(2016) donde se establece porcentajes de cantidad de café promocionado y número de productores capacitados, ambos objetivos serán medidos por el cumplimiento de los ingresos por producción de café.

Al 2019 se incrementarán la habilitación de 4,419 hectáreas para el cultivo de café en las provincias de Chanchamayo y Satipo, al 2021 se incrementarán 5059 hectáreas, al 2023 se incrementarán 5792 hectáreas, al 2025 se incrementarán 6631 hectáreas, al 2027 se incrementarán 7096 hectáreas.

Al 2019 se generará US\$ 105.7 millones de café en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante el ingreso de nuevos inversionistas, al 2021 se generará US\$ 123.3 millones, al 2023 se generará US\$ 163.1 millones, al 2025 se generará US\$ 242.8 millones, al 2027 se generará US\$ 397.7 millones de café.

Al 2019 se incrementará en 674 hectáreas el uso de riego tecnificado en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante el estímulo de un beneficio financiero, al 2021 se incrementará 715 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2023 se incrementará 759 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2025 se incrementará 805 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2027 se incrementará 854 hectáreas el uso de riego tecnificado.

Al 2019 se promocionará el 20% del café en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante la marca regional de Junín, al 2021 se promocionará el 28% del café, el 2023 se promocionará el 36% del café, al 2025 se promocionará el 44% del café, al 2027 se promocionará el 52% del café.

Al 2019 se capacitará a 400 productores de café para generar valor agregado del producto mediante 6 talleres anuales en las provincias de Chanchamayo y Satipo, al 2021 se capacitará a 2,000 productores de café, al 2023 se capacitará a 2,800 productores de café, al 2025 se capacitará a 3,600 productores de café, al 2027 se capacitará a 4,400 productores de café.

**OLP 2: El 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 2.1% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 5 millones de dólares americanos que representó el 0.1% del PBI regional.**

El Perú en el año 2016 generó US\$ 103 millones de dólares americanos por exportación de quinua, de los cuales la Región Junín tuvo una participación del 4.8% con lo que generó un aproximado de US\$ cinco millones de dólares americanos y se ubicó como la sexta Región productora de quinua para exportación. El promedio de crecimiento para esta industria es de 27%, por lo que al hacer una proyección al año 2027, se estima que la Región generará US\$ 113 millones de dólares americanos, bajo la misma tendencia de crecimiento (“Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua y supera a Bolivia”, 2017).

Al 2019 se generará US\$ 8.8 millones en la exportación de quinua orgánica en las provincias de Jauja, Concepción y Chupaca, al 2021 se generará US\$ 14.9 millones, al 2023 se generará US\$ 26.7 millones, al 2025 se generará US\$ 53.8 millones, al 2027 se generará US\$ 113 millones.

Al 2021 se generará US\$ 14.9 millones de dólares americanos por la exportación de quinua a los Estados Unidos.

Para el año 2023 se generará US\$ 26.7 millones de dólares americanos en la exportación de quinua mediante la habilitación de tierras agrícolas.

Para el año 2025 se generará US\$ 53.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica distintiva de la Región por su calidad certificada.

Para el año 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la exportación de quinua por la implementación de riego tecnificado en el 70% de sus tierras de cultivo destinadas a la quinua.

**OLP 3. El 2027 se generará US\$ 285 millones de dólares americanos en turismo que representaría el 4.27% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 120 millones de dólares americanos que representó el 2.2% del PBI regional.**

Al 2019 generará US\$ 136 millones en turismo, al 2021 generará US\$ 150 millones, al 2023 generará US\$ 172 millones, al 2025 generará US\$ 216 millones, al 2027 generará US\$ 285 millones.

Al 2019 arriban 1,436,915 turistas en la provincia de Junín, al 2021 arriban 1,644,747 turistas, al 2023 arriban 1,989,719 turistas, al 2025 arriban 2,407,722 turistas, al 2027 arriban 3,020,551 turistas.

Al 2019 concretar los tres proyectos de inversión para la conectividad y puesta en valor del Parque Nacional Otishi, la Reserva Nor Yauyos Cochabamba y el Corredor Selva Andina. Para el año 2023 concretar dos productos turísticos relacionados al turismo de aventura.

Al 2019 la región logrará tener 10 agencias de turismo certificadas en buenas prácticas por año por el MINCETUR. Adicionalmente, al 2027 establecerá alianzas estratégicas con 40 operadores especializados en turismo de naturaleza y aventura nacionales e internacionales.

Al 2021 la región aplicará el mecanismo de obras por impuestos para el sector turismo por un valor de US\$ 3 millones, incrementándose anualmente un 10% hasta el 2027.

**OLP 4. El 2027 se mejorará el Índice de Progreso Social Regional a 64 puntos. El 2016 se obtuvo 53 puntos.**

Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de desnutrición crónica a 5% y el de anemia a 30% en niños menores de 5 años. El 2016 el porcentaje de desnutrición crónica representó el 22.1% y el de anemia el 51.2%.

Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de analfabetismo a 3.5%. El 2016 el porcentaje fue de 7.6%.



Para el año 2027, se generará 219.8 mil empleos formales, mediante las industrias del café, la quinua y el turismo. El 2016 hubo 197 mil empleos formales e informales.

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

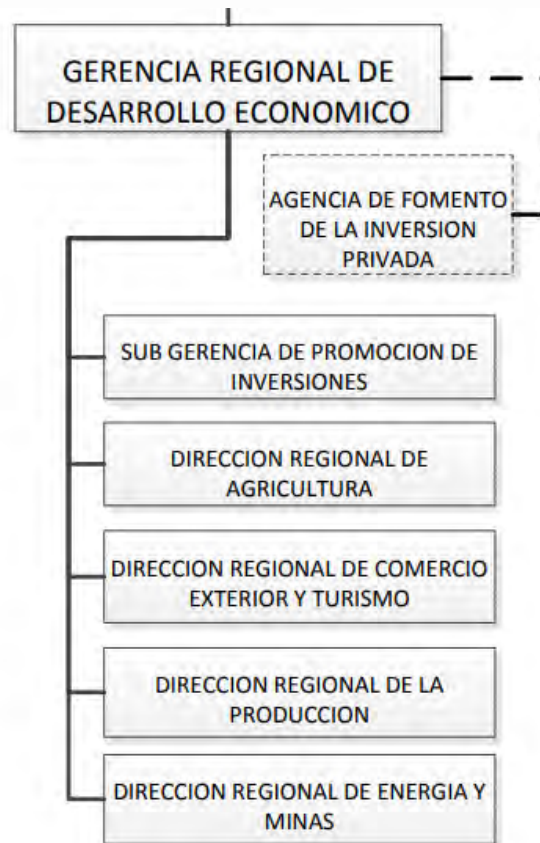
Para alcanzar los OCP se definen los recursos necesarios que serán otorgados por el Gobierno Central, Gobierno Regional y el sector privado. Estos recursos generarán capacidad de trabajo y la productividad dentro de los sectores económicos. Estos recursos permitirán alcanzar las estrategias, se clasifican en físicos, humanos y tecnológicos. Los insumos físicos representan activos o mobiliarios que harán posible la ejecución de las estrategias, el recurso humano está referido a la mano de obra técnico y/o profesional que hará posible el desarrollo de las estrategias, en el caso de la región se requiere un alto capital humano de inversionistas, coordinadores, capacitadores dentro de los sectores de agricultura y turismo. De igual forma, se deben hacer uso de recursos tecnológicos que brindarán mayor productividad en la agricultura como es el riego tecnificado y dentro del turismo la accesibilidad a los medios de comunicación y el internet para dar a conocer los atractivos turísticos de la región a nivel nacional e internacional. Todos estos conjuntos de recursos tendrán como base de funcionamiento al capital humano, con acceso a una educación y salud de calidad, y a un empleo formal, lo que brindará el bienestar socio económico dentro de la Región. En la Tabla 54 se muestran las acciones o iniciativas vinculadas a cada OCP, responsables, indicadores y los recursos 7M que utilizará (medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos y moneda).

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

El norte de toda actividad en la Región Junín estará delineado por las políticas de cada estrategia, lo que permitirá una implementación con mayor objetividad y en consecuencia con los valores y visión de la región. En la Tabla 55 se muestran las siete políticas vinculadas a las estrategias definidas con antelación.

#### 7.4. Estructura Organizacional de la Región Junín

De acuerdo con el análisis de la Región Junín y su estructura organizacional, será la Gerencia Regional de Desarrollo Económico la responsable de implementar las estrategias propuestas para impulsar las actividades económicas de producción de café, quinua y turismo. En la Figura 19 se puede observar que la Gerencia antes mencionada, cuenta con un órgano consultor externo que es la Agencia de Fomento de la Inversión Privada, en el cual se deben apoyar para buscar Inversión Extranjera Directa e Inversión Nacional Directa. Esta Gerencia tiene cinco subáreas que depende de ella, las cuales son: a) Sub Gerencia de Promoción de Inversiones, b) Dirección Regional de Agricultura, c) Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, d) Dirección Regional de la Producción, y e) Dirección Regional de Energía y Minas. Como es de verse la organización del Gobierno Regional es buena y no es necesario cambiarla puesto que existen dependencias para las principales actividades económicas, lo cual permite empoderar a cada una de las subáreas para que estas puedan implementar y llevar a cabo las estrategias propuestas, responder y ser supervisadas por la Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Lo que se sugiere es establecer mediante norma la responsabilidad de cada uno de estos órganos, y el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el presente plan, distribuir adecuadamente las funciones y límites a cada una de las subáreas, de esta manera no existirá ningún problema para lograr el desarrollo de las actividades económicas. Una vez se dé la ejecución y cumplimiento de los objetivos propuestos, se dará un círculo virtuoso entre los ingresos generados y el desarrollo del accionista de la región, es decir el poblador, quienes se verán beneficiados con empleos formales y mejores servicios de salud y educación, entre otros servicios básicos.



*Figura 19. Estructura Orgánica de Gerencia Regional de Desarrollo Económico. Tomado de Estructura Orgánica del Gobierno Regional Junín., por portal web del Gobierno Regional Junín, 2018. ([http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/))*

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

En la Región Junín las actividades económicas agrícolas y de turismo deben ser desarrolladas dentro de un enfoque de triple rentabilidad donde no solo prime lo económico, sino desarrollar la rentabilidad social y ambiental. Para lo cual debe considerarse a todos los stakeholders (comunidad vinculada e inversionistas), donde para la producción de café y quinua se deben buscar sinergias que faciliten el incremento de tierras óptimas para el cultivo de productos con valor agregado que generará el crecimiento del sector con valor compartido entre los agentes interesados.

Tabla 53

## Objetivos a Corto Plazo de la Región Junín

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1		El 2027 se generará US\$ 398 millones de dólares americanos en la industria del café que representaría el 7.4% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 90 millones de dólares americanos que representó el 1.7% del PBI regional.
	OCP 1.1	Al 2019 se incrementarán la habilitación de 4,419 hectáreas para el cultivo de café en las provincias de Chanchamayo y Satipo, al 2021 se incrementarán 5059 hectáreas, al 2023 se incrementarán 5792 hectáreas, al 2025 se incrementarán 6631 hectáreas, al 2027 se incrementarán 7096 hectáreas. Incrementar tierras para el cultivo en un 7% de promedio anual, mediante la habilitación de las tierras.
	OCP 1.2	Al 2019 se generará US\$ 105.7 millones de café en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante el ingreso de nuevos inversionistas, al 2021 se generará US\$ 123.3 millones, al 2023 se generará US\$ 163.1 millones, al 2025 se generará US\$ 242.8 millones, al 2027 se generará US\$ 397.7 millones de café. Incrementar la producción del café en una 3.74% de tasa promedio anual, mediante el ingreso de nuevos inversionistas.
	OCP 1.3	Al 2019 se incrementará en 674 hectáreas el uso de riego tecnificado en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante el estímulo de un beneficio financiero, al 2021 se incrementará 715 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2023 se incrementará 759 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2025 se incrementará 805 hectáreas el uso de riego tecnificado, al 2027 se incrementará 854 hectáreas el uso de riego tecnificado. Incrementar el uso del riego tecnificado en un 3% anual, mediante el estímulo de un beneficio financiero.
	OCP 1.4	Al 2019 se promocionará el 20% del café en las provincias de Chanchamayo y Satipo mediante la marca regional de Junín, al 2021 se promocionará el 28% del café, el 2023 se promocionará el 36% del café, al 2025 se promocionará el 44% del café, al 2027 se promocionará el 52% del café. Desarrollar anualmente la promoción de la marca regional para los productos del café.
	OCP 1.5	Al 2019 se capacitará a 400 productores de café para generar valor agregado del producto mediante 6 talleres anuales en las provincias de Chanchamayo y Satipo, al 2021 se capacitará a 2,000 productores de café, al 2023 se capacitará a 2,800 productores de café, al 2025 se capacitará a 3,600 productores de café, al 2027 se capacitará a 4,400 productores de café. Generar y promover 6 talleres anuales de capacitación para la producción de café con valor agregado.
OLP2		El 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 2.1% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 5 millones de dólares americanos que representó el 0.1% del PBI regional.
	OCP 2.1	Al 2019 se generará US\$ 8.8 millones en la exportación de quinua orgánica en las provincias de Jauja, Concepción y Chupaca, al 2021 se generará US\$ 14.9 millones, al 2023 se generará US\$ 26.7 millones, al 2025 se generará US\$ 53.8 millones, al 2027 se generará US\$ 113 millones.
	OCP 2.2	Al 2021 se generará US\$ 14.9 millones de dólares americanos por la exportación de quinua a los Estados Unidos.
	OCP 2.3	Para el año 2023 se generará US\$ 26.7 millones de dólares americanos en la exportación de quinua mediante la habilitación de tierras agrícolas.
	OCP 2.4	Para el año 2025 se generará US\$ 53.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica distintiva de la Región por su calidad certificada.
	OCP 2.5	Para el año 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la exportación de quinua por la implementación de riego tecnificado en el 70% de sus tierras de cultivo destinadas a la quinua.
OLP3		El 2027 se generará US\$ 285 millones de dólares americanos en turismo que representaría el 4.27% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 120 millones de dólares americanos que representó el 2.2% del PBI regional.
	OCP 3.1	Al 2019 generará US\$ 136 millones en turismo, al 2021 generará US\$ 150 millones, al 2023 generará US\$ 172 millones, al 2025 generará US\$ 216 millones, al 2027 generará US\$ 285 millones.
	OCP 3.2	Al 2019 arriban 1,436,915 turistas en la provincia de Junín, al 2021 arriban 1,644,747 turistas, al 2023 arriban 1,989,719 turistas, al 2025 arriban 2,407,722 turistas, al 2027 arriban 3,020,551 turistas.
	OCP 3.3	Al 2019 concretar los tres proyectos de inversión para la conectividad y puesta en valor del Parque Nacional Otishi, la Reserva Nor Yauyos Cochas y el Corredor Selva Andina. Para el año 2023 concretar dos productos turísticos relacionados al turismo de aventura.
	OCP 3.4	Al 2019 la región logrará tener 10 agencias de turismo certificadas en buenas prácticas por año por el MINCETUR. Adicionalmente, al 2027 establecerá alianzas estratégicas con 40 operadores especializados en turismo de naturaleza y aventura nacionales e internacionales.
	OCP 3.5	Al 2021 la región aplicará el mecanismo de obras por impuestos para el sector turismo por un valor de US\$ 3 millones, incrementándose anualmente un 10% hasta el 2027
OLP4		El 2027 se mejorará el Índice de Progreso Social Regional a 64 puntos. El 2016 se obtuvo 53 puntos.
	OCP 4.1	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de desnutrición crónica a 5% y el de anemia a 30% en niños menores de 5 años. El 2016 el porcentaje de desnutrición crónica representó el 22.1% y el de anemia el 51.2%.
	OCP 4.2	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de analfabetismo a 3.5%. El 2016 el porcentaje fue de 7.6%.
	OCP 4.3	Para el año 2027, se generará 219.8 mil empleos formales, mediante las industrias del café, la quinua y el turismo. El 2016 hubo 197 mil empleos formales e informales.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 54

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Región Junín

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos
OLP1		El 2027 se generará US\$ 398 millones de dólares americanos en la industria del café que representaría el 7.4% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 90 millones de dólares americanos que representó el 1.7% del PBI regional.							
	OCP1.1	Incrementar tierras para el cultivo en un 7% de promedio anual, mediante la habilitación de las tierras.	Saneamiento físico legal de tierras aptas para el cultivo de café	Gobierno Regional, MINAGRI, SUNARP	Cumplimiento de Ha de habilitación para cultivo	Hectáreas (Ha)	Agricultores. Técnicos. Agricultores. Gerentes. Coordinadores. Facilitadores.	Extensión de terreno	Riego tecnificado.
	OCP1.2	Incrementar la producción del café en una 3.74% de tasa promedio anual, mediante el ingreso de nuevos inversionistas.	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica del café.	Gobierno Regional, MINCETUR, PRODUCE	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)	Agricultores. Gerentes. Coordinadores. Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	OCP1.3	Incrementar el uso del riego tecnificado en un 3% anual, mediante el estímulo de un beneficio financiero.	Brindar garantía a la banca privada en favor del inversionista por cumplimiento de meta	Gobierno Regional, BANCA PRIVADA	Incremento de área de cultivo por riego tecnificado	Hectáreas (Ha)	Capacitadores	Implementos agrícolas.	Riego tecnificado.
	OCP1.4	Desarrollar anualmente la promoción de la marca regional para los productos del café.	Participación en ferias internacionales para promocionar la marca regional de exportación	Gobierno Regional; Promperú, MINCETUR	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)	Agricultores. Facilitadores.	Espacio físico para reuniones.	Sistema de información. Medios de comunicación. PCs. Internet
	OCP1.5	Generar y promover 6 talleres anuales de capacitación para la producción de café con valor agregado.	Realizar talleres de capacitación para la producción de café con valor agregado.	Gobierno Regional; MINAGRI	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)	Agricultores. Facilitadores.	Espacio físico para reuniones.	
OLP2		El 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la industria de la quinua que representaría el 2.1% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 5 millones de dólares americanos que representó el 0.1% del PBI regional.							
	OCP2.1	Al 2019 se generará US\$ 8.8 millones en la exportación de quinua orgánica en las provincias de Jauja, Concepción y Chupaca.	Promover la apertura de nuevos mercados mediante ferias de productos orgánicos como Biofach.	Gobierno Regional, MINCETUR Y PROMPERÚ	Número de ferias internacionales de productos orgánicos asistidas por año	Generación en millones de US\$			
	OCP2.2	Al 2021 se generará US\$ 14.9 millones de dólares americanos por la exportación de quinua a los Estados Unidos.	Recolectar, estudiar y seleccionar las semillas de calidad certificadas para aumentar la producción de quinua orgánica.	Gobierno Regional, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas.	Número de semillas registradas en INIA	Generación en millones de US\$			
	OCP2.3	Para el año 2023 se generará US\$ 26.7 millones de dólares americanos en la exportación de quinua mediante la habilitación de tierras agrícolas.	Implementar Programa Regional de Habilitación de tierras para el cultivo de quinua en las diferentes altitudes de la Región.	Gobierno Regional, MINAGRI, SUNARP	Número de hectáreas habilitadas por año.	Generación en millones de US\$	Agricultores. Gerentes. Coordinadores. Facilitadores.	Implementos agrícolas. Maquinarias.	Riego tecnificado. Acceso a sistemas de información.
	OCP2.4	Para el año 2025 se generará US\$ 53.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica distintiva de la Región por su calidad certificada.	Crear y promover una marca de la Región Junín con un tipo de calidad certificada.	Gobierno Regional, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas,	Rentabilidad de producto terminado.	Generación en millones de US\$			
	OCP2.5	Para el año 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la exportación de quinua por la implementación de riego tecnificado en el 70% de sus tierras de cultivo destinadas a la quinua.	Desarrollar un programa de riego tecnificado para la Región.	Gobierno Regional y MINAGRI	Número de hectáreas con riego tecnificado.	Generación en millones de US\$			
OLP3		El 2027 se generará US\$ 285 millones de dólares americanos en turismo que representaría el 4.27% del PBI regional. El 2016 generó US\$ 120 millones de dólares americanos que representó el 2.2% del PBI regional.							
	OCP3.1	Al 2019 generará US\$ 136 millones en turismo, al 2021 generará US\$ 150 millones, al 2023 generará US\$ 172 millones, al 2025 generará US\$ 216 millones, al 2027 generará US\$ 285 millones.	Promoción en ferias y eventos especializados nacionales e internacionales para el turismo de naturaleza y aventura a través de la Marca Perú y Marca Junín.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR, CANATUR, Inversionistas privados	Número de ferias y eventos especializados asistidos	Generación en millones US\$	Inversionistas. Agentes turísticos. Gerentes. Especialistas Coordinadores.		
	OCP3.2	Al 2019 arriban 1,436,915 turistas en la provincia de Junín, al 2021 arriban 1,644,747 turistas, al 2023 arriban 1,989,719 turistas, al 2025 arriban 2,407,722 turistas, al 2027 arriban 3,020,551 turistas.	Mejora de la conectividad terrestre, aérea y portuaria de la región.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR, MTC	Incremento del número de arribos de turistas nacionales y extranjeros.	Número de arribos	Empresas de transporte. Inversionistas. Agentes turísticos	Hoteles. Restaurantes. Transporte. Servicios básicos (agua, residuos sólidos, energía). Comunicaciones. Productos turísticos	Web's, App's. Acceso a sistemas de información. Revistas digitales. Social Media
	OCP3.3	Al 2019 concretar los tres proyectos de inversión para la conectividad y puesta en valor del Parque Nacional Otishi, la Reserva Nor Yauyos Cochis y el Corredor Selva Andina. Para el año 2023 concretar dos productos turísticos relacionados al turismo de aventura.	Generar productos turísticos, entre ellos un campeonato de deporte de aventura (trekking, ciclismo de montaña, escalada y canotaje) con la participación del sector privado y de carácter internacional.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR, CANATUR, Perú 8 Mil.	Número de proyectos turísticos ejecutados	# de proyectos	Inversionistas. Gerentes. Especialistas Coordinadores		
	OCP3.4	Al 2019 la región logrará tener 10 agencias de turismo certificadas en buenas prácticas por año por el MINCETUR. Adicionalmente, al 2027 establecerá alianzas estratégicas con 40 operadores especializados en turismo de naturaleza y aventura nacionales e internacionales.	Realizar talleres de capacitación a los agentes turísticos a fin de que puedan obtener el certificado de calidad por el MINCETUR.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR, CANATUR	Número de agencias capacitadas y certificadas en buenas prácticas de turismo. Número de alianzas estratégicas	# de agencias certificadas # de alianzas estratégicas	Agentes turísticos. Gerentes. Especialistas Coordinadores		
	OCP3.5	Al 2021 la región aplicará el mecanismo de obras por impuestos para el sector turismo por un valor de US\$ 3 millones, incrementándose anualmente un 10% hasta el 2027.	Mantener una lista actualizada de proyectos bajo el mecanismo de obras por impuestos en el portal de ProInversión	Gobierno Regional; ProInversión, MINCETUR, MEF, sector privado	Número de proyectos listados vinculados al sector turismo.	# de proyectos	Gerentes. Especialistas Coordinadores.		
OLP4		El 2027 se mejorará el Índice de Progreso Social Regional a 64 puntos. El 2016 se obtuvo 53 puntos.							
	OCP4.1	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de desnutrición crónica a 5% y el de anemia a 30% en niños menores de 5 años. El 2016 el porcentaje de desnutrición crónica representó el 22.1% y el de anemia el 51.2%.	Incrementar las afiliaciones al SIS y brindar talleres formativos a madres y padres sobre nutrición infantil.	Gobierno Regional; MINSA; ESSALUD, ONG's	Reducción de la desnutrición crónica y anemia en niños menores de 5 años.	% de desnutrición crónica % de anemia	Gerentes. Coordinadores. Especialistas. Entidades de Salud ONG's	Unidad móvil para chequeos y afiliaciones en áreas rurales. Ambientes para los talleres formativos. Folletería	Sistema de monitoreo y seguimiento para zonas vulnerables.
	OCP4.2	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de analfabetismo a 3.5%. El 2016 el porcentaje fue de 7.6%.	Establecer un programa de alfabetización y continuidad educativa para quienes tienen estudios básicos truncaos.	Gobierno Regional; MINEDU, ONG's	Reducción del porcentaje de analfabetismo	% de analfabetismo	Gerentes. Especialistas. Instituciones educativas. Docentes. ONG's	Aulas de enseñanza. Material educativo	Aula virtual
	OCP4.3	Para el año 2027, se generará 219.8 mil empleos formales, mediante las industrias del café, la quinua y el turismo. El 2016 hubo 197 mil empleos formales e informales.	Brindar incentivos tributarios y facilidades para trámites documentarios a las empresas que inviertan en el desarrollo de la actividad económica del café, la quinua y el turismo.	Gobierno Regional; Promperú, MINCETUR, sector privado	Número de empleos formales en las actividades del café, la quinua y el turismo	# de empleos formales	Inversionistas. Gerentes. Coordinadores.	Oficinas descentralizadas para la promoción del empleo. Otros	Plataforma virtual para la promoción del empleo en la región. Plataforma regional de soporte para trámites documentarios.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

Tabla 55

## Políticas de cada Estrategia para la Región Junín

N°	Estrategias	Políticas						
		Fomentar el aprendizaje y uso de la tecnología en el sector agrícola y turismo	Facilitar el acceso financiero a los inversionistas	Facilitar la industrialización agrícola	Promover el programa obras por impuestos	Incrementar el presupuesto para infraestructura agrícola y turística	Generar el acceso a una educación y salud de calidad, así como al empleo formal	Fomentar la preservación del medio ambiente
FO1	Externa: Desarrollo de mercados. Incrementar la cartera de clientes internacionales de café, la quinua y el turismo a través de ferias mundiales de productos como Biofach. Atraer nuevos inversionistas extranjeros para los sectores del café, la quinua y el turismo utilizando las ferias internacionales. (F1, F2, F4, F5, O1, O2, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	
FO2	Externa: Desarrollo de productos. Desarrollar corredores turísticos para el turismo de naturaleza y aventura, priorizando las provincias de Satipo y Chanchamayo. (F3, O3, O4)		X		X	X	X	X
FO4	Externa: Desarrollo de productos. Implementar y brindar certificaciones de calidad generando una marca regional de quinua y café orgánicos para obtener productos más competitivos. // Generar una marca regional para el café, la quinua y el turismo. (F3, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X
FO5	Externa: Desarrollo de productos. Generar alianzas con operadores nacionales e internacionales especializados en turismo de naturaleza y aventura. (F3, O3, O4).		X		X	X	X	X
FA1	Externa: Diferenciación. Facilitar la industrialización del cultivo y producción del café y la quinua. (F1, F2, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5).	X	X	X	X	X	X	X
DO1	Externa: Desarrollo de mercados. Participar en eventos internacionales para promocionar productos de café, quinua y turismo de naturaleza y aventura en Estados Unidos, Unión Europea y Asia. Desarrollar una cartera de proyectos de infraestructura que apliquen como obras por impuestos. (D1, D5, O3, O4)		X		X	X	X	
DO4	Interna: Promover la inversión privada en proyectos educativos de calidad para el nivel primaria, secundaria y superior, que impacten en la empleabilidad del poblador. (D4, D7, O1, O2, O3).	X	X	X	X		X	X
DO5	Interna: Integrar a los diferentes actores para hacer frente a la desnutrición infantil e incrementar el número de asegurados. (D7, O1, O2).				X		X	
DA2	Externa: Aventura conjunta. Fomentar la inversión privada para el acceso a créditos en los sectores de agricultura y turismo. Garantizar a la banca privada, los créditos otorgados a los inversionistas del sector agrícola y turismo. (D1, D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4)	X	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

De igual forma algunas de las estrategias propuestas, para ser puestas en marcha, originan actividades que dañan el medio ambiente y la ecología de la zona; por ejemplo, las actividades del turismo de naturaleza y aventura genera cambios en su entorno, para esto se puede observar de la Matriz MEPC que se tienen estrategias que buscan implementar parámetros que permitan un impacto ambiental, el cual consienta la rehabilitación del medio ambiente, por lo que no existiría colisión entre estrategias, más bien existiría un alineamiento entre sí.

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

Según D'Alessio (2015), es necesario motivar el cambio mediante cuatro elementos clave, que son el soporte, la disciplina, motivación e involucramiento. El mejor soporte es la concientización y la creación de disciplina, la mejor motivación inicia la comprensión de la meta, de la visión futura deseada y esta inicia decretando que el 2027 la región será sostenible, es decir, con bienestar económico y social para sus pobladores, y todos ellos deberán conocer y comprender la magnitud y las implicancias de llegar a esta meta, ya que los pobladores son los principales accionistas de esta organización llamada región Junín. La motivación y aspiración es que todas las familias de la región logren el bienestar económico y social y que incorporen que esta se logra a través del crecimiento de las diferentes industrias, recurriendo a la inversión privada, atrayendo a potenciales inversionistas y con el soporte de las autoridades para garantizar el acceso a servicios básicos de calidad como son la educación, salud, saneamiento, conectividad, sumado a la generación de empleo formal, digno y adecuado.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Es prioritario recalcar que la región Junín decreció en su competitividad en los últimos años, debido a la reducción de su productividad económica, empresarial, gobierno, infraestructura y personas. El gobierno regional es el responsable de dirigir el cambio

aplicando las estrategias dadas en el presente plan de forma disciplinada, responsable y sostenida. En primer lugar, la visión dada se debe compartir a los stakeholders de la región para generar una sinergia de compromiso entre todos los involucrados para cumplir los objetivos de largo y de corto plazo. Asimismo, llevar un control y monitoreo de las acciones que llevaran a cabo las subáreas establecidas para cada actividad económica según la estructura organizacional de la región con la finalidad de facilitar el desarrollo económico, así como, la información transparente de su evolución. Los cambios se darán basados en las siete políticas directrices que guiarán a todas las partes involucradas:

***Fomentar el aprendizaje y uso la tecnología el sector agrícola y turismo.*** Esta política involucra a cuatro de las estrategias propuestas, las cuales se llevarán a cabo mediante el acercamiento de los productores con el sector privado y público, en que se debe generar confianza entre las tres partes involucradas para lograr el éxito del plan.

***Facilitar el acceso de financiamiento a los inversionistas.*** Esta política está relacionada a siete de las estrategias propuestas, en que el Gobierno Regional juega un importante papel, ya que debe buscar hacer alianzas con entidades financieras que puedan impulsar los proyectos de inversión privada, dando facilidades a los inversionistas.

***Facilitar la industrialización agrícola.*** Esta política está relacionada a cuatro de las estrategias que busca el desarrollo de mercados, incrementando la cartera de clientes internacionales en los tres productos propuestos a través de ferias internacionales y boutiques de productos orgánicos.

***Promover el programa obras por impuestos.*** Esta política está relacionada con siete de las estrategias propuestas, en que se busca el canje de las obras y proyectos de inversión en por beneficio tributario, para así generar movimiento en la economía de la región, lo cual impactara en la población dándoles mejor calidad de vida, al tener acceso a buenos servicios básicos.



***Incrementar el presupuesto para infraestructura agrícola y turística.*** Esta política está relacionada con siete de las estrategias propuestas, en que ya se ha visto que es necesario que se invierta en obras de infraestructura, para mejorar el acceso y hacer atractiva la región para Inversiones Extranjeras Directas e Inversiones Nacionales Directas.

***Generar el acceso a una educación y salud de calidad, así como al empleo formal.*** Esta política está relacionada con las nueve estrategias propuestas en el presente plan, y el objetivo además de brindar acceso a servicios de calidad es que este se realice de manera descentralizada. La región no es ajena a una gestión centralista donde los servicios se dan sobre todo en áreas urbanas, dejando de lado las áreas rurales, que en el caso de la región está compuesta por áreas agrícolas gran motor de la economía regional.

***Fomentar la preservación del medio ambiente.*** Esta política tiene relación con cuatro de las estrategias propuestas, y es labor del Gobierno Regional el velar y concientizar a las partes sobre la protección del medio ambiente, ya que el desarrollo de las actividades económicas propuestas en el presente plan son actividades sostenibles ecológica y económicamente, por lo que es necesario que se implementen las buenas prácticas en los diferentes sectores.

A consecuencia de la implementación de las estrategias propuestas bajo las políticas descritas, como principales directrices del plan, se tendrán tres consecuencias básicas: a) el incremento de la demanda de mayor fuerza laboral de la población de la región para el sector agroindustrial y turismo lo cual contribuirá para una mejor calidad de vida de sus pobladores, b) el ritmo económico privado y público en la región será más dinámico propiciando mayor inversión y ganancia para las empresas; y c) bienestar social al garantizar acceso a servicios básicos de calidad.

## 7.8. Conclusiones

En este capítulo del planeamiento se han podido establecer los objetivos a corto plazo que permitirán el logro de los objetivos a largo plazo previamente definidos. Se han establecido un total de dieciocho OCP, cinco para cada producto (café, quinua y el turismo) y tres vinculadas al progreso social. Para realizar el análisis y definición de los OCP se consideró proyecciones y estimaciones en base a información estadística y financiera disponible. En este capítulo además se asignó recursos para el logro de los objetivos, en algunos casos estos recursos son transversales para el sector y/o producto, siendo uno de los principales actores el propio Gobierno Regional.

Cada estrategia establecida se acompaña en este acápite de una serie de políticas, establecidas con el objetivo de regular el accionar de las instituciones y de funcionarios, entre estas políticas destacan: a) desarrollar la conectividad terrestre y aérea hacia los diferentes destinos turísticos de la región, b) promover la marca regional en productos y servicios de la región, c) propiciar la cadena productiva del turismo interno, d) fomentar la gestión eficiente del sector agroexportador, e) desarrollar proyectos para fomentar la inversión privada, y f) Generar el acceso a una educación y salud de calidad, así como al empleo formal. Asimismo, la participación y liderazgo del Gobierno Regional es imprescindible puesto que será el encargado de ejecutar el presente plan con la finalidad de garantizar los acuerdos y responsabilidades asumidas en miras de bienestar económico y social de la región y su población.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

Los objetivos de corto plazo se ordenan en el Tablero de Control Balanceado de acuerdo a cuatro perspectivas (Financiera, del Cliente, del Proceso y del Aprendizaje Interno), para establecer acciones o iniciativas, responsables, indicadores y unidades de medida para el cumplimiento de dichos objetivos.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

En la perspectiva de Aprendizaje Interno se tienen a tres Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas siguientes: a) Generar y promover seis talleres anuales de capacitación para la producción de café con valor agregado, teniendo como iniciativa que el Gobierno Regional y MINAGRI se hagan responsables de llevar a cabo dichos talleres, bajo el indicador el cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual y como unidad de medida el porcentaje de este cumplimiento pero establecido en miles de dólares, b) al año 2019 logrará tener 10 agencias de turismo certificadas por el MINCETUR cada año y al año 2027 habrá establecido alianzas estratégicas con 40 operadores turísticos especializados en turismo, tendrá como acción el establecer alianzas con operadores especializados y referentes en el sector, como es el caso de Perú 8 Mil, los responsables serán el Gobierno Regional (mediante DIRCETUR Junín), Promperú y CANATUR, tendrán como unidad de medida e indicador el número de alianzas logradas con operadores especializados en turismo; y c) reducir el porcentaje de analfabetismo a 3.5%, con un enfoque claro en disminuir la deserción en el nivel secundario y la promoción de la educación técnica vinculada a las actividades de agricultura y turismo.

En el primer caso, en la producción del café con valor agregado, los seis talleres anuales que se desarrollarán permitirán el desarrollo de competencias en la producción de este grano por parte de los agricultores locales y pequeñas asociaciones, de ese modo se

podrá atraer un mayor número de inversionistas impactando así en una mayor oferta laboral y un empleo formal. Asimismo, las alianzas estratégicas con 40 operadores especializados en turismo, incrementará el aprendizaje y la red de contactos para la promoción de la marca Junín.

### **8.1.2. Procesos**

En la perspectiva del proceso se tiene a seis Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas siguientes: a) Incrementar tierras para el cultivo en un 7% de promedio anual, mediante la habilitación de las tierras, tener como acción el saneamiento físico legal de tierras aptas para el cultivo de café, siendo los responsables el Gobierno Regional, MINAGRI y SUNARP, en que se tendrá como indicador y unidad de medida el cumplimiento de hectáreas habilitadas para el cultivo, lo cual implica la aplicación de buenas prácticas agrícolas para lograr un mayor rendimiento y obtención de productos de calidad; b) Incrementar el uso del riego tecnificado en un 3% anual, mediante el beneficio financiero, en este caso la iniciativa es brindar garantías a la banca privada en favor del inversionista por cumplimiento de metas, tener como principal responsable al Gobierno Regional, el cual debe comprometer a la Banca Privada para cumplir objetivo bajo el indicador de incremento de área de cultivo, tener como unidad de medida las hectáreas habilitadas; c) Para el año 2023 se generará US\$ 26 millones de dólares americanos en la exportación de quinua mediante la habilitación de tierras agrícolas, los responsables serán el Gobierno Regional, MINAGRI y SUNARP, entidades que establecerán una alianza para cumplir con el objetivo bajo el indicador de hectáreas habilitadas por año midiéndose sus avances con la generación en millones de dólares americanos.

Los otros tres Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas son los siguientes: d) Para el año 2027 se generará US\$ 68 millones de dólares americanos en la exportación de quinua por la implementación de riego tecnificado

en el 70% de sus tierras de cultivo, tendrá como responsables al Gobierno Regional y MINAGRI, quienes comprometerán a entidades relacionadas a llevar a cabo programas que cumplan con el objetivo, bajo el indicador de número de hectáreas con riego tecnificado que se medirá en la generación en millones de dólares americanos; e) al 2021 la región aplicará el mecanismo de obras por impuesto por un valor de US\$ 3 millones, que incrementará 10% cada año hasta el 2027, bajo el indicador de número de proyectos ejecutados y se tendrá como unidad de medida el número de proyectos; y f) al 2027 se disminuirá el % de niños menores de 5 años con desnutrición crónica o anemia, para ello se tendrá como base ampliar la cobertura del SIS sobre todo en las áreas rurales y brindar talleres formativos a padres y madres sobre nutrición infantil, tomando en consideración los alimentos con los que cuentan..

### **8.1.3. Clientes**

En la perspectiva del proceso se tiene a cuatro Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas siguientes: a) Desarrollar anualmente la promoción de la marca regional para los productos del café, tendrá como responsables al Gobierno Regional, Promperú y MINCETUR, quienes se encargaran de promover la participación en ferias internacionales para promocionar la marca regional de exportación, tendrá como indicador el cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual y como unidad de medida el porcentaje de cumplimiento en miles de dólares; b) Para el año 2025 se generará US\$ 42 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica certificada, tendrá como responsable al Gobierno Regional y al Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas, quienes se encargaran de crear y promover la marca de la Región Junín con productos certificados, bajo el indicador de la rentabilidad que se obtenga por los productos terminados, lo cual se medirá con la generación de millones de dólares americanos.

Los otros dos Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas son los siguientes: c) Al 2027 la región logrará el arribo de más de tres millones de turistas nacionales y extranjeros a partir de la mejora de la conectividad terrestre, aérea y portuaria y con la promoción adecuada de los productos turísticos, siendo los responsables el Gobierno Regional (DIRCETUR Junín), Promperú, MINCETUR y el MTC; y d) Al 2019 la región concretará los tres proyectos de puesta en valor del Parque Nacional Otishi, la Reserva Nor Yauyos Cochas y el Corredor Selva Andina. Adicionalmente al 2023 contará con dos nuevos productos turísticos relacionados al turismo de aventura, teniendo como responsable al Gobierno Regional (DIRCETUR Junín), Promperú, MINCETUR, y CANATUR y como aliado a Perú 8 Mil para la puesta en marcha del campeonato de deportes de aventura con alcance internacional, teniendo como indicador y unidad de medida el número de productos turísticos nuevos y habilitados para el acceso del turista.

Las actividades económicas de la Región Junín tanto en la agricultura como el turismo, tiene como principales receptores a países como Alemania para el café, Estados Unidos para la quinua y la misma Estados Unidos con la Comunidad Europea como potenciales clientes para el turismo. La evaluación que se realizará para llegar a los OCP será a través del seguimiento de las actividades que harán posible el cumplimiento de estos.

Todas estos OCP, las actividades a llevar a cabo para su cumplimiento y los indicadores que nos permitirán tomar acción si se desvirtúa o una mejora continua para superar lo proyectado; generarán el bienestar económico y social de nuestros principales clientes que son los pobladores de la región Junín, la cual se centra en el resultado de cada actividad que es la generación de empleo formal lo que permitirá alcanzar a nuestro cliente un nivel de calidad de vida óptimo.

#### 8.1.4. Financiera

En la perspectiva del Proceso se tiene cinco Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas siguientes: a) Incrementar la producción del café en 3.74% de tasa promedio anual, mediante el ingreso de nuevos inversionistas, tendrá como responsable al Gobierno Regional, MINCETUR y PRODUCE, quienes se encargarán de atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica del café, con el indicador de cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual y como unidad de medida se tiene el porcentaje de cumplimiento en miles de dólares; b) Para el año 2019, se generará US\$ 10 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica, tendrá como responsable al Gobierno Regional, MINCETUR y Promperú, quienes se encargaran de promover la apertura de nuevos mercados mediante ferias y Boutiques de productos orgánicos como Biofach, bajo el indicador de número de ferias internacionales de productos orgánicos asistidas por año, lo cual ser medido por la generaciones de millones de dólares americanos en el sector; c) Para el año 2021 se generará US\$ 16 millones de dólares americanos por la exportación de quinua a los Estados Unidos, tendrá como responsables al Gobierno Regional, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas, quienes se encargaran de recolectar, estudiar y seleccionar las semillas de calidad y certificarlas para aumentar la producción de quinua orgánica certificada, teniendo como indicador el número de semillas registradas en INIA, acción que será medida por la generaciones de millones de dólares americanos.

Los siguientes Objetivos de Corto Plazo, con sus acciones, responsables, indicadores y unidades de medidas son: d) Desde el año 2019 se generará US\$ 136 millones en turismo progresivamente hasta el año 2027, tendrá como responsables al Gobierno Regional (DIRCETUR Junín), Promperú, MINCETUR y CANATUR, quienes serán los responsables de atraer inversionistas privados para generar la inversión pública y privada para el sector

turismo de la región a través de la Marca Perú y la Marca Junín, con el indicador y unidad de medida la generación en millones de US\$ por turismo; y e) generar 219.8 mil empleos formales mediante las industrias del café, la quinua y el turismo. Es así que se puede brindar incentivos tributarios a los inversionistas que apuesten por estas industrias en la región, además de facilidades en los diferentes trámites documentarios. Este objetivo tiene como indicador y unidad de medida el cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual de empleo formal en la región en el sector agrícola y turismo respectivamente.

En la perspectiva financiera el crecimiento de la producción va de la mano con el desarrollo en la infraestructura de la región a través del programa obras por impuesto impulsado por el Gobierno Central. En la región se requiere de vías, terminales terrestres y aéreas, parques industriales, puerto seco, hospedajes, etc., lo cual hará que se dé un incremento en el empleo formal, dinamizará la economía regional, lo que traerá como consecuencia que la población tenga acceso a una mejor educación y servicios de salud dignos.

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

Garantizar el control de la ejecución de los objetivos a corto plazo es uno de los objetivos principales para conseguir alcanzar la visión de futuro deseada. La descripción del indicador particular para cada objetivo a corto plazo y el método utilizado para su medición, los indicadores enmarcan su respectiva perspectiva, que se pueden visualizar detalladamente en la Tabla 56, al observarse diferencias relevantes entre lo planeado y lo ejecutado, las medidas sean preventivas o correctivas no se harán esperar.

## **8.3. Conclusiones**

Guardar un equilibrio en el establecimiento de estrategias y objetivos en relación con las perspectivas financieras, procesos, cliente y aprendizaje continuo resulta vital a la hora de diseñar el Tablero de Control Balanceado. En el caso de la Región Junín se han incluido un



18 OCP en las diferentes perspectivas. Las actividades para llevar a cabo el cumplimiento y los indicadores que permiten tomar acción, generarán el bienestar económico y social de los accionistas que son los pobladores de la Región Junín, la cual se centra en el resultado de cada actividad, buscará la generación de empleo formal, lo que permitirá alcanzar un nivel de calidad de vida óptimo, debido a la dinamización de la economía, que en consecuencia traerá el acceso a una adecuada educación en todas las provincias de la región, así como también acceso a servicios de salud por su mejor distribución, cumplirá de esta manera con lograr la visión de futuro propuesta para la Región.



Tabla 56

## Tablero de Control Balanceado

N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera					
OCP1.2	Incrementar la producción del café en una 3.74% de tasa promedio anual, mediante el ingreso de nuevos inversionistas.	Atraer nuevos inversionistas extranjeros para desarrollar la actividad económica del café.	Gobierno Regional, MINCETUR, PRODUCE	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)
OCP2.1	Al 2019 se generará US\$ 8.8 millones en la exportación de quinua orgánica en las provincias de Jauja, Concepción y Chupaca.	Promover la apertura de nuevos mercados mediante ferias de productos orgánicos como Biofach.	Gobierno Regional, MINCETUR Y PROMPERÚ	Número de ferias internacionales de productos orgánicos asistidas por año	Generación en millones de US\$
OCP2.2	Al 2021 se generará US\$ 14.9 millones de dólares americanos por la exportación de quinua a los Estados Unidos.	Recolectar, estudiar y seleccionar las semillas de calidad certificadas para aumentar la producción de quinua orgánica.	Gobierno Regional, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas.	Número de semillas registradas en INIA	Generación en millones de US\$
OCP3.1	Al 2019 generará US\$ 136 millones en turismo, al 2021 generará US\$ 150 millones, al 2023 generará US\$ 172 millones, al 2025 generará US\$ 216 millones, al 2027 generará US\$ 285 millones.	Promoción en ferias y eventos especializados nacionales e internacionales para el turismo de naturaleza y aventura a través de la Marca Perú y Marca Junín.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR.CANATUR Inversionistas privados	Número de ferias y eventos especializados asistidos	Generación en millones US\$
OCP4.3	Para el año 2027, se generará 219.8 mil empleos formales, mediante las industrias del café, la quinua y el turismo. El 2016 hubo 197 mil empleos formales e informales.	Brindar incentivos tributarios y facilidades para trámites documentarios a las empresas que inviertan en el desarrollo de la actividad económica del café, la quinua y el turismo.	Gobierno Regional; Promperú, MINCETUR, sector privado	Número de empleos formales en las actividades del café, la quinua y el turismo	# de empleos formales
Perspectiva del Cliente					
OCP1.4	Desarrollar anualmente la promoción de la marca regional para los productos del café.	Participación en ferias internacionales para promocionar la marca regional de exportación	Gobierno Regional; Promperú, MINCETUR	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)
OCP2.4	Para el año 2025 se generará US\$ 53.8 millones de dólares americanos en la exportación de quinua orgánica distintiva de la Región por su calidad certificada.	Crear y promover una marca de la Región Junín con un tipo de calidad certificada.	Gobierno Regional, Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) - Autoridad de semillas,	Rentabilidad de producto terminado.	Generación en millones de US\$
OCP3.3	Al 2019 concretar los tres proyectos de inversión para la conectividad y puesta en valor del Parque Nacional Otishi, la Reserva Nor Yauyos Cochas y el Corredor Selva Andina. Para el año 2023 concretar dos productos turísticos relacionados al turismo de aventura,	Generar productos turísticos, entre ellos un campeonato de deporte de aventura (trekking, ciclismo de montaña, escalada y canotaje) con la participación del sector privado y de carácter internacional.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR. CANATUR, Perú 8 Mil.	Número de proyectos turísticos ejecutados	# de proyectos
OCP3.2	Al 2019 arriban 1,436,915 turistas en la provincia de Junín, al 2021 arriban 1,644,747 turistas, al 2023 arriban 1,989,719 turistas, al 2025 arriban 2,407,722 turistas, al 2027 arriban 3,020,551 turistas.	Mejora de la conectividad terrestre, aérea y portuaria de la región.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR, MTC	Incremento del número de arribos de turistas nacionales y extranjeros.	Número de arribos
Perspectiva del Proceso					
OCP1.1	Incrementar tierras para el cultivo en un 7% de promedio anual, mediante la habilitación de las tierras.	Saneamiento físico legal de tierras aptas para el cultivo de café	Gobierno Regional, MINAGRI, SUNARP	Cumplimiento de Ha de habilitación para cultivo	Hectáreas (Ha)
OCP1.3	Incrementar el uso del riego tecnificado en un 3% anual, mediante el estímulo de un beneficio financiero.	Brindar garantía a la banca privada en favor del inversionista por cumplimiento de meta	Gobierno Regional, BANCA PRIVADA	Incremento de área de cultivo por riego tecnificado	Hectáreas (Ha)
OCP2.3	Para el año 2023 se generará US\$ 26.7 millones de dólares americanos en la exportación de quinua mediante la habilitación de tierras agrícolas.	Implementar Programa Regional de Habilitación de tierras para el cultivo de quinua en las diferentes altitudes de la Región.	Gobierno Regional, MINAGRI, SUNARP	Número de hectáreas habilitadas por año.	Generación en millones de US\$
OCP2.5	Para el año 2027 se generará US\$ 113 millones de dólares americanos en la exportación de quinua por la implementación de riego tecnificado en el 70% de sus tierras de cultivo destinadas a la quinua.	Desarrollar un programa de riego tecnificado para la Región.	Gobierno Regional y MINAGRI	Número de hectáreas con riego tecnificado.	Generación en millones de US\$
OCP3.5	Al 2021 la región aplicará el mecanismo de obras por impuestos para el sector turismo por un valor de US\$ 3 millones, incrementándose anualmente un 10% hasta el 2027.	Mantener una lista actualizada de proyectos bajo el mecanismo de obras por impuestos en el portal de ProInversión	Gobierno Regional; ProInversión, MINCETUR, MEF, sector privado	Número de proyectos listados vinculados al sector turismo.	# de proyectos
OCP4.1	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de desnutrición crónica a 5% y el de anemia a 30% en niños menores de 5 años. El 2016 el porcentaje de desnutrición crónica representó el 22.1% y el de anemia el 51.2%.	Incrementar las afiliaciones al SIS y brindar talleres formativos a madres y padres sobre nutrición infantil.	Gobierno Regional; MINSALUD, ESSALUD, ONG's	Reducción de la desnutrición crónica y anemia en niños menores de 5 años.	% de desnutrición crónica % de anemia
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP1.5	Generar y promover 6 talleres anuales de capacitación para la producción de café con valor agregado.	Realizar talleres de capacitación para la producción de café con valor agregado.	Gobierno Regional; MINAGRI	Cumplimiento de la tasa de crecimiento promedio anual.	% de cumplimiento (miles dólares)
OCP3.4	Al 2019 la región logrará tener 10 agencias de turismo certificadas en buenas prácticas por año por el MINCETUR. Adicionalmente, al 2027 establecerá alianzas estratégicas con 40 operadores especializados en turismo de naturaleza y aventura nacionales e internacionales.	Realizar talleres de capacitación a los agentes turísticos a fin de que puedan obtener el certificado de calidad por el MINCETUR.	Gobierno Regional; Promperú, DIRCETUR, MINCETUR.CANATUR	Número de agencias capacitadas y certificadas en buenas prácticas de turismo. Número de alianzas estratégicas	# de agencias certificadas # de alianzas estratégicas
OCP4.2	Para el año 2027 se reducirá el porcentaje de analfabetismo a 3.5%. El 2016 el porcentaje fue de 7.6%.	Establecer un programa de alfabetización y continuidad educativa para quienes tienen estudios básicos truncaos.	Gobierno Regional; MINEDU, ONG's	Reducción del porcentaje de analfabetismo	% de analfabetismo

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. D'Alessio, 2015. México D.F, México: Pearson.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Junín

En el presente capítulo se evaluará la competitividad de la Región Junín, que se desarrolla en la descripción de los recursos tanto humanos, naturales y económicos que hace uso la región para generar productividad en sus sectores económicos. Dicha producción debe estar sustentada en capacidades productivas y de abastecimiento, para lo cual debe desarrollar clústeres en la Región con la finalidad de mejorar la productividad y la eficiencia de los recursos que generará mayores ingresos.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Junín

Según D'Alessio (2015), el análisis competitivo de la Región Junín se realizará mediante el Diamante de Competitividad de Porter, con la identificación de sus cuatro factores: a) condiciones de los factores, b) sectores relacionados y de apoyo, c) condiciones de la demanda, d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

**Condiciones de los factores.** Dentro del sector turismo, la Región cuenta con un inventario de recursos de gran diversidad por presentar regiones naturales variadas de sierra y ceja de selva que favorecen para el desarrollo de circuitos turísticos de naturaleza, aventura y tracking, así como también estructuras de carácter histórico y cultural. Los destinos turísticos típicos de la región cuentan con infraestructura de accesibilidad y servicios públicos mínimos para su operatividad, de igual forma cuenta con 1,100 establecimientos de hospedaje formales que nutre de información a la DIRCETUR sobre los arribos a la región,

Para las actividades agrícolas la región presenta climas y geografía favorables para obtener productos de valor agregado como la quinua y el café, cuenta con 465,880.40 hectáreas de superficie agrícola y en constante crecimiento las actividades de tecnificación del riego. En la región la presencia de inversión privada fundamental para la exportación de productos con valor agregado como la quinua y el café con aroma, este sector con apoyo de Promperú buscan guiar y acompañar al agroexportador para una adecuada gestión para la

exportación de los productos con valor agregado, brindando apoyo en información de mercado y accesibilidad para los créditos bancarios. Mientras que el Gobierno Regional apoya al agricultor en talleres de reducción de costos al nivel de producción.

Con respecto al empleo la Región Junín tiene 705.1 mil habitantes pertenecientes a la población económicamente activa ocupada, en los sectores agrícolas se presenta una fuerza laboral en asociaciones o cooperativas que desarrollan los procesos productivos y cuyos ingresos son empleado en el desarrollo cooperativo de todos sus miembros en temas de salud y educación. Estas asociaciones civiles desarrollan organizaciones que buscan mejorar sus actividades productivas como sucede en las cooperativas de los agricultores de café o las asociaciones agropecuarias de ganado ovino.

**Sectores relacionados y de apoyo.** Dentro del desarrollo de cada actividad económica de la Región Junín, el Gobierno Regional interactúa con un conjunto de sectores tanto de apoyo, como los inversionistas privados y agente académicos, y sectores relacionados, como la población beneficiada con las acciones del Estado.

Dentro del sector agroexportador el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo a través de Promperú representa una institución de apoyo al inversionista privado y las asociaciones agrícolas en la última fase de la cadena de producción, de los productos agroexportables, la comercialización al mercado internacional. Esta institución brinda soporte en la: a) información sobre el mercado y clientes, las tendencias de consumo y crecimiento para productos dentro del mercado internacional así como la participación en ferias internacionales; b) capacitación de la mano de obra para gestiones de exportación y las certificación de productos; c) apoyo en investigación y desarrollo para la certificación de los productos; y d) ruedas de negocio involucrar a los inversionista para la captación de capital en los mercados y mejores tasas de interés. Actualmente esta institución busca que los mismos agricultores con sus asociaciones y cooperativas sean los que desarrollen

directamente la exportación sin intermediarios o acopiadores, con la finalidad de no desvirtuar el concepto de beneficio social de las cooperativas; y están centrando la captación de inversionistas para la investigación y desarrollo de productos de valor agregado en cuanto a investigación para la certificación de semillas y la inversión en infraestructura.

Existen proyectos orientados a la tecnología de tratamiento y mejora de calidad de las tierras de cultivo como los que desarrolla el Ministerio de Agricultura y Riego a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), quienes buscan mejorar la calidad en la producción y mejorar la productividad de los principales cultivos dentro de la Región y mide su impacto económico; asimismo, analiza el impacto de las nuevas tecnologías a través de la inversión en ciencia y tecnología aplicada a productividad agrícola. De igual formas se menciona los sectores como son las escuelas tecnológicas, cooperativas o asociaciones agrarias, las empresas certificadoras de semillas quienes apoyan en brindar valora agregado a los productos y con ello un mayor ingreso y reconocimiento internacional a los productos de la Región, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), que ofrecen la especialización técnica dirigido hacia los productores, esto último como acompañamiento y apoyo que desarrolla el Gobierno Regional.

Dentro del sector Turismo se tiene a sectores relacionados y de apoyo al mismo Gobierno Regional a través de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Junín (DIRCETUR) quienes gestionan todos los recursos turísticos de la Región y plantean nuevos proyectos de corredores o productos turísticos, así como la publicidad de los actuales productos turísticos; de igual forma un sector importante de apoyo son las agencias de turismo que aportan con la identificación, desarrollo y publicidad de los corredores turísticos dinamizando la economía dentro de estos corredores. Otros sectores dentro del sector son los inversionistas privados de servicios como son restaurantes, hospedajes y transporte quienes nutren de data al DIRCETUR de la cantidad de turistas ingresantes a la Región y su consumo;

cumplen una participación activa dentro del sector.

**Condiciones de la demanda.** En relación con la producción de productos agroexportable, como el café y la quinua, la mayor parte de la producción se comercializa en calidad de materia prima y en una menor cantidad, que está en constante crecimiento, productos con valor agregado; por ello la importancia del estudio de mercados internacionales donde se analizan las tendencias de consumo y buscar operar en sectores donde el cliente otorga mayor valor a los productos orgánicos que la Región tiene la capacidad de producir. La generación de valor agregado sería de gran beneficio en toda su cadena de abastecimiento, desarrollar y comercializar productos innovadores como las barras de quinua, leche de quinua o el incremento de café con aroma o especiales, que tienen gran apretura en los clientes de consumo de productos orgánicos y energéticos. Existe crecimiento de la demanda, de este tipo de productos, en los principales mercados como son China, países de Europa y Estados Unidos, por ello es importante la generación de valor agregado para incrementar las ganancias y como Gobierno Regional, brindar las condiciones para que los productores e inversionistas puedan reducir costos para productores e inversionistas.

Dentro del sector turismo la región busca afianzar el consumo interno, tiene como finalidad ser el primer destino turístico interno del país sin considerar Cuzco y Lima, actualmente ocupa el segundo lugar. Este desarrollo permitirá que el cliente conozca los productos turísticos de la región y en conjunto con las agencias de viaje publicitar los destinos turísticos; se busca mayor dinamismo del sector y no sólo ser un destino turístico estacional y ser un sector con ingresos constantes en cuanto a sus visitas internas. Mientras se viene potenciando el consumo interno, la región trabaja la captación del turismo receptivo, para lo cual trabaja en conjunto con el MINCETUR, en que busca la aprobación de nuevos proyectos turísticos, en conjunto con las agencias de viaje continuar con la publicidad de los destinos turísticos, y las capacitaciones, con apoyo del sector privado, para la mejora continua

de la estructura de servicios como son los hospedajes, transporte, restaurantes y servicios básicos que demandarán los clientes extranjeros.

**Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.** Actualmente las estrategias que desarrolla la Región están enfocadas en la gestión de infraestructura dentro de los sectores que consideran de mayor necesidad y demanda por parte de la población como son en los sectores: a) transporte con la construcción de carreteras y puentes para mejorar la conexión entre ciudades, b) salud con la implementación de hospitales en las capitales de provincia, y c) educación donde la inversión se destinó a la recuperación de las unidades escolares en la capital de la región. Dentro de estos mismos sectores el Gobierno Regional reformula políticas de gestión de servicios en zonas donde la accesibilidad a la educación y salud es crítica, por ejemplo, en centros poblados se desarrollan proyectos para implementar postas médicas para cubrir la carencia de salud de la población de comunidades de extrema pobreza. La región busca inversión extranjera en estos sectores a través de obras por impuestos.

Dentro del sector agricultura el Gobierno Regional impulsa la producción y comercialización de productos de pan llevar como la leche, queso, entre otros. La inversión privada juega un papel importante en conjunto con instituciones como Promperú, quien busca capacitar y dirigir al inversionista, como a las asociaciones agrícolas en la comercialización en los mercados internacionales desarrollando productos con valor agregado que aumentaría los ingresos de la región y rentabilidad en los inversionistas. El Estado, a través del Gobierno Regional y el MINAGRI, brindan soporte y asesoría a los agricultores dentro de todo el proceso productivo con la finalidad de apoyar en la reducción de riesgo en costos del productor. Esta es la estructura dentro del sector agrícola que tiene como finalidad impulsar la agroexportación de productos con valor agregado y el MINCETUR a través de Promperú, con apoyo del sector privado y Gobierno Regional, ha desarrollado foros para la inversión de

un parque industrial en conjunto de un puerto seco para dinamizar el sistema de abastecimiento y logística de los productos hacia la exportación.

Dentro del sector turismo la estrategia y estructura de la región se basa en el desarrollo del turismo interno y desarrollo del turismo receptivo, donde el DIRCETUR es el principal gestor de sector en el desarrollo de nuevos productos turísticos con apoyo fundamental de la inversión privada en la mejora de infraestructura y publicidad de los recursos turísticos. De forma transversal el Gobierno Regional debe desarrollar infraestructura de conectividad y servicios básicos dentro de las zonas de influencia de los destinos turísticos. Estas estrategias y modo de organizarse, dentro de los sectores descritos, permiten que la Región puede hacer frente a sus competidores dentro de los mercados donde comercializa con Puno y Bolivia en el mercado de la Quinua, con Brasil en el mercado del café y en turismo como el de naturaleza y aventura con la región chilena de Atacama. Al igual que sus rivales la Región Junín desarrolla investigación para mejorar sus productos y darles valor agregado, busca el desarrollo de nuevos productos, impulsa la inversión privada, apoyar al sector de productores, todas estas actividades con la finalidad de competir en cada sector, establecer mecanismos de mejora continua y generar empleos formales.

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

Las ventajas competitivas son las características de la región que se diferencian y se han desarrollado para competir desde una posición superior, como se vio en el Capítulo IV, la Región posee ventajas comparativas y el Gobierno Regional se encuentra en la tarea de convertirlas potenciarlas para que estas sean ventajas competitivas. El desarrollo de ventajas competitivas se debería iniciar con la ejecución de los proyectos de tres corredores turísticos en la zona de Satipo y Chanchamayo, y para el sector agricultura las ventajas competitivas comienzan a vislumbrarse en la certificación de las semillas de café y de quinua, dicha certificación permitirá principalmente incrementar la exportación del café y de la quinua,



siendo el Gobierno Regional el principal responsable en brindar las facilidades para lograr la mencionada certificación. Otras potenciales ventajas competitivas claras que se ha encontrado en la Región son: a) la producción de quinua de baja granulometría y baja en saponina que se da la altura donde se produce; b) la producción del café especial que solo se da a más de 1000 m.s.n.m.; c) la elaboración de productos terminados, como son las barras energéticas de quinua, leche de quinua, quinua en hojuelas y café especial; este tipo de productos son el futuro de la región donde se debe impulsar y promocionar una marca regional promoviendo su calidad. Por otro lado, también se puede inferir que el ratio costo beneficio, el empleo y la salud de los pobladores de la región se incrementarían, debido a la dinamización de la economía de la región, esto en consecuencia de que los pobladores tendrían empleos formales y dignos, donde el Gobierno Regional se preocupe en brindar mejor educación y puestos de salud en zonas estratégicas y no concentrarlos en la capital de la región, como está pasando en la actualidad.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Junín**

**Organización y clúster.** Según el diario Gestión “Productores de Junín enviarán 35 toneladas de café especial al Reino Unido” este lote de café está valorizado alrededor de los S/ 700,000.00 Soles de acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) esta producción proviene de la Cooperativa Cafetalera Ecológica Valle Santa Cruz del Río Tambo ubicada en Satipo (“Productores de Junín enviarán 35 toneladas de café especial al Reino Unido”, 2017). De acuerdo con el INEI en el Censo Nacional Agropecuario del 2012, la Región cuenta con 32,961 productores de café de los cuales el 14% se encuentran asociados. En el caso de los productores de quinua se asociaron por provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo, conformando la primera asociación Regional, con el objetivo de mejorar la calidad a través del uso de semillas certificadas e incrementar los niveles de producción de café y de la quinua (INEI, 2013). Como ya se mencionó

anteriormente la Región Junín tiene tanta variedad de productos que provee a gran parte del país, además de exportar, por lo que es necesaria la construcción de un puerto seco, para que así los productores y exportadores tengan beneficios arancelarios y a su vez mejoren la cadena de abastecimiento. Asimismo, se ha visto que, para potenciar las cadenas de producción, se deben formar clústeres mediante parques industriales, lo cual ayudaría a las principales actividades económicas en la reducción de costos, obtener mayor rentabilidad, lograr desarrollarse de manera eficiente y efectiva. En turismo se han encontrado pequeños clústeres, quienes han creado sus propios circuitos turísticos, pero estos no son tan rentables ni exitosos debido a la pobre infraestructura para la conectividad y la poca difusión y promoción que le da DIRCETUR Junín a estos circuitos. El Gobierno Regional podría impulsar el crecimiento de estas agrupaciones empresariales, la construcción de un puerto seco y parques industriales, con el objetivo de que estas actividades económicas sean el soporte de la región al generar empleo formar para la población, además de ser sostenibles en el tiempo, por tratarse de agricultura y turismo.

***Razones para pertenecer a un clúster.*** La razón principal por la que se forman clústeres es generar las condiciones requeridas para el crecimiento sostenido y próspero de un sector. En el caso del café y de la quinua, se tienen estas seis razones estratégicas: a) Creación de sinergias, b) Construcción de marcas, c) Incremento de productividad, d) Desarrollo de redes para negocios, e) Creación de cultura y conocimiento de mercado, f) Desarrollar el capital humano. Para el sector de turismo, se tienen estas cinco razones estratégicas: a) Desarrollo del turismo de aventura sostenible; b) Proteger, concientizar, y promocionar, principalmente los recursos y naturales; c) Fomentar la economía social y solidaria entre los asociados, minimizar el interés individualista de cada participante; d) Promocionar las actividades festivas y culturales de la Región; e) Desarrollar el capital humano (PUCP, 2018). Para lo cual se ha visto necesario que en la región existan parques

industriales, para beneficiar a los productores y exportadores al encontrar todo sobre la producción de su sector cerca, esto ayudado por un puerto seco estratégicamente ubicado para la distribución de su producción. Para el turismo es necesario que se tengan claros los circuitos turísticos y se promocionen y unan a todos los operadores por zonas para brindar un servicio de calidad y diferenciado.

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

Los aspectos estratégicos que se debe considerar para la generación de los clústeres en los productos identificados, café, quinua y turismo, son los siguientes: a) Promover la cultura de colaboración y cooperativismo, eliminar la cultura del individualismo y la informalidad, este aspecto se verá forzado a desarrollarse cuando se construyan parques industriales, puesto que en automático todos los intervinientes en la cadena de producción de los diferentes sectores, se involucrarían y formarían alianzas que los ayudarían a reducir sus costos y por lo tanto ser más rentables. En turismo, al tener un cultura de colaboración se involucraría al concientizar a la comunidad para que forme parte esta actividad sostenible, y ser parte de la cadena de abastecimiento con diversos servicios acoplando el comercio; y b) Regulación de normativas de procesos productivos y cadena de suministro, al tener ya parques industriales el Gobierno Regional debería promover la construcción de un puerto seco, lo que ayudaría en la normativa arancelaria de los productos de la región para la exportación y distribución de sus productos. En el turismo con normativas de promoción para el sector y ordenamiento para habilitación de sus potenciales turísticos, sumado a otras políticas arancelarias beneficiosas se lograría obtener alianzas estratégicas con inversionistas privados, además de brindarles apoyo en marketing de los atractivos turísticos de la región. Con énfasis en estos aspectos estratégicos se vería que las empresas privadas y formarían clústeres, con todos los intervinientes, tanto en la cadena de producción como de abastecimiento, mejorarán su productividad y rentabilidad y se harán competitivas, lograrán que se mueva la economía de

la región basados en actividades sostenibles para su población, traerán consigo educación, desarrollo del capital humano y servicios básicos de mejor calidad.

### **9.5. Conclusiones**

El desarrollo de todas las actividades de la Región Junín, como la exportación de café, exportación de quinua y el turismo, tiene como finalidad el incremento de los ingresos de la región, con lo cual podrá atender al sector de mayor relación que es la población a través de políticas dentro de los servicios básicos en educación y salud. Se debe incentivar la inversión privada que generará empleos formales de forma que aumente el poder adquisitivo de la población y con ello su accesibilidad a servicios de calidad todo ello apoyado en las competencias que presenta la región tanto geográficos, infraestructura y capital humano. De igual forma el Gobierno Regional debe centrar su atención en el desarrollo de infraestructura de servicios, focalizada en la necesidad de la población más vulnerable lo que permitirá el incremento de las competencias de los pobladores, crecimiento social y económico, reducción de migración y un desarrollo a futuro sostenible en todos los sectores relacionados con la región.

Al igual que sus rivales la Región Junín desarrolla investigación para mejorar sus productos y darles valor agregado, busca el desarrollo de nuevos productos, impulsa la inversión privada, apoyar al sector de productores, todas estas actividades con la finalidad de competir en cada sector, establecer mecanismos de mejora continua y generar empleos formales; y así acercarse a sus referentes cuya calidad de vida socio económica de la población es alta, a lo cual aspira la región. Si bien es cierto el Gobierno Regional no ha impulsado la formación de clústeres o ha promocionado que las empresas desarrollen ventajas competitivas en sus sectores de producción, existen casos de éxito por iniciativa privada, de algunas asociaciones cafetaleras, que han logrado posicionar al café peruano de alguna manera, esto por la producción de café especial o aromático, el cual en la actualidad

tiene mayor demanda en el mundo, por lo que incluso se han visto casos como la venta del café especial por subasta. En el caso de la quinua, el futuro de esta semilla es la transformación hasta lograr productos terminados como barras energéticas, quinua en hojuelas, entre otros, donde lamentablemente aún no se han visto clústeres importantes como en el café. La generación del clúster del café y de la quinua es indispensable para un crecimiento de productividad, utilizando la estrategia de la diversificación de acuerdo con la clase de grano certificado que requiere el cliente, como también la estrategia de diferenciación para abrir nuevos mercados a nivel internacional.

En turismo se han encontrado pequeños clústeres, que han desarrollado sus propios circuitos turísticos y son apoyados por el Gobierno Regional solo en fechas festivas, con promoción y marketing para lograr mayor arribo de turistas a la región. Pero para la búsqueda de inversión privada se deben generar clústeres basados en sus potenciales recursos que aún no son explotados, debido a la pobre infraestructura que no permite el acceso adecuado a estos recursos turísticos, lo cual debe mejorar bajo este plan y cumplimiento los objetivos establecidos, para así poder segmentar mejor a los turistas que se pretende atraer a la región.

El impulso que se le dé a estas actividades económicas formará clústeres que las hagan más productivas y rentables, generará una dinamización de la economía regional, lo que decantará en la generación de empleo formal y digno en actividades sostenibles y representativas de la región, harán que la educación mejore y los pobladores no tengan que emigrar en busca de mejores oportunidades o mayores ingresos, puesto que además el Gobierno Regional establecerá un plan multisectorial para brindar acceso a la población sobre todo vulnerable a servicios básicos de calidad, se formarán de esta manera un círculo virtuoso entre la dinamización de la economía, la generación de empleo formal y el mejoramiento constante de los servicios básicos, sobre todo vinculados a una educación accesible y de calidad y cobertura de salud.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

Luego de desarrollar el análisis competitivo de la Región Junín y de realizar el conjunto de actividades inmersas en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por Fernando D'Alessio, se procede a generar el PEI de la región, en este se destaca la información más relevante de todo el proceso. Finalmente se mencionan las conclusiones, recomendaciones y la visión de futuro para la región.

### **10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)**

A continuación, se presenta el Plan Estratégico Integral de la Región Junín como una herramienta de control y de seguimiento necesaria para la consecución de los objetivos de largo y corto plazo planteados (ver Tabla 57), estos objetivos están vinculadas a las nueve estrategias retenidas y a su vez enmarcadas por la visión, misión, principios cardinales, políticas, valores y código de ética.

### **10.2. Conclusiones Finales**

Se identificaron como ejes de desarrollo para la Región Junín, el cultivo y la exportación de café y quinua, además de la promoción del turismo de naturaleza y aventura. La región cuenta innegablemente con ventajas comparativas vinculadas a sus recursos turísticos y al clima, bastante propicio para la agricultura, sin embargo, es necesario cimentar estas ventajas como competitivas y generar valor agregado. La región debe trabajar sin perder de vista a sus potenciales competidores y referentes en cada uno de los sectores seleccionados.

Para que el desarrollo socioeconómico sea viable, además se está considerado un indicador de progreso social, y en ese sentido son tres los ejes de acción: a) educación, b) salud y c) empleo formal, digno y adecuado; estas se promoverán tanto en el área urbana como rural de la región, a fin de acortar las brechas existentes.

Para el crecimiento socioeconómico es necesaria además la voluntad política de las autoridades de la región, al igual que muchas otras regiones, cada vez que se realizan

elecciones regionales, los proyectos de inversión y desarrollo del gobierno saliente son interrumpidos, y en la mayoría de los casos no llegan a concluirse, lo que impacta en el acceso de la población a los servicios básicos como salud, educación, transporte, entre otros. Poco vale que el 97% del presupuesto nacional esté destinado a estos fines si las autoridades electas no demuestran voluntad política para dar continuidad a la gestión del Gobierno Regional, Central o Local anterior.

Los avances o el crecimiento que se ha dado en las diferentes actividades económicas de la región resultan en mayor medida de la iniciativa privada y no necesariamente de la inversión pública realizada por el Gobierno, este es un escenario que se repite en cada sector económico. El Gobierno Regional es responsable de la planificación, ejecución y seguimiento de las acciones e iniciativas propuestas que llevarán a la Región a un crecimiento sostenible, y es por ello, que dado su nivel de alcance debe buscar apalancarse con instituciones con alto dinamismo como son Promperú, la Cámara de Comercio, CANATUR, ProInversión, así como asociaciones o empresas privadas.

La cercanía de la región al principal puerto de exportación del Perú le permite obtener costos de exportación competitivos, lo cual incrementará su rentabilidad. La región tiene además como fortaleza, menores costos para la producción del café y la quinua. En ese sentido, requiere del uso del riego tecnificado, lo que lo hará aún más competitivo, requiere de la habilitación de tierras agrícolas, lo que atraerá con mayor facilidad al inversionista, requiere del uso de semillas certificadas, lo que incrementará la calidad y niveles de producción del café y la quinua, necesarias para la exportación, requiere del desarrollo de productos turísticos de naturaleza y aventura puestos en valor de manera eficiente por las áreas competentes del Gobierno Regional, lo que atraerá al vacacionista nacional y extranjero, para ello a su vez se requiere infraestructura turística básica y una estrategia de promoción a nivel nacional e internacional a través de las Marca Perú y Marca Junín. La

región además requiere mitigar el impacto del calentamiento global y desastres naturales en sus diferentes actividades económicas.

Un aspecto a considerar se da en relación a la planificación territorial y demográfica de la región, por el fenómeno migratorio, dado que los pobladores de las zonas Alto Andinas migran hacia la zona de Selva o hacia la capital de la Región (Huancayo), dejan áreas desoladas, que en otro momento fueron destinados para la agricultura o ganadería, este fenómeno responde a la necesidad de la población de contar con servicios básicos como salud, educación, agua, desagüe, seguridad y empleo. Asimismo, no se puede eludir que cada año alrededor de 10,771 personas migran de la región, hacia otra residencia nacional o internacional, en su mayoría en busca de oportunidades educativas y/o laborales. Sucede también que familias dedicadas a la agricultura, ganadería o artesanía, no tienen continuidad generacional para continuar con sus actividades productivas, dado que sucede el fenómeno migratorio ya descrito.

En relación al empleo es importante precisar que a la fecha un alto porcentaje de la PEA cuenta con empleo, sin embargo, solo la quinta parte de este grupo cuenta con un empleo formal. La informalidad y el subempleo son parte de la idiosincrasia de la región, y del país. Sin embargo, se espera que a través del desarrollo de nuevos mercados y productos con valor agregado del café, la quinua y el turismo de naturaleza y aventura se incrementé sustancialmente el número de empleos formales, lo que permitirá a su vez el acceso de la población a servicios que mejoren su calidad de vida.

Una vez realizado el análisis competitivo de la región Junín a través del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico propuesto por D'Alessio se han establecido un total de cuatro objetivos a largo plazo, uno para cada producto (café, quinua y turismo) y otro vinculado al progreso social. Estos objetivos a largo plazo, a su vez, han decantado en 18 objetivos a corto plazo, los mismos que cuentan con actividades e iniciativas concretas,



responsables, indicadores y recursos requeridos ya sean humanos, físicos o tecnológicos. Para lograr el éxito de estos objetivos es necesario un seguimiento periódico y oportuno de los indicadores definidos, estableciendo acciones correctivas de ser el caso.

### 10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales para la región Junín son:

- Implementar el presente Plan Estratégico con una visión al 2027, en el marco de un proceso de gestión del cambio, con una estructura organizacional eficaz y eficiente y donde prime la voluntad política de perseguir el desarrollo económico y social de la región y sus accionistas (población). En ese sentido, la responsabilidad recae sobre el Gobierno Regional, sus autoridades y funcionarios.
- Diversificar la economía de la región, hacia tres productos con mucho potencial de crecimiento como son el café, la quinua y el turismo. En relación a ello, es necesario procurar iniciativas de educación técnica y universitaria con carreras vinculadas a estos sectores, se requiere de mano de obra calificada para la gestión y dirección de los diferentes proyectos de inversión, así como mano de obra competente para las actividades propias de la agricultura (café y quinua) y turismo.
- Es necesario e inaplazable desarrollar infraestructura en vías de comunicación aérea, terrestre y portuaria (conectividad), a fin de lograr el crecimiento económico de la región. Este desarrollo es necesario, para garantizar la cadena logística y de distribución (exportación) del café y la quinua y el acceso a los diferentes productos turísticos por visitantes nacionales y extranjeros. En esa misma línea es necesaria la inversión en servicios básicos como agua, desagüe, energía, salud, manejo de residuos sólidos, entre otros. El Gobierno Regional debe ser capaz de facilitar las condiciones mínimas para atraer al inversionista privado.

- Se requiere desarrollar planes operativos, que se desprendan del presentan Plan Estratégico, en relación al café, la quinua y el turismo, de manera que se cuente con un documento estructurado de actividades a ejecutar en determinado periodo de tiempo.
- Reforzar el rol de la Mancomunidad Pacífico Centro Amazónica, conformado por las regiones de Ucayali, Huánuco, Lima, Pasco, Huancavelica y Junín, esto con la finalidad de impulsas la conectividad, el turismo y la producción.
- Hacer uso del Tablero de Control Balanceado y del Plan Estratégico Integral de la Región Junín como herramientas de control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos a largo, objetivos a corto plazo, actividades/ iniciativas e indicadores. Delegar esta responsabilidad a la Sub Gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento del Gobierno Regional.
- Respecto al turismo una recomendación final, además de lo mencionado en relación a la infraestructura, donde se puede hacer uso de la inversión privada directa o indirecta a través del programa de obras por impuesto, es el diseño de programas de capacitación para los operadores locales, de modo que se establezca calidad no solo del producto turístico sino de la atención brindada por los proveedores y guías turísticos, adicionalmente se puede promover la carrera de Turismo en la Universidad Nacional del Centro, incrementando el número de egresados.
- Finalmente, se recomienda estudiar y difundir la visión de futuro deseada para la región Junín, así como los objetivos a largo y corto plazo como generadores de bienestar económico y social la población.

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

A raíz de la implementación y puesta en marcha del presente Plan Estratégico, la Región Junín se encuentra entre las primeras cinco regiones en productividad de acuerdo al ranking del PBI nacional, siendo en la actualidad el principal productor de quinua y café a

nivel nacional, y un referente en turismo de naturaleza y aventura. En base a estos tres ejes productivos la Región ha logrado diversificar aún más su economía, generando empleo formal, a esto se suman las iniciativas vinculadas a brindar educación y salud de calidad. El futuro de la Región Junín se sustenta en el libre mercado y el crecimiento de este a través de la empresa privada. El Gobierno Regional ha sido competente y eficaz al brindar las facilidades y garantías necesarias al inversor para que este invierta en las actividades y/o productos seleccionados (café, quinua y turismo). El futuro de la Región se apoya en sus recursos naturales de alto potencial como son el clima y suelos favorables para el cultivo del café y la quinua, así como sus recursos turísticos. En ese sentido la Región ha sido capaz de generar valor agregado en su producción, lo que le ha permitido mayores ingresos y el desarrollo en nuevos mercados. De igual forma, ha logrado negociar políticas que le garanticen tierras de cultivo, realizando alianzas interregionales con la Mancomunidad Pacífico Centro Amazónica. En relación al turismo, los dos productos turísticos de aventura cuentan con notoriedad y una imagen cada vez sólida en el mercado nacional e internacional.



## Referencias

7A380072651C/\$FILE/demo-proyectos-mineros-del-futuro.pdf

Acuerdo Nacional (2014). *Políticas de Estado*. Recuperado de

<http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>

Agencia Agraria de Noticias. (2014). *Control de ingreso de semillas transgénicas a nuestro*

*país es altamente efectivo*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/control-de-ingreso-de-semillas-transgenicas-a-nuestro-pais-e-15011>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversion]. (2018). *Estadísticas*

*Generales: Inversión Extranjera Directa*. Recuperado de

<https://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=institucional-popup>

Agencia Peruana de Noticias (2013). *Perú: Junín aumentará producción de quinua al cerrar el 2013 con más de 5.500 toneladas*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-junin-aumentara-produccion-de-quinua-al-cerrar-el-2013-con-mas-de-5500-tonehttps://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-junin-aumentara-produccion-de-quinua-al-cerrar-el-2013-con-mas-de-5500-tone>

Agrimundo. (2016). *Inteligencia Competitiva para el Sector Agroalimentario. Productos*

*orgánicos en Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/Oportunidades-de-Mercado-Organicos-EEUU.pdf>

Allisonam (2016, 11 de junio). *Gobierno electrónico - Perú*. Recuperado de

<https://allisonamblog.wordpress.com/2016/06/11/gobierno-electronico-peru/>

Arbulú, A. (2014). *CRESPIAL ORG*. Recuperado de

[https://ich.unesco.org/doc/src/Evaluation\\_Report\\_CRESPIAL\\_ES.pdf](https://ich.unesco.org/doc/src/Evaluation_Report_CRESPIAL_ES.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Banco Central de Reserva del Perú – Caracterización del Departamento de Junín*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/junin-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018). *Banco Central de Reserva del Perú – Resumen Informativo Semanal N° 1*. Recuperado de

[www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota.../2018/resumen-informativo-01-2018.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota.../2018/resumen-informativo-01-2018.pdf)

Banco Mundial. (2017). *Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector*. Recuperado de

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/781561519138355286/pdf/123395-WP-SPANISH-PUBLIC.pdf>

BBVA Continental, Turismo. (2017). *Perú Sector Turismo*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-sector-turismo-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>

Benavides, R. (2017). *La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú. Esan: Conexión Esan*. Recuperado de

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>

Brando, C. (2012). *Brasil, país del café: Oportunidades y amenazas. P&A Marketing*

*Internacional noviembre 2012*. Recuperado de

<https://www.sintercafe.com/uploads/File/2012/presentations/8.brandopdf>

Cámara de Café y Cacao. (2017). *Boletín Estadístico: Café en el Perú*. Recuperado de

<http://camcafeperu.com.pe/wp-content/uploads/2017/12/Boletin-estadistico-camcafe-19-12-2017-vf1.pdf>

Cámara de Comercio de Huancayo. (2015). *Indicadores de empleo, informalidad laboral y empresarial de la Región Junín 2011-2015*. Recuperado de

<https://www.camarahuancayo.org.pe/pdf/INDICADORES-LABORALES-ECONOMICOS-CCH-21017.pdf>

Central Café y Cacao de Perú (2017). *Café Especiales: camino a la excelencia Agenda de Innovación Tecnológica de la Cadena de Valor de Café en la Selva Central: Producción.*

Centro de Investigaciones en Café [CICAFE] (2011). *Guía Técnica para el cultivo del Café.* Obtenido de <http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/cicafe/documentos/GUIA-TECNICA-V10.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021.* Recuperado de <http://www.une.edu.pe/planeamiento/docs/documentos-normativos/Directiva-2017-03-05-2017.pdf>

Centro Peruano de Estudios Sociales [CEPES]. (2004). *Junta Nacional del Café.* Recuperado de <http://www.cepes.org.pe/cendoc/productores/productores.htm>

CENTRUM. (2017a). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.* Lima, Perú: Centrum Católica, Graduate Business School.

CENTRUM. (2017b). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016.* Lima, Perú: Centrum Católica, Graduate Business School.

Champigny, N. (2003). *Los Retos Tecnológicos de la Minería.* Informativo Mineroenergético, 41-42. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/mineroener/v12\\_n3/retos\\_tecno.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/mineroener/v12_n3/retos_tecno.htm)

City of Melbourne. (2018). *Portal web de la ciudad de Melbourne*. Recuperado de

<http://www.melbourne.vic.gov.au/Pages/home.aspx>

Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2011, 29 de noviembre). *CEOE*.

Recuperado de

[http://www.ceoe.org.es/resources/image/nota\\_hong\\_kong\\_2011\\_11\\_29.pdf](http://www.ceoe.org.es/resources/image/nota_hong_kong_2011_11_29.pdf)

Congreso del Perú (2011). *Perú: Proyectos mineros del futuro*. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/F003ECB9A726B34B05](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F003ECB9A726B34B05)

25

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *I*

*Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación, 2016*.

Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2018).

*Empresas de Junín, Piura, y Arequipa se preparan para acceder a beneficios tributarios por invertir en I&D*. Adaptado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1302-empresas-de-junin-piura-y-arequipa-se-preparan-para-acceder-a-beneficios-tributarios-por-invertir-en-i-d-i>

Coronel, J., Mallqui, K., y Meza, N. (2017). *Planeamiento estratégico sector turismo Región*

*Junín* (tesis de maestría). Centrum, Universidad Pontificia Universidad Católica del

Perú, Lima, Perú. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/10040>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima.

Perú: Pearson.



Decreto Legislativo N° 1013. Decreto legislativo que aprueba la Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente (2008).

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo [DIRCETUR]. (2015). Plan Estratégico Regional de Turismo de Junín 2016 - 2021. Recuperado de [http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN\\_.2016.2021.pdf](http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf)

El nevado Huaytapallana, el gigante blanco está desapareciendo. (2016, 10 de diciembre). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/junin/reportaje-el-nevado-huaytapallana-el-gigante-blanco-se-desvanece-noticia-1012272>

El riego tecnificado en pequeñas y medianas unidades agropecuarias creció 2,2 puntos porcentuales en el año 2016 (2017, 10 de julio). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-riego-tecnificado-en-pequenas-y-medianas-unidades-agropecuarias-crecio-22-puntos-porcentuales-en-el-ano-2016-9838/>

El turismo de aventura, principal oferta de Chile. (2015, 30 de enero). *La Prensa*. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/viajes/790329-410/el-turismo-de-aventura-principal-oferta-de-chile>

Escobar, R., Arestegui, M., Moreno, A., & Sanchez, L. (2018). *Catálogo café*. Recuperado de [https://energypedia.info/images/d/d1/Cat%C3%A1logo\\_Caf%C3%A9.pdf](https://energypedia.info/images/d/d1/Cat%C3%A1logo_Caf%C3%A9.pdf)

Éste es el mejor país del mundo para el turismo aventura. (2017, diciembre 12). *Clarín*. Recuperado de [https://www.clarin.com/viajes/mejor-pais-mundo-turismo-aventura\\_0\\_Byict3a-M.html](https://www.clarin.com/viajes/mejor-pais-mundo-turismo-aventura_0_Byict3a-M.html)

Ferreiros, A. (13 de setiembre 2016). *Portal de Turismo. Destacan potencial de crecimiento del turismo de aventura en Perú*. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/destacan-potencial-de-crecimiento-del-turismo-de-aventura-en-peru>

FITEL. (2016). *Reunión entre el fondo de inversión en telecomunicaciones FITEL y el Gobierno Regional de Junín*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/noticia-reunion-entre-fondo-inversion-telecomunicaciones-fitel-gobierno-regional-junin.html>

Forum Café. (2017). *Origen Café: Brasil*. El Economista. Recuperado de [http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/origen\\_cafe\\_brasil\\_0.pdf](http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/origen_cafe_brasil_0.pdf)

Gaucín, D. (2017). *El café, mercado que crece (I)*. El Economista. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/El-cafe-mercado-que-crece-I-20170208-0008.html>

Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente de la Región Junín. (2012). *Memoria Descriptiva del Estudio de Turismo del Departamento de Junín*. Recuperado de [http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio\\_cultural\\_-\\_estudio\\_turistico.pdf](http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio_cultural_-_estudio_turistico.pdf)

Global Firepower. (2017). *Fuerza militar en el Perú*. Recuperado de [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country\\_id=peru](https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru)

Gobierno Regional de Junín (2018). *Estructura Orgánica del Gobierno Regional Junín*. Recuperado de: [http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/#](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/#)

Gobierno Regional de Junín. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050*. Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/)

Gobierno Regional de Junín. (2016) *Memoria Anual. Sub Gerencia De Cooperación Técnica y Planeamiento*. Recuperado de

[http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-20290726cc2c633f2aa170fad896a50b6b3d4a.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-20290726cc2c633f2aa170fad896a50b6b3d4a.pdf)

Gómez Pando, L. & Aguilar Castellanos, E. (2016). *Guía de cultivo de la quinua*. Lima: FAO y Universidad Nacional Agraria la Molina. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i5374s.pdf>

Grupo AG Creativos (2018, marzo). Roadmap de la Región Junín. *Revista Viajes de Aventura*, 1(3), p. 3.

Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]. (2015). *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*. Recuperado de [http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE\\_CENAGRO.pdf](http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_CENAGRO.pdf)

GS1 Perú. (2017). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.gs1pe.org/content/nosotros>  
 GS1: El reto de integrar el Plan de Reconstrucción, la logística y un modelo de desarrollo. (2017, 16 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/gs1-reto-integrar-plan-reconstruccion-logistica-modelo-desarrollo-220793>

Herrera, W. A. (2017). *Turismo patrimonial, identidad y desarrollo en el Perú*. Indiana (03418642), 34(1), 199-230. doi:10.18441/ind.v34i1.199-230.

Índice de Competitividad Regional por Región (2017). *PromPerú*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_JUNIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PDF)

Information and Communication Technologies [ICT]. (2016). *Drones for agriculture 2016*. Recuperado de [https://publications.cta.int/media/publications/downloads/ICT082E\\_PDF.pdf](https://publications.cta.int/media/publications/downloads/ICT082E_PDF.pdf)

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA]. (2015). *El mercado y la producción de quinua en el Perú*. Recuperado de <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2016/b3857e.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Resumen Ejecutivo – Resultados Definitivos de las Comunidades Indígenas*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0789/Libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Características de la Población Económicamente Activa Ocupada*. Adaptado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *MYPE Informal - Produce*. Recuperado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_01/MIPYME/6.%20Informalidad%20Empresarial.xlsx](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_01/MIPYME/6.%20Informalidad%20Empresarial.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Perú: Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1407/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1407/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales 2016*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1416/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Junín Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1497/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *PBI de los Departamentos, Según Actividades Económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *PBI Junín, Según Actividades Económicas*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_dep11\\_4.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep11_4.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Salud: Establecimientos del Sector Salud*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/libro3\\_4.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/libro3_4.xls)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Perú: Estimación y Análisis de la Fecundidad Según Diversas Fuentes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/fecundidad.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Perú: Producto Bruto Interno Según Actividad Económica (Nivel 54), 2007-2016*. Recuperado de

[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/pbi\\_act\\_econ\\_n54\\_cte\\_2007-2016.xlsx](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_act_econ_n54_cte_2007-2016.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017g). *Perú: Compendio Estadístico 2017*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1483/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1483/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017h). *Producción y Empleo Informal en el Perú, Cuenta Satélite de la Economía Informal 2007-2016*. Adaptado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Índice de Precios al Consumidor a Nivel Nacional*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/ipc-nacional\\_58.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipc-nacional_58.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2017. Informe Técnico*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informe\\_tecnico\\_pobreza\\_monetaria\\_2007-2017.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informe_tecnico_pobreza_monetaria_2007-2017.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2017). *Memoria Anual 2017. Instituto Nacional de Innovación Agraria*. Recuperado de

[http://inia.gob.pe/images/Transparencia/DatosGeneralesEntidad/Organizacion/InformeGestionAnual/MEMORIA\\_ANUAL\\_2017.pdf](http://inia.gob.pe/images/Transparencia/DatosGeneralesEntidad/Organizacion/InformeGestionAnual/MEMORIA_ANUAL_2017.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2018). *Sistema de disponibilidad de Semillas, Plantones y Reproductores*. Recuperado de <http://inia.gob.pe/prod-servicios/semillas>

International Institute for Management Development [IDM]. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial*. Recuperado de <https://www.imd.org/research/books/world-competitiveness-yearbook-2016/>

Investing. (2018). *Futuros Café C EE.UU. Sep 2018*. Recuperado de <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c>

Iperu. (2016). *Historia de Junín*. Recuperado de <https://www.iperu.org/historia-de-junin-peru>

La Revista Agraria. (2008). *Producción, exportación y costos del Café: La crisis se agrava*. Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra27/LRA27-14.pdf>

La Rosa, R. (2016, 9 de noviembre). Chile quiere una relación vecinal plena y orientada al futuro. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/chile-quiere-relacion-vecinal-plena-orientada-futuro-399935>

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002).

Ley 29230. Ley que impulsa la inversión pública regional y local con participación del sector privado (2008).

Ley 29565. Ley de creación del Ministerio de Cultura (2010).

Ley 30309. Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (2015).

Los proyectos mineros que impulsarían la economía en el 2018. (2017, 07 de diciembre). *Gestión Panel G*. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/conozca-que-proyectos-mineros-impulsarian-economia-2018-2205663>

Más del 35% de la inversión minera en Perú es de China (20, febrero de 2017). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/1017146-mas-del-35-de-la-inversion-minera-en-peru-es-de-china>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2015). *Quinoa Peruana. Situación Actual y Perspectivas en el Mercado Nacional e Internacional al 2015*. Recuperado

[www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-quinua2015](http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-quinua2015)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). Anuario Estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2016. (34, 106, 114). Adaptado de

[http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-agricola-ganadera2016\\_210917\\_0.pdf](http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-agricola-ganadera2016_210917_0.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *La Quinoa: Producción y Comercio del Perú*. Recuperado de [www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-](http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?downloadquinua)

[2017?downloadquinua](http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?downloadquinua)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2006). *Plan Operativo de la Quinoa Región Puno. Proveedores de bienes y servicios en la cadena de quinoa*.

Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Perx_2003_2013/3P)

[content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Perx\\_2003\\_2013/3Planes\\_Regionales\\_PERX/Perx\\_Puno/Planes\\_por\\_Mercado\\_Puno/POP\\_Quinoa\\_Final\\_Puno.doc](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Perx_2003_2013/3Planes_Regionales_PERX/Perx_Puno/Planes_por_Mercado_Puno/POP_Quinoa_Final_Puno.doc)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Plan Estratégico*

*Nacional de Turismo 2025*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Medición Económica del*

*Turismo*. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/wp->



content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\_ECONOMICA\_TURISMO\_ALTA.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017a). *Reporte regional de comercio Junín, junio 2017*. Tomado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Junin.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Junin.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017b). *Estadísticas de Turismo 2016 Junín*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/8\\_Triptico\\_JUNIN\\_Mincetur\\_OK\\_dic17.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/tripticos/8_Triptico_JUNIN_Mincetur_OK_dic17.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018a). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2018b). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Agenda de Competitividad 2014-2018 Rumbo al Bicentenario*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Ley 30372. Del presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2016*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/sectr\\_publ/presu\\_2016/anexos/DistGeoGov.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/presu_2016/anexos/DistGeoGov.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Código De Ética En La Función Pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/correo-institucional?id=3024>

Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2016). *Junín sumario regional*. Elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de Mype e Industria. Adaptado de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf)

Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Inversión de Salud Junín*. Recuperado de [ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta1web/boletines/junin\\_inv.pdf](ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/porta1web/boletines/junin_inv.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2016). *Junín: Camino al Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Jun%C3%ADn.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Jun%C3%ADn.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2017). *Decreto Legislativo N° 1013. Ley de creación, organización y funciones del Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-creacion-organizacion-funciones-ministerio-ambiente>

Moreno, A. & Sánchez, L. (15 de agosto de 2013). *Maquinaria para procesamiento de quinua*. Recuperado de [https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria\\_para\\_Quinua.pdf](https://energypedia.info/images/e/e1/Maquinaria_para_Quinua.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2016). *Reporte de Análisis Económico Sectorial Sector Minería Año 5 - N° 6, agosto 2016*. Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf)

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [OSINERGMIN]. (2018). *Centrales de generación eléctrica con recursos energéticos renovables*. Recuperado de

[https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/electricidad/Documentos/PROYECTOS%20GFE/Generaci%C3%B3n/9-RER-TOTAL-2daSUBASTA.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/electricidad/Documentos/PROYECTOS%20GFE/Generaci%C3%B3n/9-RER-TOTAL-2daSUBASTA.pdf)

Organización Internacional del Café. (2016). *La producción de café se mantendrá estable a pesar de la divergencia entre el Arábica y el Robusta*. Informe del mercado del café diciembre 2016. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/cmr-1216-c.pdf>

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2017). *Panorama del Turismo Internacional*. Recuperado de <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419043>

Peñaranda, C. (2018). *Sector Turismo representa el 3.3% del PBI y genera 1,1 millones de empleos*. Recuperado de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820\\_2/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r820_2/informe%20economico.pdf)

Perfect Dayli Grind. (2018). *Guía Concisa de las Principales Regiones Productoras de Café en Brasil*. Recuperado de <https://www.perfectdailygrind.com/2018/01/guia-concisa-de-las-principales-regiones-productoras-de-cafe-en-brasil/>

Perú cierra 2017 como primer productor de quinua en el mundo. (2017, 26 de diciembre). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/edicion/puno/peru-cierra-2017-como-primer-productor-de-quinua-en-el-mundo-793839/>

Perú se mantiene como primer productor y exportador mundial de quinua y supera a Bolivia. (2017, 25 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-mantiene-primer-productor-y-exportador-mundial-quinua-y-supera-bolivia-223502>

Perú y Chile buscan retomar relación bilateral en Nueva York. (2016, 20 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/peru-chile-buscan-retomar-relacion-bilateral-nueva-york-398990>

Pinto, Chris (2010). *Camélidos sudamericanos: clasificación, origen y características*.

Recuperado de

[https://www.academia.edu/4310007/CAM%C3%89LIDOS\\_SUDAMERICANOS\\_CLASIFICACION\\_ORIGEN\\_Y\\_CARACTER%C3%8DSTICAS?ends\\_sutd\\_reg\\_path=true](https://www.academia.edu/4310007/CAM%C3%89LIDOS_SUDAMERICANOS_CLASIFICACION_ORIGEN_Y_CARACTER%C3%8DSTICAS?ends_sutd_reg_path=true)

Plazavea (2018). *Quinua*. Recuperado de

<https://www.plazavea.com.pe/abarotes/menstras/quinua>

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2018). *Observatorio de Clúster como Herramienta de Gestión Pública: ¿Es Posible en el Perú?* Tomado de

[http://congreso.pucp.edu.pe/gestion-innovacion/wp-content/uploads/sites/18/2018/03/Observatorio-de-Cluster\\_Call-for-paper.pdf](http://congreso.pucp.edu.pe/gestion-innovacion/wp-content/uploads/sites/18/2018/03/Observatorio-de-Cluster_Call-for-paper.pdf)

Producción de café aumentó 9,2% en agosto de 2017 (2017, 23 de octubre). *Instituto*

*Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/produccion-de-cafe-aumento-92-en-agosto-de-2017-10050/>

Producción nacional en febrero de 2018 creció 2,86%, registrando 103 meses de crecimiento continuo (2018, 04 de abril). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*.

Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/media/principales\\_indicadores/04-informe-tecnico-n04\\_produccion-nacional-feb2018.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/04-informe-tecnico-n04_produccion-nacional-feb2018.pdf)

Productores de Junín enviarán 35 toneladas de café especial al Reino Unido. (2017, 08 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/productores-junin-enviaran-35-toneladas-cafe-especial-reino-unido-150022>.

PROINVERSIÓN (2018). *Lista de Proyectos Revisados y Filtrados por el M.E.F.*

Recuperado de

<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=54>

PROMPERÚ. (2015). *Perfil del Turista Extranjero: Turismo en cifras*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)

PROMPERÚ. (2016). *Índice de competitividad Regional por Región (Evolución de los últimos tres años) Resultado por Pilares*. Recuperado de: [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_JUNIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PDF)

PROMPERÚ. (2017a). *Divisas generadas por el Turismo Receptivo en el Mundo, Sudamérica y Perú – millones de US\$ - (2012 – 2016)*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/EstadisticasEnLinea/Reportes/index>

PROMPERÚ. (2017b). *Perfil del Vacacionista Nacional. Turismo en Cifras*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN\\_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%20&url=Uploads/publicaciones/2025/PVN_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431151)

PROMPERÚ. (2017c). *Perfil del Turista Extranjero. Turismo en Cifras*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE\\_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero&url=Uploads/publicaciones/2027/PTE_2016.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=1760695/57431217)

Proyectos mineros a desarrollarse hasta 2020 en el Perú (2017, 24 de febrero). *Minería Perú*. Recuperado de <http://mineriaperu.com/2017/02/proyectos-mineros-a-desarrollarse-hasta-2020-en-el-peru/>

Reuters. (2017). *Exportaciones de café de Brasil se mantendrán bajas hasta mediados de 2018: expertos*. Recuperado de

<https://lta.reuters.com/article/domesticNews/idLTAKBN1DT3H5-OUSLD>

SENASA Servidores del Campo [SENASA]. (2017). *Junín: Más de 4 mil productores de café se benefician con Escuelas de Campo*. Recuperado de

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/junin-mas-de-4-mil-productores-de-cafe-se-benefician-con-escuelas-de-campo/>

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2017). *Sistema de áreas naturales protegidas del Perú, 28 de noviembre de 2017. Ministerio del Ambiente*. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/el-sinanpe>

SIAR Junín (2018). *Fenómeno El Niño*. Recuperado de

<http://siar.regionjunin.gob.pe/tematica/fenomeno-nino>

Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA] (2011). *Catálogo del Banco de Germoplasma de Quinua*. Recuperado de

<http://sinia.minam.gob.pe/documentos/catalogo-banco-germoplasma-quinua>

Social Progress Imperative. (2017). *Índice de Progreso Social 2017*. Recuperado de

<http://www.socialprogressindex.com/overview>

Suiza sigue siendo el país más competitivo del mundo para el talento. (2018, 24 de enero).

*Switzerland Global Enterprise*. Recuperado de <https://www.sge.com/es/article/noticias/20181-ranking-gtci>

The Observatory of Economic Complexity [OEC]. (2018). *Country: Perú*. Recuperado de

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/>

Trade Map. (2018). *Estadística del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Recuperado de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||0901||4|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||0901||4|1|1|2|1|1|2|1|1)

Urbania. (2018a). *Venta de Terreno comercial en Satipo*. Recuperado de

<https://urbania.pe/inmueble/venta-de-terreno-comercial-en-satipo-junin-4089594>

Urbania. (2018b). *Venta terrenos El Tambo*. Recuperado de <https://urbania.pe/buscar/venta-de-terrenos-en-el-tambo--huancayo--junin>

World Bank Group. [WBG] (2017). *Banco Mundial*. Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.PP.KD>

World Economic Forum [WEF] (2017). *Informe Global de Competitividad*. Recuperado de:

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

World Travel Awards [WTA] (2018). *World Travel Awards ganadores*. Recuperado de

<https://www.worldtravelawards.com/winners/2017>

## Apéndice A: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Julio Matos y Julio Meza

### Datos de los entrevistados:

Entrevistado	Julio Alberto Matos Gilvonio	Julio Raúl Meza Sulluchuco
Profesión	Economista	Economista
Cargo	Profesional 7	Profesional 7
Dependencia	Sub gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento	Sub gerencia de Cooperación Técnica y Planeamiento
Institución	Gobierno Regional de Junín	Gobierno Regional de Junín
Fecha	10 de julio de 2018	10 de julio de 2018

### Entrevista:

A continuación, se muestran los siguientes hallazgos encontrados en la entrevista.

#### 1. ¿Qué opina usted de la promoción de actividades económicas como la agricultura y turismo para generar, empleo, salud y educación?

Julio Matos: Nosotros a nivel público, estamos pasando por una transición, ya que en el año 2002, se estableció un sistema de planificación, CEPLAN, por las que hemos recibido entre tres o cuatro nuevas metodologías hasta la fecha, para la elaboración del Plan Estratégico de la Región, el cual se encuentra en la página web del Gobierno Regional y está supeditado a la Directiva N° 001-2014-CEPLAN, el cual contempla cuatro fases fundamentales: a) prospectiva, b) estratégica, c) institucional, y d) seguimiento y evaluación. En las tres primeras fases se ha avanzado, pero en la parte última estamos débiles porque no habido un trabajo sostenido de tal forma que si se quiere tener un resultado sobre el plan con sinceridad no tenemos información. El plan que se tiene actualmente tiene muchas debilidades, pero estamos tratando de rescatar lo bueno, y además se requiere de voluntad política para la actualización y seguimiento de este.

#### 2. ¿Qué le parece el modelo secuencial para la elaboración del Plan Estratégico que estamos planteando?



Julio Meza: El modelo me parece interesante y puede ser una propuesta viable para nosotros. Como se los comento Julio Matos, ya tenemos un Plan concertado, aunque el plan piloto para la elaboración de un Plan estratégico según la metodología de CEPLAN en el año 2012, tiene deficiencias. Asimismo, pueden observar que este tiene un modelo de desarrollo, teniendo como componente resultado, el desarrollo humano, establece que se desarrollen las capacidades de la población, atendiendo a sus necesidades. Se debe tener en cuenta que lograr el desarrollo humano está basado en el empleo digno a la población, y digo esto porque el 80% de la población no tiene empleo formal o con seguro social, muchas veces las empresas absorben mano de obra por horas ya que nuestra población no tiene la competitividad que debería tener para cubrir puestos de trabajo mejor remunerados, pero tampoco el estado ayuda con buenas políticas de sueldos para los profesionales que brindan servicios en la Región.

### **3. ¿El Gobierno Regional brinda infraestructura necesaria para la inversión privada?**

Julio Meza: No, aunque el Plan establece que el Gobierno debe dotarle al empresariado local, nacional e internacional, de garantías, infraestructura productiva para que ellos traigan sus inversiones y para ello hay la necesidad de un manejo del medio ambiente, porque si queremos que este desarrollo sea sostenible en el tiempo, necesariamente debemos conjugar con el medio ambiente y básicamente el Estado en el marco de institucionalidad, el estado está para resolver problemas, dotar de bienes y servicios de calidad. Bajo este marco y este modelo de desarrollo es que se han elaborado todas las estrategias e identificamos un escenario optimo donde deberíamos actuar, identificando nuestra visión al 2030.

### **4. ¿Por qué no han usado el Plan ya elaborado?**

Julio Meza: Porque fue aprobado cuando ya está de salida el Gobierno anterior y al no existir una política de continuidad no ha rescatado lo bueno del plan, pero con un comité interno hemos visto que existen falencias y hemos elaborado una propuesta para hacer ajustes

al presente plan, siendo estas de carácter descentralizado y tomando en cuenta las tres subregiones, alto andina, nivel valle y selva, siendo las realidades en estas zonas muy diferentes es por eso que se ve la necesidad de identificar la problemática en cada zona a través de talleres y recogiendo datos, lo que conlleva a que los costos para la implementación del plan y seguimiento de este sea elevado, S/ 700,000.00 que solicitamos a través de la cooperación internacional, pero nos la negaron.

**5. ¿Cómo usted cree que se debería dinamizar el crecimiento sostenido?**

Julio Meza: Generar oportunidades para los productos regionales, impulsando el crecimiento con empleo formal, lo que trae mayor consumo y mejores condiciones a la población por dinamizar la economía.

**6. ¿Han formado alguna alianza con empresas, instituciones u otras regiones?**

Julio Meza: Si, somos parte de la Mancomunidad Regional “Pacífico Centro Amazónica” que está conformada por Lima, Junín, Huánuco, Pasco, Huancavelica y Ucayali, que tiene como objetivo reforzar el turismo, producción y una marca bandera. Al año nos reunimos cuatro veces, donde se lleva a cabo un plan de trabajo, pero aún no tiene un presupuesto para llevar a cabo proyectos de carácter transversal, está reconocida por la Presidencia del Consejo de Ministros hace tres años.

**7. ¿Hay alguna política que el Gobierno Regional ha mantenido en los 30 años que usted viene trabajando acá?**

Julio Meza: Si, siempre mantienen la inversión en infraestructura, pero no se enfocan en los resultados, no responden para que hacen sus obras. Por ejemplo, el Gobierno anterior ha construido varios hospitales, pero lo que se necesita en la Región son postas en las diferentes zonas de la Región observando sus diferentes realidades. Huancayo es una ciudad sumamente comercial, pero se observa que los productos que se consumen son foráneos, y no

se consumen los productos que la misma Región produce. Por otro lado, tenemos grandes potenciales como los recursos mineros, la producción de camélidos, las cuales son ventajas comparativas que tienen la Región. Donde debemos potenciar las cadenas logísticas, donde tenemos identificados los productos como el camu camu, entre otros frutos tropicales y en la zona de la sierra los camélidos, etc.

#### **8. ¿Que son corredores económicos?**

Julio Meza: Por ejemplo: Satipo – Junín – Lima y Pasco – Huánuco – Junín, referidas a la cadena productiva, pero buscamos potenciar la cadena logística para que realmente se vea un manejo de territorio.

#### **9. ¿Qué cree usted que se debe hacer para lograr un cambio en la Región?**

Julio Meza: La región debe enfocarse en los siguientes puntos: a) tecnología, innovación para la exportación, b) Medir la migración, porque se está viendo que a la fecha hay pueblos fantasmas en la zona alto andina, ya que la población está migrando a la zona de la selva y a Huancayo, dejando de lado la agricultura en busca de mejores remuneraciones por lo que no se da una real descentralización en la misma región y a otras regiones, c) Potenciar el ganado mejora, como el caso 6 Cahuide, d) buscar especialización para generar recursos, d) participación de la academia (cooperación internacional y nacional con instituciones educativas, universidades, centros de investigación) y e) valor estratégico con alto valor internacional. Si se tiene voluntad política para establecer un plan estratégico y se le da continuidad actualizándolo constantemente, pues ahí recién se verán cambios y progreso no solo en la Región sino también a nivel Perú.

## Apéndice B: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Aldo Palomino y José Flores

### Datos de los entrevistados:

<b>Entrevistado</b>	<b>Aldo Palomino Véliz</b>	<b>José Flores Palomino</b>
<b>Profesión</b>	Economista	Administración con mención en Marketing y Negocios Internacionales
<b>Cargo</b>	Jefe Promperú Macro Región Centro	Promotor Agronegocios en Promperú Macro Región Centro
<b>Dependencia</b>	Promperú Macro Región Centro	Promperú Macro Región Centro
<b>Institución</b>	Promperú	Promperú
<b>Fecha</b>	11 de julio de 2018	11 de julio de 2018

### Entrevista:

A continuación, se muestran los siguientes hallazgos encontrados en la entrevista.

#### 1. ¿Cuál es la labor de Promperú en la Región?

Aldo Palomino y José Flores: Promperú es un eslabón que trabaja en la última etapa, comercialización, conseguir compradores afuera, el empresario exportador es como una mesa con cuatro patas funcionales: a) Información del Mercado Internacional, regulaciones de fuera, saber quién puede comprar, entonces este es el negocio de Promperú, la promoción de las exportaciones a partir de métodos como ruedas de negocios, relaciones comerciales ahora estamos haciendo inversiones inversas, traemos a la Región, a la finca del café, al fundo o al almacén del productor de quinua a compradores. Lo otro que tiene que funcionar para esta empresa despegue es el tema de la mano de obra calificada, aquí por ejemplo se está inyectando cierta cantidad de conocimientos en gestión de exportación, ayudando a que el gerente, el dueño de la empresa sepa del proceso, el medio de pago, el sistema de acceder a certificación mundial que permita que el café y cacao salga, además se les enseña a costear la exportación, porque cuando vas a una feria te hablan de negocios en dólares y te dicen en que incoterms vas a negociar, y eso es algo que a veces acercaría más a agricultores al mercado de exportación directa sin intermediación.

El Export performance es una serie de habilidades que, egresados de cualquier universidad, están por ejemplo en Miraflores, San Isidro, departamento de 200m2 y te manejan toda la cosecha del café de Satipo, ¿por qué? Porque esa performance exportadora son conocimientos, gestión. Nosotros sabemos que la mano de obra calificada en cuanto a chacra es otro tema, y es otro andar con la Dirección de Producción, la Dirección de Agricultura, porque estamos hablando en término general que el buen café requiere desde la siembra, tratamiento, pero allí no entra PROMPERU por cuestiones del giro de negocio institucional, y el otro tema tiene que ver con la Investigación y Desarrollo (I&D). Las empresas que hoy en día despegan más en exportación están empujadas por una serie de innovaciones en el envase, en el proceso de siembra, en elevar la productividad por hectárea, en que el grano sea una selección Premium que le permita tener un nicho más frecuente, a mediano plazo convenciendo al mercado de afuera. Hoy en día, por ejemplo, para el café en I&D han migrado a café de aroma o café especial, en estos está metido PROMPERU, está metido Sierra Exportadora y Central del café y cacao.

## **2. ¿Qué cosa es el café de aroma, que cosa es el café especial?**

Aldo Palomino: Es un café que por tierras agrícolas orgánicas, requiere después de una cata de tasa, tener un puntaje de 100 puntos que le dan los Q'grader, aquellos que están sobre las bases de 84, 85 ya son cafés especiales, y lo particular de esta estrategia de I&D es que se desarrollan desde los 1,300 a más metros sobre el nivel del mar, en zonas de selva alta, ¿Por qué se está trabajando en ello? Porque estos granos se han investigado de que pueden seguir atributos de estos calificadores y después lo venden en tasas, que permiten conseguir esa especial experiencia de consumo, no es el café Kirma que sacamos, disfrutando con tus sentidos, con el paladar, con el olfato, con la vista, puede ser un café en Venecia, puede ser un café en New York, en ciudades costosas que hay en el mundo donde se está probando este

café. Entonces este nicho, como de la quinua también se puede hablar en el mundo orgánico necesita de esta pata I&D.

### **3. ¿En la quinua hay algo parecido?**

Aldo Palomino: La quinua está orientada hacia el mundo orgánico, pero en el orgánico nosotros estamos apuntando a lo que llamamos valor agregado en extruidos que son hojuelas, barras, y todo esto enfocado a una tendencia de mercado, esto es lo que uno tiene en información de mercado mundial, tendencias, costumbres, cambios culturales, barreras de acceso, entonces acá, este mundo a dónde quiere ir, a la gente que están cerca de los boutiques de productos orgánicos, a la gente que está comiendo esto de cinco veces al día fruta, y lo están haciendo migrar en mix de experimentos con mezclas chia y mezcla quinua. El futuro de la maca para nosotros debería ser una bebida energizante, algo que compita no directamente con red bull, que tiene mucha cafeína.

### **4. ¿Cómo atraigo la inversión extranjera directa o inversión nacional directa, a los productos, al núcleo de empresas?**

Aldo Palomino: Nosotros estamos apostando por que las ruedas de negocio se complementen con una rueda financiera, ¿qué necesito para esto? Que mi mano de obra, la gestión de una empresa ahora aprenda hacer su portafolio. ¿Qué es lo que hace para ir a un banco? una cafetalera va y dice necesito medio millón de dólares para esta campaña porque voy a mover 17 millones de soles de exportaciones, el banco lo estructura, lo evalúa, vas a riesgo y le presta la plata. Pero, ahora queremos entrar a ayudarlos, a que hagan perfiles financieros, y que los puedan vender a inversionistas de afuera, que no vienen por la tasa de interés. Uno es que traen mercado, es decir están en la cadena, el que te presta la plata es que además es distribuidora atrás, y el segundo tema que queremos es que sea menos que la tasa de interés del mercado nacional, hay gente que se financia con cooperación suiza, alemana, Banco Interamericano y Desarrollo gratis, Banco Mundial y retornan el dinero. No hay

inversión extranjera que estén viniendo, porque el Gobierno y la Región te estén jalando, no hay parques industriales, no hay inventicos en licencia de funcionamiento municipal.

Nosotros creemos que, en el Valle del Mantaro, debería de haber un centro de Parque industrial con su propio puerto seco, quizás Jauja más cerca al aeropuerto, y eso es algo que vamos con el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, Ministerio de Comercio Exterior, PROMPERU, PROINVERSIÓN, Aduanas, más el Gobierno Regional. El parque industrial lo tiene que liderar el sector privado, el interés nace de ellos, nosotros como Estado podemos dar las facilidades. El productor de café que tenga problemas de financiamiento o cualquier otro problema, tiene que ir a Huancayo, si Lima es centralista, las Regiones también son centralistas.

**5. ¿En el Plan Estratégico para Satipo, se ha considerado como amenaza el narcoterrorismo?**

Aldo Palomino: Si está considerado, ahora esto está volviendo a tomar sinceramente fuerza, cada una vez a la semana está sonando de noche, y el helicóptero está patrullando la zona del VRAEM, la policía está haciendo operativos. Las habilidades del investigador están acá a ser evaluadas, si tú tienes un objetivo de como poderlo sustentar, ahora la incidencia aquí entre café cómo está mezclado con el narcotráfico es complicadísimo. El que está invirtiendo en chacra en café es de dos frentes, uno el migrante que es poblador colono, que cuando te dicen tienen 10 hectáreas, no te vayas alucinar que es planicie, son monte en pendiente trabajan allí, porque la selva alta es una jungla en la que está así enmarañada en pendientes, una zona que tienes que ganarle el territorio al bosque, este agricultor proviene de Huancavelica, viene de Ayacucho, más son de Jauja, Chupaca; y el otro frente que está invirtiendo, es aquel, territorio allí registrado muy poco, Cofopri ha hecho lo que ha podido sobre la base de los colonos, pero que tengas así en los fundos en venta, que los hay, no son muchos, allí puedes comprar fundos desde 10 mil soles hasta de un millón de dólares,

depende de la cantidad de hectáreas, y se encuentran registrados. Lo que está llegando como inversión no es directamente a sembrar, lo que está llegando para invertir es en el secado, lavado y molido del café, es acopio.

## **6. ¿Por qué le dicen cooperativa?**

Aldo Palomino: Porque cuando capturo el café, a todos les tengo que pagar eso, lo vendo afuera entonces el margen que me queda, una parte se supone que tengo que invertir en la cooperativa, ¿cómo? Ingenieros de campo para ayudarte a mejorar el café, a conseguir el guano de isla, o hacer respaldo de garantía frente a los bancos si quieres una línea de crédito, pero la cooperativa real, es la sociedad común, el accionario difundido, en la que se expone la plata. Cooperativa Agraria Cafetalera la Florida, es una cooperativa, porque le pertenece a toda unas 600 a 800 familias, su centro de almacenaje y secado está en la Merced, pero es de todos, sus hijos tienen la oportunidad de gerenciar esta empresa, incluso han hecho un instituto de estudios para primaria y secundaria. Cooperativa Agraria Cafetalera Satipo, colocado en la misma Plaza de Satipo, es una exageración de sobrecarga en planilla administrativa, dicen, en esta campaña la utilidad se va a repartir para mejorar las casas, tanto dinero por socio, tienen dinero para tratamiento de la salud, para financiar a jubilados. Pero no desarrollan gestión comercial.

## **7. ¿Hay tendencia de crecimiento en las exportaciones del café?**

Aldo Palomino: Si, los cafetaleros están aumentando sus hectáreas de siembra, es su estrategia de llegar a recuperar sus inversiones, cuando me quedan 10 hectáreas y todo lo que e invertido allí no me dá el precio del quintal del café, entonces en la siguiente campaña pongo dos a tres hectáreas más, para que deje por volumen. El problema del café no está en la producción, el problema está en la negociación, de cómo pactas con los grandes de afuera, y esta es una cadena de distribución que hay a entender, en la mayor parte del café histórico de la Región, se va a grandes distribuidores de café en Europa y Estados Unidos, que



compran por container, acopia containers de Perú de café, lo dejan en sus almacenes con diversos códigos, cafés de Chanchamayo, cafés de Región Amazonas, de la Región Cuzco, Puno, entonces tienen de todo.



## Apéndice C: Hallazgos encontrados en la Entrevista con Elsa Hidalgo

### Datos de los entrevistados:

<b>Entrevistado</b>	<b>Elsa Hidalgo Olivera</b>
<b>Profesión</b>	Administración
<b>Cargo</b>	Coordinadora General
<b>Dependencia</b>	DIRCETUR
<b>Institución</b>	Gobierno Regional de Junín
<b>Fecha</b>	11 de julio de 2018

### Entrevista:

A continuación, se muestran los siguientes hallazgos encontrados en la entrevista.

#### 1. ¿Cuál es la inversión que realiza el Gobierno Central y Regional para promover el turismo en la Región?

El Gobierno Central ha enfocado su presupuesto en la zona norte y sur del país, no en la zona centro y eso involucra a la Región. Tanto el MINCETUR, como el Plan Copesco están centrados en la zona norte y sur con grandes inversiones, dejando a la Región sin apoyo. Nosotros como DIRCETUR hemos pedido prepuesto, pero nos piden que actualicemos nuestro PERTUR bajo una metodología que no está aprobada y tiene grandes falencias. Deben considerar que para desarrollar el turismo lamentablemente se tiene que recurrir a inversión pública. Cada año, como gasto corriente, a DIRCETUR se le brindan S/. 660,000 soles, de este monto el 85% se va en planillas, quedando S/.144, 000 soles de recursos de libre disponibilidad, si lo dividimos en los 12 meses nos queda nada y esto no alcanza para que se vea todo lo que DIRECTUR debe ver, que es: a) Artesanía, b) Comercio Exterior y c) Turismo. El 97% del presupuesto nacional se va a educación, salud y transporte, entonces el Gobierno Central no ve esto de manera sistémica, ya que un medio para el desarrollo de la Región es el desarrollo económico y el turismo como un pilar de este.

#### 2. ¿Cómo se ha ido mejorando en el sector en los últimos años?

Los corredores turísticos han sido promovidos por las mismas agencias de viajes, ellos han visto la mejor forma de proceder, el crecimiento que puede haber habido se ha dado gracias al empuje de ellos. El Estado debería generar ese espacio y brindar las facilidades para que venga la inversión privada, pero eso no sucede.

Nuestro rol desde DIRCETUR es certificarlos, en algunas ocasiones también identificamos productos turísticos, pero lamentablemente sin los recursos no podemos brindarles ninguna facilidad a las agencias, lo mejor es el VUT (Ventanilla Única de Turismo) que salió hace poco. El Gobierno Central a nivel de Ministerio tiene una ardua tarea, empezando por contar con profesionales capacitados. También es importante que doten a las Direcciones Regionales del suficiente equipo humano, por ejemplo, la estructura de la DIRCETUR Junín es la siguiente, para Comercio Exterior se cuenta con una persona y para Turismo con tres, y en Artesanía..., en este equipo se basa todo el sistema de toma de decisiones y seguimiento de las actividades de comercio exterior y turismo de la Región, el manejo de información y los recursos como verán son limitados.

### **3. ¿Cuál es el flujo turístico en la Región?**

Si han revisado el PERTUR de la Región, vigencia del 2016 al 2021, se darán cuenta que hemos analizado la situación actual, de todos los arribos que llegan a la Región, el 42% es intrarregional, el 35% es de Lima y Lima Provincias y la diferencia es de otras regiones. Solo el 1% del flujo responde a turistas extranjeros.

### **4. ¿Cuál es la relación que tienen con otras instituciones?**

Existe trabajo multisectorial, por ejemplo, el Gobierno creó Promperú para dinamizar el rol, a través de oficinas descentralizadas, aquí en Huancayo hay una oficina que está liderada por el Sr. Aldo Palomino, ellos ven todo el tema de exportación, existe entonces duplicidad de funciones, con la diferencia de que ellos sí cuentan con presupuesto y nosotros que somos los que tenemos que gestionar no lo tenemos.

### **5. ¿Dada la limitación de recursos, en qué se están enfocando en la actualidad?**

Nosotros hacemos lo que podemos. Por ejemplo, cuando revisamos los recursos turísticos, que es lo básico, salen las potencialidades de la Región y de allí salen los proyectos turísticos, pero para esto se requiere de inversión pública. Para poner en valor un recurso turístico se necesita exclusivamente de inversión pública.

### **6. ¿A qué se refiere con inversión pública?**

Quién va a tener el interés de invertir cuando no hay las condiciones, primeramente, de una infraestructura básica y aquí lo primero es la conectividad (carretera, aeropuertos), también se tiene agua, desagüe, energía, salud, manejo de residuos sólidos. El turismo es un clúster, porque hay varios sectores que intervienen, sino podemos darle esto como base, el inversionista como podría invertir.

### **7. ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la Región?**

Tenemos 407 recursos turísticos, destacando sobre todo en Satipo y Huancayo. Los tres pilares para el desarrollo turístico son: a) recursos turísticos, b) infraestructura, c) servicios (salud, agencias, transporte, hoteles, hospedajes, etc.), y d) Superestructura, que es la base institucional que está apoyando constantemente el desarrollo turístico.

El hecho de que los Gobiernos cambien hace también que todos los proyectos queden en espera o se trunquen. Hace unos 10 años se creó una Comisión Multisectorial dedicada al turismo, se reúnen sobre todo en temporadas altas y están centrada en 6 eventos principales: a) Semana Santa, b) Semana turística de Selva Central (junio), c) Fiestas Patrias, d) Batalla de Marcavalle y Pucará, e) Semana turística del valle del Mantaro (noviembre), y e) Día Mundial del Turismo. Nos tratamos de centrar en estos seis eventos. En esta gestión actual nos han estado brindando un presupuesto adicional de S/. 150 a S/. 200 mil al año para poder enfocarnos en estas seis actividades. En ese sentido, las agencias de viaje no cumplen su rol,

ellos deben atraer a los visitantes, pero no lo hacen, ellos esperan a que la DIRCETUR haga todo esto y ya ellos se pelean entre ellos cuando el visitante llega.

### **7. ¿Cuáles son los desafíos para desarrollar el turismo en la Región?**

El turismo en Junín es estacional, y eso es un problema porque lo que pasa es que personas que se dedican a la agricultura o ganadería bajan para a realizar servicios de turismo y viceversa. Y con el perfil y la formación que tienen no logran brindar el nivel del servicio que haría que esta industria crezca, no están formados, ni capacitados. Por eso la educación y formación es vital. Lamentablemente la demanda que viene (tipo de cliente) es poco exigente, entonces los diferentes proveedores (agencias, hoteles, transporte, etc.) no se esfuerzan, no innovan. El rol del Estado es traer esa demanda exigente, para que las industrias dedicadas al sector realmente entren en un proceso de transformación y/o mejora.

### **8. ¿Cuáles son los proyectos que actualmente se tienen para impulsar el turismo?**

Actualmente, existen tres proyectos de inversión en cola: a) Parque Nacional Otishi en Satipo, el proyecto contempla la conectividad y rutas de acceso al Parque, tiene un monto de US\$ 8 millones, b) La Reserva Nor – Yauyos Cochas, también ligado a un tema terrestre, con un monto de US\$ 11 millones y c) El Corredor Selva Andina, que contempla Huancayo - Concepción – Satipo, busca también la conectividad, ya que actualmente la ruta de acceso es de una sola vía y se requiere ampliarla a dos.

Además, como Región nos planteamos el objetivo de ser el primer destino para el turismo interno, el año pasado fuimos el segundo.

### **9. ¿Cómo establecen el ingreso por turismo en la Región?**

Dado que no hay información, lo que se hace es, en base al número de arribos de turistas nacionales o extranjero, número que se obtiene de las encuestas mensuales a los alojamientos, se asume que el 15% de estos arribos tiene carácter turístico y este número se

multiplica por el gasto promedio del turista interno o extranjero, es así como hoy lo hacemos, aunque sabemos que no es lo más recomendable. Arequipa ha establecido un algoritmo, nosotros aún no lo tenemos.



**Apéndice D: Cálculo de Empleabilidad en la Región Junín para las Industrias del Café,  
la Quinoa y el Turismo Periodo 2017-2027**

**1. Información de datos de empleabilidad al año 2016.**

**PEA Ocupada, Empleo Formal y Empleo Informal.** Según la información obtenida en INEI (2017h), entre las páginas 179-183 se tiene la Tabla D1, donde se observa la PEA Ocupada por Empleo “Formal” y Empleo “Informal” Dentro y Fuera del Sector Informal, Según Características Geográficas, 2007-2016. Se obtiene a) “Empleo Formal”, del periodo 2007-2016, b) “Empleo Informal”, del periodo 2007-2016, y c) La PEA Ocupada, se obtuvo mediante: Suma de “Empleo Formal” + “Empleo Informal”. También se calculó la “Variación porcentual” por la PEA Ocupada, por Empleo Formal, y por Empleo Informal, que responden a la fórmula de:

$$\text{Variación porcentual} = \frac{\text{Valor(año } i) - \text{Valor (año } i - 1)}{\text{Valor(año } i - 1)} \times 100\%$$

*Figura D1.* Variación porcentual. Formula extraída de Microsoft Word.

Tabla D1

*PEA Ocupada por Empleo “Formal” y Empleo “Informal” Dentro y Fuera del Sector Informal, Según Características Geográficas*

PEA Ocupada Región Junín (x1000 habit.)	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA Ocupada (x1000 habit.)	618.0	641.0	643.0	656.0	675.0	679.0	679.0	686.0	699.0	705.0
Variación porcentual		3.7%	0.3%	2.0%	2.9%	0.6%	0.0%	1.0%	1.9%	0.9%
Empleo Formal (x1000 habit.)	100.0	106.0	104.0	94.0	114.0	114.0	120.0	118.0	121.0	128.0
Variación porcentual		6.0%	-1.9%	-9.6%	21.3%	0.0%	5.3%	-1.7%	2.5%	5.8%
Empleo Informal (x1000 habit.)	518.0	535.0	539.0	562.0	561.0	565.0	559.0	568.0	578.0	577.0
Variación porcentual		3.3%	0.7%	4.3%	-0.2%	0.7%	-1.1%	1.6%	1.8%	-0.2%

**PEA Ocupada en Agricultura y Hoteles.** Según la información obtenida en INEI (2012), en la página 41 se tiene la Tabla D2.

Tabla D2

*Perú: Población Económicamente Activa Ocupada, según ramas de Actividad y Departamento.*

PEA Ocupada en %	2008	2009	2010	2011	2012
PEA Ocupada – Región Junín en %	100.0%	100.0%	100.0	100.0%	10.0%
			%		
PEA Ocupada – Agricultura en %	36.5%	37.6%	33.5	36.3%	36.1%
			%		
PEA Ocupada – Hoteles y Restaurantes en %	6.4%	6.4%	7.2%	6.5%	6.2%

**PEA Ocupada en Agricultura y Hoteles.** Según la información obtenida en INEI (2012), en la página 41 se tiene la Tabla D2.

Tabla D3

*Resultados de PEA Ocupada en agricultura y turismo.*

PEA Ocupada x1000 habit.	2008	2009	2010	2011	2012
PEA Ocupada – Agricultura (x1000 habit.)	234.0	241.8	219.8	245.0	245.1
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	41.0	41.2	47.2	43.9	42.1



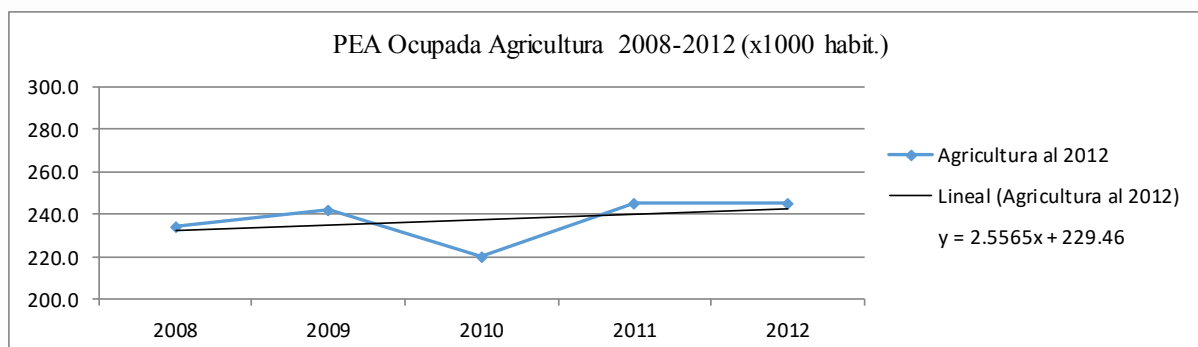


Figura D2. PEA Ocupada Agricultura 2008 – 2012.

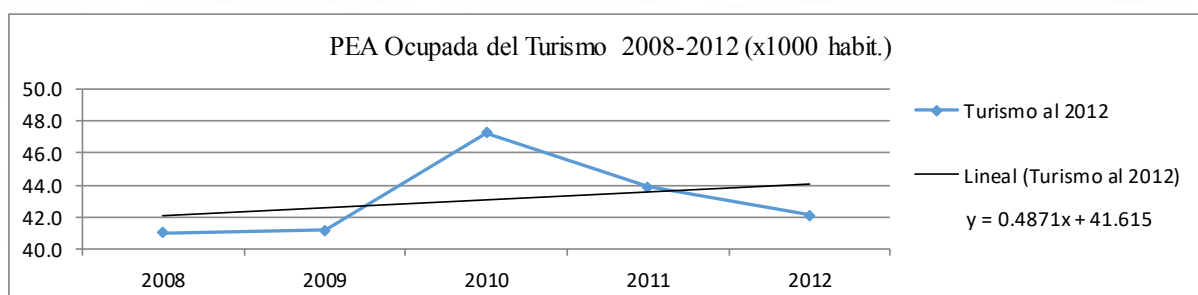


Figura D3. PEA Ocupada Turismo 2008 – 2012.

Para tener los datos faltantes del año 2013 al 2016, se realizó mediante la proyección lineal, obteniendo los siguientes datos de la Tabla D4.

Tabla D4

*Proyección lineal de empleabilidad en agricultura y turismo.*

PEA Ocupada (x1000 habit.)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA Ocupada – Agricultura (x1000 habit.)	234.0	241.8	219.8	245.0	245.1	244.8	247.4	249.9	252.5
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	41.0	41.2	47.2	43.9	42.1	44.5	45.0	45.5	46.0

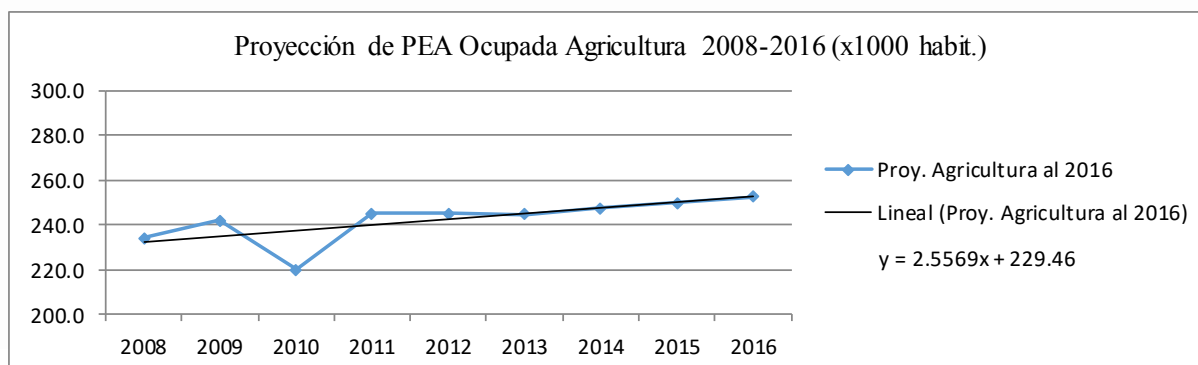


Figura D4. Proyección de PEA Ocupada Agricultura 2008-2016 (x 100 habit).

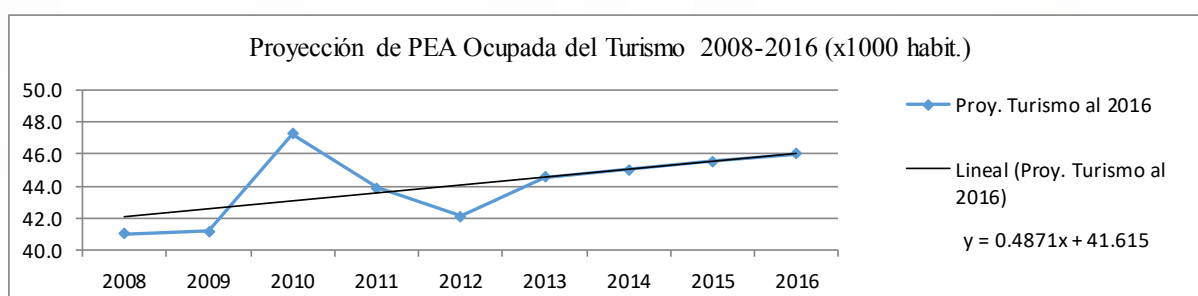


Figura D5. Proyección de PEA Ocupada del Turismo 2008-2016 (x 100 habit).

**PEA Ocupada en la industria del café y la quinua.** Según la información obtenida en MINAGRI (2016), en las páginas 34, 106, 114 se tienen las tablas siguientes D5, D6, D7.

Tabla D5

*Perú: Superficie cosechada de Cereales por Región según cultivo, Año 2016 (hectáreas).*

Región Junín (Todos los productos del cuadro C.10)	32,329
Región Junín (Quinua)	2,008

Tabla D6

*Superficie cosechada de cultivos Estimulantes, de Especies y Aromáticos por Región según producto, 2016 (hectáreas).*

Región Junín (Todos los productos del cuadro C.145)	97,607
Región Junín (Café)	79,808

Tabla D7

*Perú. Superficie cosechada de legumbres por Región según producto, 2016 (hectáreas).*

Región Junín (Todos los productos del cuadro C.153)	6,873
---	-------

Se obtiene el porcentaje de superficie Cosechada del café y de la quinua dentro del sector de Agricultura en hectáreas, Región Junín 2016.

Tabla D8

*Porcentaje de superficie Cosechada del café y de la quinua dentro del sector de Agricultura en hectáreas, Región Junín 2016.*

Actividad Económica	Superficie Cosechada (Ha)	Participación en %
Región Junín (C.10 + C.145 + C.153)	136,809	100.0%
- Café (C.145)	79,808	58.3%
- Quinua (C.10)	2,008	1.5%

Estos porcentajes se utilizarán para calcular la empleabilidad en las industrias del café y de la quinua, con respecto a la PEA Ocupada en Agricultura (x1000 habit.) de esta manera se tendrá que: a) Para el año 2016, se calculó la PEA Ocupada Café con el 58.3% de la PEA Ocupada en Agricultura. El mismo factor se utilizó para el cálculo de los años del periodo 2008-2015, y b) Para el año 2016, se calculó la PEA Ocupada Quinua con el 1.5% de la PEA Ocupada en Agricultura. El mismo factor se utilizó para el cálculo de los años del periodo 2008-2015.

Tabla D9

*La empleabilidad en las industrias del café, quinua y turismo.*

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA Ocupada en Agricultura (x1000 habit.)	234.0	241.8	219.8	245.0	245.1	244.8	247.4	249.9	252.5
Variación porcentual		3.3%	-9.1%	11.5%	0.0%	- 0.1%	1.0%	1.0%	1.0%
PEA Ocupada Café (x1000 habit.)	136.4	141.0	128.1	142.8	142.9	142.7	144.2	145.7	147.2
Variación porcentual		3.3%	-9.1%	11.5%	0.0%	- 0.1%	1.0%	1.0%	1.0%
PEA Ocupada Quinua (x1000 habit.)	3.5	3.6	3.3	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7	3.8
Variación porcentual		3.3%	-9.1%	11.5%	0.0%	- 0.1%	1.0%	1.0%	1.0%
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	41.0	41.2	47.2	43.9	42.1	44.5	45.0	45.5	46.0
Variación porcentual		0.3%	14.8%	-7.1%	- 4.1%	5.8%	1.1%	1.1%	1.1%
PEA Ocupada (Café, Quinua, Turismo) (x1000 habit.)	180.9	185.7	178.6	190.4	188.7	190.9	192.9	195.0	197.0
Variación porcentual		2.6%	-3.8%	6.6%	- 0.9%	1.2%	1.1%	1.0%	1.0%
PEA Ocupada, (otras actividades) (x1000 habit.)	460.1	457.3	477.4	484.6	490.3	488.1	493.1	504.0	508.0

Tabla D10

*Cálculo y Proyección al año 2027, Primera Etapa.*

	2008-2016		Primera Etapa					
	2016	Promedio anual de Variación Porcentual (2008-2016)	2017	2018	2019	2020	Increment. empleo (x1000 habit.)	Promedio anual de Variación Porcentual (2017-2020)
PEA Ocupada Café (x1000 habit.)	147.2		153.1	159.2	165.6	172.2	25.0	4.0%
Variación porcentual		1.1%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%		
PEA Ocupada Quinoa (x1000 habit.)	3.8		3.9	4.1	4.3	4.4	0.6	4.0%
Variación porcentual		1.1%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%		
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	46.0		46.9	47.9	48.8	49.8	3.8	2.0%
Variación porcentual		1.6%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%		
PEA Ocupada (Café, Quinoa, Turismo) (x1000 habit.)	197.0		203.9	211.2	218.6	226.4	29.4	3.3%
Variación porcentual		1.1%	3.5%	3.5%	3.5%	3.6%		
PEA Ocupada, (otras actividades) (x1000 habit.)	508.0		513.4	515.1	516.6	517.8		

Tabla D11

*Cálculo y Proyección al año 2027, Segunda Etapa.*

	2008-2016		Segunda Etapa					
	2016	Promedio anual de Variación Porcentual (2008-2016)	2021	2022	2023	2024	Increment. empleo (x1000 habit.)	Promedio anual de Variación Porcentual (2021-2024)
PEA Ocupada Café (x1000 habit.)	147.2		186.0	200.8	216.9	234.3	62.1	8.0%
Variación porcentual		1.1%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%		
PEA Ocupada Quinoa (x1000 habit.)	3.8		4.8	5.2	5.6	6.0	1.6	8.0%
Variación porcentual		1.1%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%		
PEA Ocupada Turismo (x1000 habit.)	46.0		52.8	55.9	59.3	62.9	13.1	6.0%
Variación porcentual		1.6%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%		
PEA Ocupada (Café, Quinoa, Turismo) (x1000 habit.)	197.0		243.5	262.0	281.8	303.2	76.7	7.3%
Variación porcentual		1.1%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%		
PEA Ocupada, (otras actividades) (x1000 habit.)	508.0		509.6	500.1	489.3	476.8		

Tabla D12

*Cálculo y Proyección al año 2027, Tercera etapa.*

	2008-2016		Tercera Etapa				2017-2027	
	2016	Promedio anual de Variación Porcentual (2008-2016)	2025	2026	2027	Increment. empleo (x1000 habit.)	Promedio anual de Variación Porcentual (2025-2027)	Promedio anual de Variación Porcentual (2017-2027)
PEA Ocupada	147.2						12.0%	8.0%
Café (x1000 habit.)			262.4	293.9	329.1	94.9		
Variación porcentual		1.1%	12.0%	12.0%	12.0%			
PEA Ocupada	3.8						12.0%	8.0%
Quinua (x1000 habit.)			6.8	7.6	8.5	2.4		
Variación porcentual		1.1%	12.0%	12.0%	12.0%			
PEA Ocupada	46.0						8.0%	5.3%
Turismo (x1000 habit.)			67.9	73.3	79.2	16.3		
Variación porcentual		1.6%	8.0%	8.0%	8.0%			
PEA Ocupada (Café, Quinua, Turismo) (x1000 habit.)	197.0						10.7%	7.1%
			337.0	374.7	416.8	113.6		
Variación porcentual		1.1%	11.2%	11.2%	11.2%		7.1%	
PEA Ocupada, (otras actividades) (x1000 habit.)	508.0							
			451.9	423.2	390.1			

### Apéndice E: Consentimiento informado

Estimado/a Representante de \_\_\_\_\_,

Este año los alumnos de CENTRUM Católica, Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el programa de Maestría en Administración Estratégica de Empresas en la modalidad Gerencial estarán llevando a cabo la formulación del Plan Estratégico de la Región Junín. En ese sentido la entrevista realizada tendrá como objetivo brindar información de la Región Junín en su sector o área de especialidad.

Es importante resaltar que la información recabada en la entrevista será manejada exclusivamente para fines académicos, y se tomará anotaciones relevantes que luego serán publicadas a modo de apéndice en el trabajo de tesis. De haber información adicional proporcionada durante la entrevista como fichas técnicas, estadísticas, folletería o boletines estas también podrían ser incluidas en el trabajo de tesis, en ese sentido se le ruega brindar información fidedigna, objetiva y comprobable.

Además, cumplimos con informar que la tesis será publicada y puesta a disposición del público en general, pudiendo esta información ser tomada para un artículo o en parte de algún libro o en otro tipo de publicación, científica, técnica o de interés general.

Su firma al final de este consentimiento indica que usted voluntariamente acepta participar en esta investigación, que ha leído y entendido su propósito, que ha entendido sin ninguna duda lo que se hará con los resultados obtenidos y que acepta que éstos sean publicados en varias formas.

Lima, el día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_, 2018.

Acepto conforme, estoy informado y firmo en forma voluntaria:

\_\_\_\_\_  
Nombre del Participante

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

Empresa o Institución. \_\_\_\_\_