

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
GRADUATE BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico del Departamento de Junín

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carmen Rosa Castellanos Chaúd

Edgardo Manuel Laura Hernández

Gladys Giovanna Rosas de la Meza

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Lima, Enero de 2019

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a todos nuestros profesores del Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM Católica), quienes, con sus valiosas enseñanzas y sus clases magistrales, volcaron sobre nosotros sus conocimientos aportando en nuestro crecimiento profesional.

A nuestro asesor, el profesor Carlos Bazán, por su tiempo y orientación para la culminación del desarrollo de nuestra tesis.

A mis hijos y mi esposo, por entenderme en cada momento de ausencia sin reprochar que mi atención estuviera puesta en los estudios. A mis padres, por haberme inculcado el amor al conocimiento y a no tener miedo a emprender caminos nuevos.

Carmen Castellanos Chaúd

A mis hijos, Renato y Fiorella, que son el motor y la energía para seguir superándome profesionalmente, para perseverar y conseguir nuestras metas. A mis padres, por sus enseñanzas y sus valiosos consejos, que me hicieron crecer como persona.

Edgardo Laura Hernández

A mis padres, por ser el pilar fundamental de lo que soy; a mi amado esposo, por su apoyo incondicional; y a mis tres hijos, que son mi motor y mi inspiración para ser cada día mejor. A mi grupo de tesis, por su perseverancia y dedicación para realizar este trabajo.

Giovanna Rosas de la Meza

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico para el departamento de Junín se ha realizado pensando en direccionar esta región hasta convertirla en un futuro polo de desarrollo de la zona central del país, por medio de las estrategias creadas (mejorando la calidad de vida de sus habitantes, mejorando los servicios de educación y salud, y reduciendo los índices de pobreza y extrema pobreza), y, por consiguiente, posicionarla como uno de los departamentos más competitivos, sustentado en un territorio rico en recursos naturales y una posición central estratégica. El departamento de Junín fue creado mediante Decreto Supremo del 13 de septiembre de 1825, por el Consejo de Gobierno del Perú, presidido por don Hipólito Unanue, como reconocimiento al histórico esfuerzo llevado a cabo en las legendarias pampas de Junín.

La realización de este trabajo está basado en el modelo secuencial del proceso estratégico, desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio, director de CENTRUM Católica, y, luego de un análisis de la situación actual, de la evaluación externa, interna y de los intereses del departamento, con una visión proyectada al año 2024, se establecieron nueve objetivos de largo plazo (OLP) que están ligados a las dimensiones básicas del desarrollo humano; en el desarrollo del proceso estratégico y la evaluación de las matrices, se identificaron ocho estrategias retenidas; para el proceso de implementación estratégica, se establecieron 45 objetivos de corto plazo (OCP) y nueve políticas, que ayudarán a alcanzar los OCP.

En resumen, el departamento de Junín cuenta con ventajas competitivas por explotar, así como un buen potencial minero, turístico y agroindustrial, que, unido al esfuerzo conjunto de sus autoridades, habitantes y de sus instituciones, lograrán alcanzar la visión establecida, respondiendo de esta manera al anhelo de sus pobladores.

Abstract

The strategic planning for the department of Junín has been carried out with the intention of directing this region until it becomes a future development pole of the central zone of the country, through the created strategies (improving the quality of life of its inhabitants, improving education and health services, and reducing the poverty and extreme poverty rates), and, consequently, positioning it as one of the most competitive departments, based on a territory rich in natural resources and a strategic central position. The department of Junín was created by Supreme Decree of September 13th, 1825, by the Governing Council of Peru, presided by Mr. Hipólito Unanue, in recognition of the historic effort carried out in the legendary pampas of Junín.

The realization of this work is based on the sequential model of the strategic process, developed by Dr. Fernando D'Alessio, director of CENTRUM Católica, and, after an analysis of the current situation, of the external, internal and external evaluation, and the department's interests, with a vision projected to the year 2024, established nine long-term objectives (OLP) that are linked to the basic dimensions of human development; in the development of the strategic process and the evaluation of the matrices, eight retained strategies were identified; for the strategic implementation process, 45 short-term objectives (OCP) and nine policies were established, which will help to reach the OCP.

In summary, the department of Junín has competitive advantages to exploit, as well as a good mining, tourism and agroindustrial potential, which, together with the joint effort of its authorities, inhabitants and institutions, will achieve the established vision, responding in this way to the longing of its inhabitants.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiii
Capítulo I: Situación General del Departamento de Junín.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión.....	15
2.3 Misión.....	16
2.4 Valores.....	16
2.5 Código de Ética.....	17
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	20
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	21
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	21
3.1.2 Potencial nacional.....	26
3.1.3 Principios cardinales.....	32
3.1.4 Influencia del análisis en el departamento de Junín.....	35
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	36
3.2.1 Condiciones de los factores.....	36
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	42

3.2.5	Influencia del análisis en el departamento de Junín.....	43
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	45
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	47
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	49
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	52
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	55
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	57
3.5	El Departamento de Junín y sus Competidores.....	58
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	58
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	65
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	65
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	66
3.6	El Departamento de Junín y sus Referentes.....	66
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	69
3.8	Conclusiones.....	70
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		72
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	72
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	72
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	74
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	75
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	78
4.1.5	Recursos humanos (H).....	79
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	81

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3 Conclusiones.....	84
Capítulo V: Intereses del Departamento de Junín y Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.1 Intereses del Departamento de Junín.....	85
5.2 Potencial del Departamento de Junín.....	87
5.3 Matriz de Intereses del Departamento de Junín (MIO).....	93
5.4 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	93
5.5 Conclusiones.....	95
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	96
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	96
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	97
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	100
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	102
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	103
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	106
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	108
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	111
6.9 Matriz de Ética (ME).....	111
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	112
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	113
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC).....	115
6.13 Conclusiones.....	116
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	117
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	117

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	121
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4 Estructura del Departamento de Junín.....	121
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	123
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	126
7.7 Gestión del Cambio.....	127
7.8 Conclusiones.....	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	131
8.1 Perspectivas de Control.....	131
8.1.1 Aprendizaje interno.....	131
8.1.2 Procesos.....	132
8.1.3 Clientes.....	132
8.1.4 Financiera.....	132
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	133
8.3 Conclusiones.....	133
Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Junín.....	137
9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Junín.....	137
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Junín.....	140
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Junín.....	141
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	143
9.5 Conclusiones.....	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	145
10.1 Plan Estratégico Integral.....	145
10.2 Conclusiones Finales.....	145
10.3 Recomendaciones Finales.....	148

10.4 Futuro del Departamento de Junín.....	152
Referencias.....	154
Apéndice A: Entrevista a la Encargada de la Oficina de Enlace Lima del GRJ.....	167
Apéndice B: Índice de Desarrollo Humano (IDH) – Departamento de Junín.....	170
Apéndice C: Estado de Gestión del Gobierno Regional de Junín 2017 y 2016.....	173
Apéndice D: Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.....	174



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Superficie y Densidad de la Población Censada, 1981, 1993 y 2007</i>	3
Tabla 2 <i>Distribución Porcentual de la Población Censada, por Sexo, 1993 y 2007</i>	3
Tabla 3 <i>Población Censada por Grandes Grupos de Edad, 1993 y 2007</i>	4
Tabla 4 <i>Razón de Dependencia Demográfica, 1993 y 2007</i>	5
Tabla 5 <i>Valor Agregado Bruto 2014P/, Valores a Precios Constantes de 2007</i>	5
Tabla 6 <i>Valor Agregado Bruto 2014P/-2016E/, Valores a Precios Constantes de 2007</i>	6
Tabla 7 <i>Distribución de Niveles Socioeconómicos de Junín (Urbano y Rural)</i>	8
Tabla 8 <i>Análisis de la Misión Actual</i>	15
Tabla 9 <i>Secuencia Estratégica de Alineación del Planeamiento Estratégico</i>	20
Tabla 10 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	25
Tabla 11 <i>PBI por Sectores Económicos (% Anual, 2010-2017)</i>	28
Tabla 12 <i>Componentes de la Demanda Interna (% Crecimiento Anual, 2010-2017)</i>	40
Tabla 13 <i>Perú: Principales 20 Países Destino de sus Exportaciones (2016-2017)</i>	41
Tabla 14 <i>Perú: Contribuyentes Inscritos según Actividad Económica (2014-2018)</i>	44
Tabla 15 <i>Tasa de Interés de Referencia % (Diciembre 2013-Julio 2017)</i>	46
Tabla 16 <i>Motivo de Acceso de Uso de Internet (Población de 6 y Más Años) (2011-2016)</i> ...54	54
Tabla 17 <i>Cuadro Cronológico de Amenazas Naturales en el Perú (1970-2004)</i>	55
Tabla 18 <i>Sistemas de Areas Naturales Protegidas en el Perú (2014)</i>	56
Tabla 19 <i>Matriz EFE del Departamento de Junín</i>	57
Tabla 20 <i>Valor Bruto de la Producción Agropecuaria (millones de soles) (2016-2017)</i>	62
Tabla 21 <i>Junín: Exportaciones por Productos (Fob en millones de USD) (2016-2017)</i>	64
Tabla 22 <i>Exportaciones por Departamento (valor Fob en millones de USD) (2017)</i>	65
Tabla 23 <i>Matriz PC del Departamento de Junín</i>	70
Tabla 24 <i>Matriz PR del Departamento de Junín</i>	70

Tabla 25 <i>Junín: Presupuesto y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública 2017</i>	74
Tabla 26 <i>Ratios Financieros Aplicados al Departamento de Junín</i>	79
Tabla 27 <i>Junín: Hogares que acceden al Servicio de Internet (2007-2016), (% del total)</i>	82
Tabla 28 <i>Junín: Población de 6 y más años que hace uso de Internet en Cabina Pública (2007-2016)</i>	82
Tabla 29 <i>Matriz EFI del Departamento de Junín</i>	83
Tabla 30 <i>Matriz de Intereses del Departamento de Junín</i>	93
Tabla 31 <i>Matriz FODA del Departamento de Junín</i>	97
Tabla 32 <i>Matriz PEYEA del Departamento de Junín</i>	99
Tabla 33 <i>Productos Principales del Departamento de Junín</i>	101
Tabla 34 <i>Matriz DE del Departamento de Junín</i>	107
Tabla 35 <i>Estrategias Seleccionadas del departamento de Junín</i>	107
Tabla 36 <i>Estrategias Alternativas del Departamento de Junín</i>	108
Tabla 37 <i>Matriz CPE del Departamento de Junín: Penetración y Desarrollo de Mercados</i>	109
Tabla 38 <i>Matriz CPE del Departamento de Junín: Desarrollo de Productos</i>	110
Tabla 39 <i>Matriz de Rumelt del Departamento de Junín</i>	111
Tabla 40 <i>Matriz de Ética del Departamento de Junín</i>	112
Tabla 41 <i>Estrategias Retenidas del Departamento de Junín</i>	113
Tabla 42 <i>Estrategias de Contingencia del Departamento de Junín</i>	113
Tabla 43 <i>Objetivos de Largo Plazo del Departamento de Junín</i>	113
Tabla 44 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (OLP) del Departamento de Junín</i>	114
Tabla 45 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	115
Tabla 46 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 1</i>	118
Tabla 47 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 2</i>	118

Tabla 48 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 3</i>	118
Tabla 49 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 4</i>	119
Tabla 50 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 5</i>	119
Tabla 51 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 6</i>	119
Tabla 52 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 7</i>	120
Tabla 53 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 8</i>	120
Tabla 54 <i>Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 9</i>	120
Tabla 55 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	122
Tabla 56 <i>Políticas del Departamento de Junín</i>	122
Tabla 57 <i>Relación de las Estrategias Retenidas y las Políticas Establecidas</i>	123
Tabla 58 <i>Gerencia y Dirección Regional por Incluir en el Organigrama del GRJ</i>	123
Tabla 59 <i>Tablero de Control Balanceado de la Región Junín</i>	134
Tabla 60 <i>Resultado por Factores para el Departamento de Junín 2016</i>	138
Tabla 61 <i>Plan Estratégico Integral del Departamento de Junín</i>	150
Tabla 62 <i>Métricas del Futuro del Departamento de Junín</i>	153
Tabla B1 <i>Escala de Clasificación del Índice de Desarrollo Humano 2010</i>	170

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Límites del departamento de Junín.....	2
<i>Figura 2.</i> Provincias del departamento de Junín.....	2
<i>Figura 3.</i> Distribución de la población por grandes grupos de edad, 1993 y 2007.....	4
<i>Figura 4.</i> Producto bruto interno por habitante, según departamento: 2014 (soles, 2007).....	7
<i>Figura 5.</i> Distribución de viviendas con tipo de abastecimiento de agua.....	8
<i>Figura 6.</i> Distribución de viviendas con disponibilidad de servicio higiénico.....	9
<i>Figura 7.</i> Distribución de viviendas con disponibilidad alumbrado eléctrico.....	9
<i>Figura 8.</i> Corredores económicos principales del departamento de Junín.....	10
<i>Figura 9.</i> Población afiliada a algún tipo de seguro de salud.....	10
<i>Figura 10.</i> Nivel educativo alcanzado por la población de 3 años y más en Junín.....	11
<i>Figura 11.</i> Tasa de pobreza y pobreza extrema en el departamento de Junín 2010.....	12
<i>Figura 12.</i> Evolución de la pobreza y pobreza extrema en el Perú (2009-2015).....	22
<i>Figura 13.</i> Inversión en educación, % del PBI (2014).....	22
<i>Figura 14.</i> Producto bruto interno: 2005-2017.....	24
<i>Figura 15.</i> Distribución del valor agregado bruto por regiones naturales en el Perú (2008).....	24
<i>Figura 16.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual (1940-2021).....	27
<i>Figura 17.</i> Perú: eje geoestratégico del mundo y APEC.....	28
<i>Figura 18.</i> ¿Cuánto invierten los países en investigación y desarrollo?.....	29
<i>Figura 19.</i> Distribución de la clase media.....	31
<i>Figura 20.</i> Índice de efectividad gubernamental (2000-2012).....	32
<i>Figura 21.</i> Presupuesto de Defensa como porcentaje del PBI (2012).....	33
<i>Figura 22.</i> Evolución de las exportaciones.....	37
<i>Figura 23.</i> Balanza comercial (2004-2017).....	37

<i>Figura 24.</i> Reservas internacionales netas y posición de cambio (2001-2014, marzo).....	38
<i>Figura 25.</i> Demanda interna: 2005-2017.....	39
<i>Figura 26.</i> Representación gráfica del trabajo en conjunto del Estado, del sector empresarial y del sector académico en búsqueda de un país próspero.....	42
<i>Figura 27.</i> PIM y monto ejecutado de inversión pública.....	47
<i>Figura 28.</i> Producto bruto interno nominal (2005-2017).....	47
<i>Figura 29.</i> PBI per cápita (2005-2017).....	48
<i>Figura 30.</i> Tasa de inflación (2008-2017).....	49
<i>Figura 31.</i> Tasa de crecimiento promedio anual por departamento (1993-2007).....	50
<i>Figura 32.</i> Distribución de la población en edad de trabajar (PET) (2016).....	50
<i>Figura 33.</i> Perú: Tasa de desempleo (2007-2016).....	51
<i>Figura 34.</i> Perú: Tasa de subempleo (2007-2016).....	51
<i>Figura 35.</i> Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento (2012).....	52
<i>Figura 36.</i> Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (2007-2016).....	53
<i>Figura 37.</i> Uso de internet por departamentos (2016).....	54
<i>Figura 38.</i> Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector.....	59
<i>Figura 39.</i> Producción de café por región (2012-2014).....	60
<i>Figura 40.</i> Producción de café (2009-2018p).....	61
<i>Figura 41.</i> Participación (%) en el VBP nacional agropecuario (2017).....	63
<i>Figura 42.</i> El café se convirtió en un emblema de la economía colombiana en el siglo XX...67	
<i>Figura 43.</i> Vista de la ciudad de Medellín, capital de Antioquia, desde el cerro Nutibara.....	68
<i>Figura 44.</i> Vista de la ciudad de Vancouver.....	68
<i>Figura 45.</i> Vista aérea del Aeropuerto Internacional de Vancouver	69

<i>Figura 46.</i> Estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.....	73
<i>Figura 47.</i> Portal región Junín.....	75
<i>Figura 48.</i> Plan Operativo Institucional (POI).....	76
<i>Figura 49.</i> Objetivos estratégicos regionales-modelo conceptual.....	80
<i>Figura 50.</i> Portal de Transparencia estándar.....	81
<i>Figura 51.</i> Matriz PEYEA del departamento de Junín.....	99
<i>Figura 52.</i> Matriz BCG del departamento de Junín.....	101
<i>Figura 53.</i> Matriz IE del departamento de Junín.....	103
<i>Figura 54.</i> Junín: valor agregado bruto 2014.....	104
<i>Figura 55.</i> Matriz GE del departamento de Junín.....	105
<i>Figura 56.</i> Estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.....	124
<i>Figura 57.</i> Propuesta de estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.....	125
<i>Figura 58.</i> Evolución del ICRP del departamento de Junín.....	139
<i>Figura B1.</i> Índice de Desarrollo Humano (IDH) – Departamento de Junín 2012.....	171
<i>Figura B2.</i> Evolución del Índice de Desarrollo Humano (IDH): Región Junín	172
<i>Figura C1:</i> Estado de gestión del Gobierno Regional de Junín (2017 y 2016).....	173
<i>Figura D1.</i> Índice de Competitividad Regional del Perú (2016).....	174

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, pues genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico (ver Figura 0).

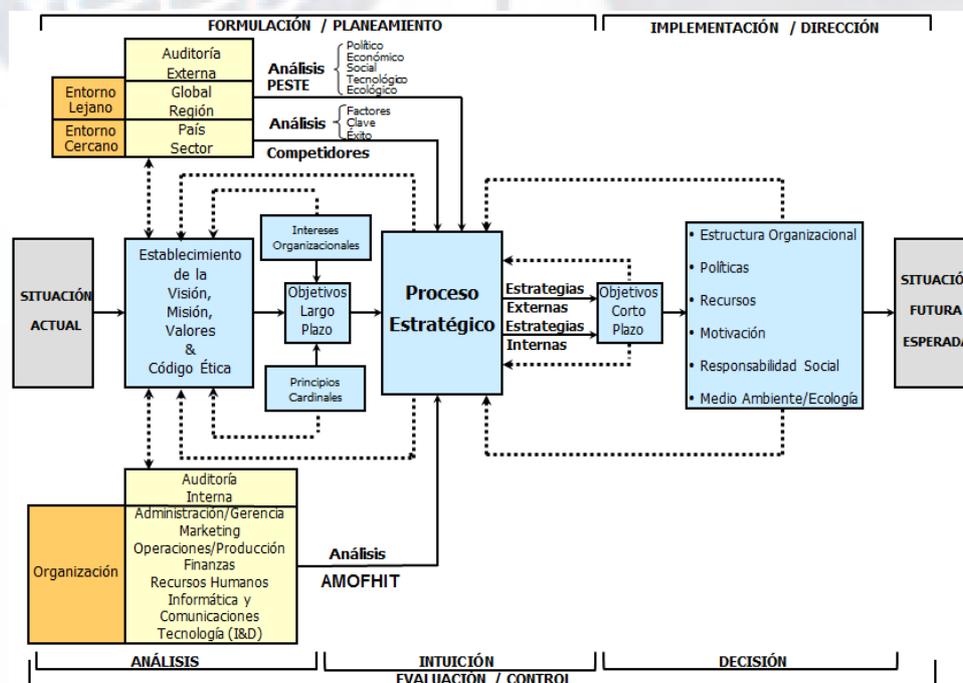


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno de fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado con base en las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices del Perfil Competitivo (MPC) y del Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 de 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 (AMOFHIT), 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y, con base en la visión, se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores, 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General del Departamento de Junín

El presente capítulo expone la situación general del departamento de Junín en varios sectores, principalmente en el sector demográfico, económico y social, el cual entregará indicadores macroeconómicos y sociales que serán el inicio de un análisis de las necesidades de la región con miras hacia una mejora sustancial de ellos en un plazo determinado, los cuales serán la base en el enfoque de las estrategias a crearse buscando el desarrollo económico y social de la región. Las variables que se estudiarán son las siguientes: (a) territorio y demografía, (b) actividad económica, (c) situación socio-económica, (d) corredores económicos, (e) seguro de salud, (f) educación, y (g) pobreza.

1.1 Situación General

La presidencia regional actual (2015-2018) está a cargo del doctor Ángel Dante Unchupaico Canchumani, quien antes de asumir esta posición, fue alcalde del distrito de El Tambo, de la provincia de Huancayo, por dos periodos consecutivos: (a) 2007-2010, y (b) 2011-2014. Entre los principales problemas que se deben superar, se tienen los siguientes: (a) infraestructura educativa, (b) nivel de aprendizaje escolar, (c) desnutrición crónica infantil, (d) infraestructura en salud, y (e) pobreza y pobreza extrema.

Territorio y demografía. El departamento de Junín se encuentra ubicado en la zona central de los Andes peruanos, con un área total de 44,197 km², que representa el 3.4% del territorio nacional. Limita al Norte, con los departamentos de Pasco y Ucayali; al Este, con el departamento de Cusco; al Sur, con los departamentos de Huancavelica y Ayacucho; y al Oeste, con el departamento de Lima (ver Figura 1).

El departamento de Junín está dividido en nueve provincias (ver Figura 2): (a) Huancayo, (b) Chupaca, (c) Junín, (d) Tarma, (e) Yauli, (f) Jauja, (g) Chanchamayo, (h) Satipo, y (i) Concepción, siendo la capital la provincia de Huancayo.



Figura 1. Límites del departamento de Junín.

Tomado de “Mapa del departamento de Junín,” de Perú Tourist Guide, s. a. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index11ju_mapa_junin.html



Figura 2. Provincias del departamento de Junín.

Tomado de “150 Aniversario de la Ciudad Incontrastable de Huancayo!!” (“Límites”), de Te Cuento Perú, 2014. Recuperado de <http://www.tecuentoperu.com/150-aniversario-ciudad-incontrastable-huancayo.html>

Según el Censo Nacional del 2007: XI de Población y VI de Vivienda, la población censada en el departamento de Junín ascendió a 1'225,474 habitantes (4.5% de la población nacional), siendo la provincia de Huancayo la que concentra el 38.1% de los habitantes.

Entre los años 1993 y 2007, el departamento de Junín tuvo una tasa de crecimiento intercensal de 1.2% y se encuentra dentro del grupo de los departamentos con menor crecimiento (menos de 2%), la principal razón del lento crecimiento demográfico de la región Junín es la emigración: Junín es el tercer departamento con mayor expulsión de población, después de Cajamarca y Piura.

En el año 2007, el departamento de Junín presentó una densidad poblacional de 27.7 hab./km², tal como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1

Superficie y Densidad de la Población Censada, 1981, 1993 y 2007

Superficie territorial		Densidad poblacional (hab./km ²)		
Km ²	%	1981	1993	2007
44,197	3.4	19.3	23.4	27.7

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda Perú. Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Como se puede observar en la Tabla 2, la población femenina es ligeramente mayor, con un 50.1% sobre la población masculina que cuenta con un 49.9% del total. En la Tabla 3, se observa que el departamento de Junín se caracteriza por tener mayoritariamente una población joven: el 33% son menores de 14 años, y el 60.9% son personas entre los 15 y 64 años, la fuerza potencial de trabajo, y el 6.1% son mayores de 65 años (ver Figura 3).

Tabla 2

Distribución Porcentual de la Población Censada, por Sexo, 1993 y 2007

1993			2007		
Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
100%	49.6%	50.4%	100%	49.9%	50.1%

Nota. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007,” del INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Tabla 3

Población Censada por Grandes Grupos de Edad, 1993 y 2007

Población	1993			2007			
	0-14	15-64	> 65	0-14	15-64	> 65	
1'035,841	40.4%	55.1%	4.5%	1'225,474	33.0%	60.9%	6.1%

Nota. Adaptado de “Programa Regional de Población Junín 2104-2018”, aprobado por “Resolución Ejecutiva Regional N° 403-2014/GR/JUNÍN/PR,” del Gobierno Regional de Junín (GRJ), 2014b. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Junin/PROG_JUNIN.pdf

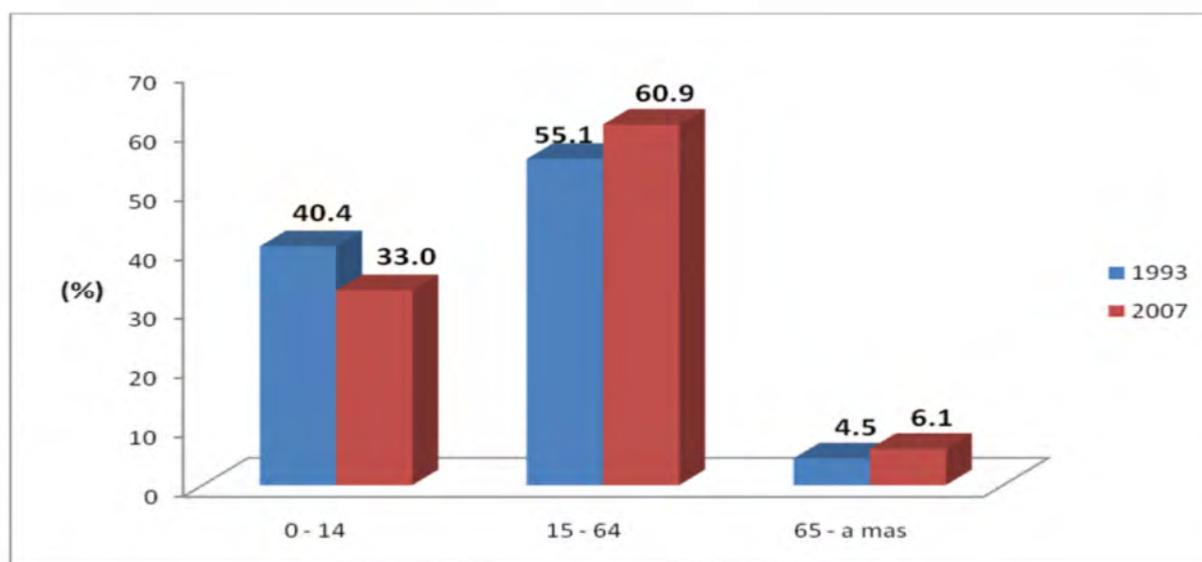


Figura 3. Distribución de la población por grandes grupos de edad, 1993 y 2007.

Tomado de “Indicadores socioeconómicos de la región Junín,” por C. Aramburú y J. Lugon, 2008. Recuperado de <http://www.inclusionperu.pe/doc/CRJ/Estudio%20Socioeconomico%20de%20la%20Region%20Junin.pdf>

La razón de dependencia demográfica mostrada en la Tabla 4, para el año 2007, es de 64.2%, lo que significa que hay 64.2 dependientes por cada 100 personas en edad de trabajar; este indicador es el resultado entre la suma de la población menor a 14 años más la población mayor a 65 años y la población activa que se encuentra en el grupo de los 15 a 64 años. Haciendo una comparación, en el año 1993, la razón de dependencia fue de 81.6%, por lo que se puede apreciar una fuerte reducción en la carga de dependientes.

Asimismo, se puede observar que la razón de dependencia de la población joven (grupo 0-14 años) en el año 1993 era de 73.4%, es decir, 73 dependientes jóvenes por cada 100 personas en edad activa, y, en el año 2007, este factor se redujo sustancialmente a 54.2%. Caso contrario es el de la población adulta mayor, en el que se nota un ligero incremento, al

pasar de 8.2% a 10%; es decir, la dependencia de la población adulta mayor ha aumentado de 8 a 10 dependientes por cada 100 personas en edad activa.

Tabla 4

Razón de Dependencia Demográfica, 1993 y 2007

1993				2007			
Razón	0-14	15-64	> 65	Razón	0-14	15-64	> 65
81.6%	418,628	570,509	46,704	64.2%	404,363	746,243	74,868

Nota. Adaptado de “Programa Regional de Población Junín 2014-2018”, aprobado por “Resolución Ejecutiva Regional N° 403-2014/GR/JUNÍN/PR,” del GRJ, 2014b. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Junin/PROG_JUNIN.pdf

Actividad económica. De acuerdo con la estructura productiva de 2014, Junín aportó el 11.8% del valor agregado bruto (VAB) nacional y el 5.7% del producto bruto interno (PBI) nacional. Como se indica en la Tabla 5, la dinámica de la economía departamental se encuentra influida principalmente por los sectores minería y comercio, seguidos de los sectores de transportes y comunicaciones y agricultura, cercano a ellos en participación, los sectores de manufactura y construcción. En conjunto, contribuyeron con el 71% del VAB departamental.

Tabla 5

Valor Agregado Bruto 2014P/, Valores a Precios Constantes de 2007

N°	Actividad	VAB (miles nuevos soles)	Estructura (%)
1	Agricultura, Caza y Silvicultura	1'108,556	8.9
2	Pesca	6,635	0.1
3	Minería	2'945,394	23.8
4	Manufactura	985,948	8.0
5	Electricidad y Agua	334,687	2.7
6	Construcción	949,506	7.7
7	Comercio	1'581,666	12.8
8	Transportes y Comunicaciones	1'228,332	9.9
9	Restaurantes y Hoteles	272,649	2.2
10	Servicios Gubernamentales	739,056	6.0
11	Otros servicios	2'238,598	18.1
Total valor agregado bruto		12'391,027	100.0

Nota. Adaptado de la “Producto Bruto Interno por Departamentos,” del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2016a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

El sector agropecuario y silvicultura es uno de los más importantes, por insumir mayor cantidad de mano de obra; llegó a participar con el 8.9% del VAB departamental del 2014, la

actividad minera aportó el 23.8% debido a la consolidación de la región como el tercer productor de plata, plomo y zinc, más el inicio de las operaciones del proyecto Toromocho a mediados del 2014; las actividades de manufactura, electricidad y agua, y construcción contribuyeron con el 18.4%, y destaca el sector manufactura, con 8%, donde la producción de cemento sobresale como actividad principal, y además, cabe señalar el crecimiento del sector construcción al pasar de 5.8% en el 2007 a 7.7% en el 2014, lo que se debe a la mayor demanda del sector público (obras de saneamiento, salud y transporte) y privado (empresas y viviendas). Finalmente, el conjunto otros servicios representó el 18.1% del VAB.

Tabla 6

Valor Agregado Bruto 2014P/- 2016E/, Valores a Precios Constantes de 2007

N°	Actividad	2014P/	2015E/	2016E/	(%) (2016E/2014P)
1	Agricultura, Caza y Silvicultura	1'108,556	1'196,629	1'257,909	13.5
2	Pesca	6,635	6,524	7,622	14.9
3	Minería	2'945,394	4'571,670	4'177,071	41.8
4	Manufactura	985,948	931,876	904,780	-8.2
5	Electricidad y Agua	334,687	365,047	331,476	-1.0
6	Construcción	949,506	973,477	936,360	-1.4
7	Comercio	1'581,666	1'640,123	1'681,523	6.3
8	Transportes y Comunicaciones	1'228,332	1'297,653	1'388,597	13.1
9	Restaurantes y Hoteles	272,649	283,137	296,011	8.6
10	Servicios Gubernamentales	739,056	777,410	827,456	12.0
11	Otros servicios	2'238,598	2'366,706	2'478,747	10.7
Total valor agregado bruto		12'391,027	14'410,252	14'287,552	15.3

Nota. Adaptado de la “Producto Bruto Interno por Departamentos,” del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2016a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Analizando ahora la tendencia del Valor Agregado Bruto de la Región Junín del período 2014P/ con respecto al año 2016E/ (ver Tabla 6), observamos un crecimiento en la mayoría de las actividades económicas, excepto en los sectores: (a) manufactura, (b) construcción, y (c) electricidad y agua; destaca principalmente el crecimiento del sector de la minería con 41.8%, seguido de los sectores pesca y agricultura con 14.9% y 13.5% respectivamente, siendo positivo puesto que demandan mayor cantidad de mano de obra, muy cercano a ellos en crecimiento se encuentran los sectores transportes y comunicaciones y servicios gubernamentales con 13.1% y 12.0% cada uno, el total VAB crecería en un 15.3%.

El producto bruto interno por habitante es una variable que también nos entrega una medida de la calidad de vida de las personas en la región, como podemos observar en la Figura 4, en el análisis del año 2014 la región Junín se encuentra en la posición 13 de 24 departamentos con un producto bruto interno por habitante de S/.10,915 siendo el total país de S/.18,594 y superado dentro de los departamentos limítrofes por: (a) Lima, (b) Pasco, y (c) Cusco.

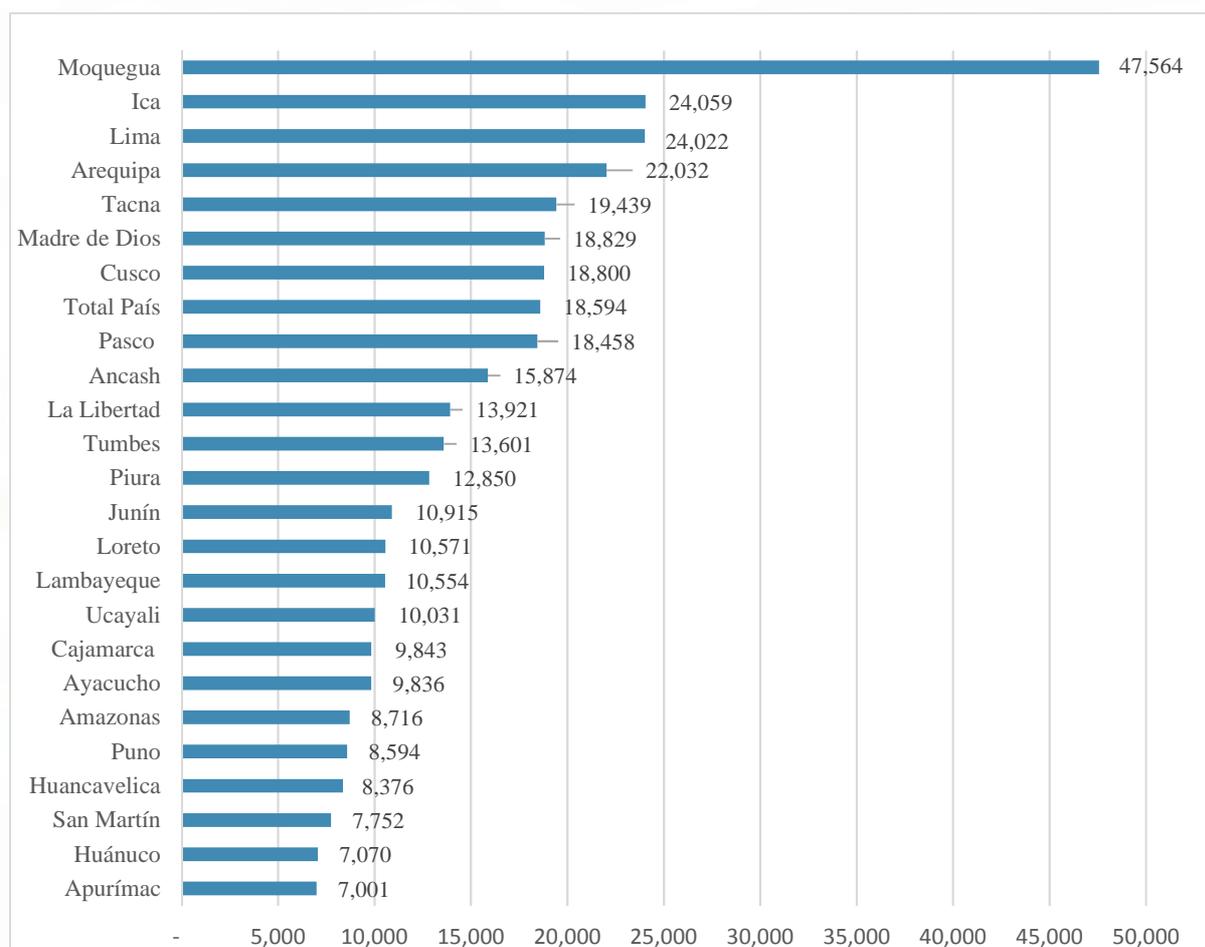


Figura 4. Producto bruto interno por habitante, según departamento: 2014 (soles, 2007)
Adaptado de “Producto Bruto Interno por Departamentos 2014,” del INEI, 2015b.
Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Situación socioeconómica. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados ([APEIM], 2014), que toma en estudio a la zona urbana más la zona rural del departamento de Junín, el 54.1% de su población se encuentra en los niveles socioeconómicos (NSE) D y E, y se rescata un incremento en el NSE A y B, que en el 2014, llegó al 11.1%, en relación con años anteriores, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Distribución de Niveles Socioeconómicos del Departamento de Junín (Urbano y Rural)

Niveles socioeconómicos				
Total	NSE AB	NSE C	NSE D	NSE E
100.0%	11.1%	34.8%	34.5%	18.6%

Nota. Adaptado de “Niveles socioeconómicos 2014,” de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2014. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

En cuanto a la vivienda, que es asociada a las condiciones de vida de los hogares, y el abastecimiento de agua, se puede observar en la Figura 5, que de 287,035 viviendas particulares (100%), el 60% de estas tienen acceso a agua potable directo en sus hogares, mientras que un 30% de las viviendas se abastecen de los ríos, acequias o manantiales.

Con respecto al acceso a los servicios higiénicos, se puede observar en la Figura 6, que el 45% de las viviendas cuentan con servicio higiénico conectado a una red pública de desagüe; el 33% de viviendas disponen de este servicio a través de un pozo séptico, pozo ciego o letrina o en ríos, acequias y canales; y el 22% de las viviendas en el departamento de Junín no cuentan con disponibilidad de servicios higiénicos.

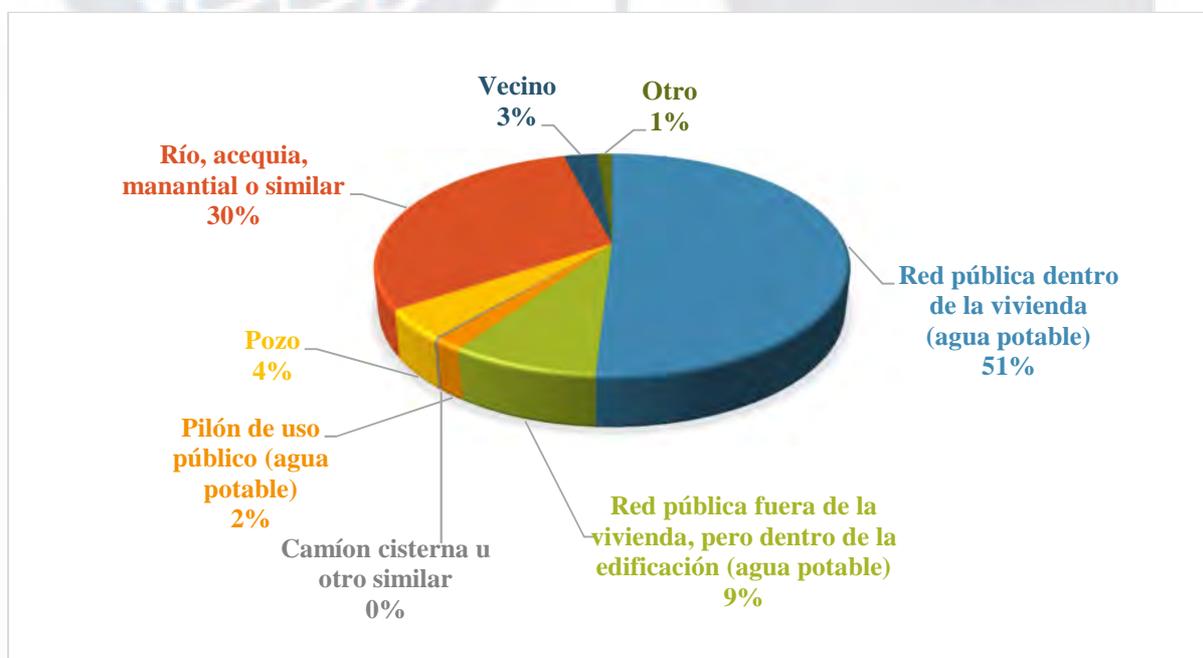


Figura 5. Distribución de viviendas con tipo de abastecimiento de agua.

Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

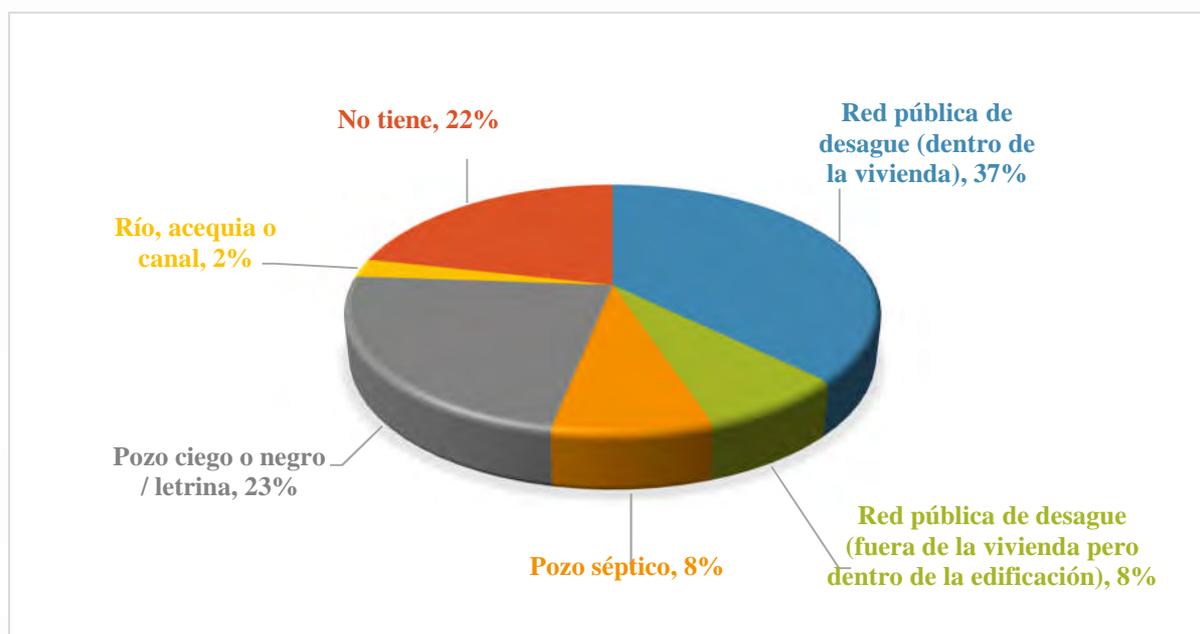


Figura 6. Distribución de viviendas con disponibilidad de servicio higiénico. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” del INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

En cuanto al alumbrado eléctrico en las viviendas del departamento de Junín, el 73% de ellas dispone de alumbrado eléctrico en ellas, mientras que el 27% restante del total de las viviendas no dispone de alumbrado eléctrico, tal como se grafica en la Figura 7.

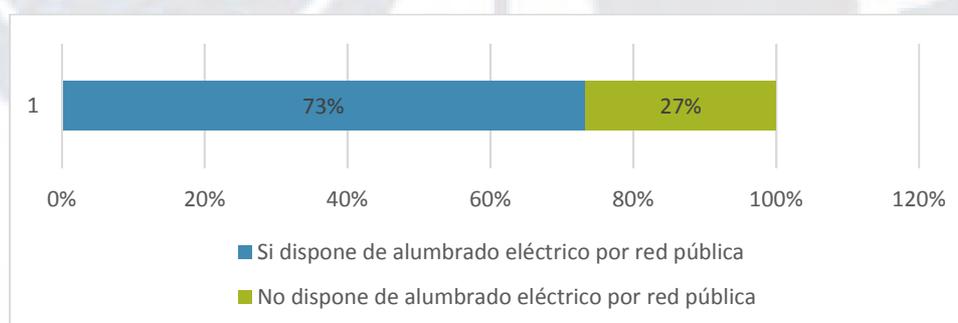


Figura 7. Distribución de viviendas con disponibilidad alumbrado eléctrico. Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” del INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Corredores económicos. El departamento de Junín cuenta con cuatro corredores económicos principales: (a) La Oroya-Huancayo, (b) Tarma-La Merced-Bajo Pichanaki-Satipo-Puerto Ocopa, (c) La Oroya-Junín-Carhuamayo, y (d) Valle Esmeralda-Puerto Porvenir-Villa Junín, como se muestra en la Figura 8, además de contar con ocho puertos, dos aeródromos y un aeropuerto, más una línea férrea.

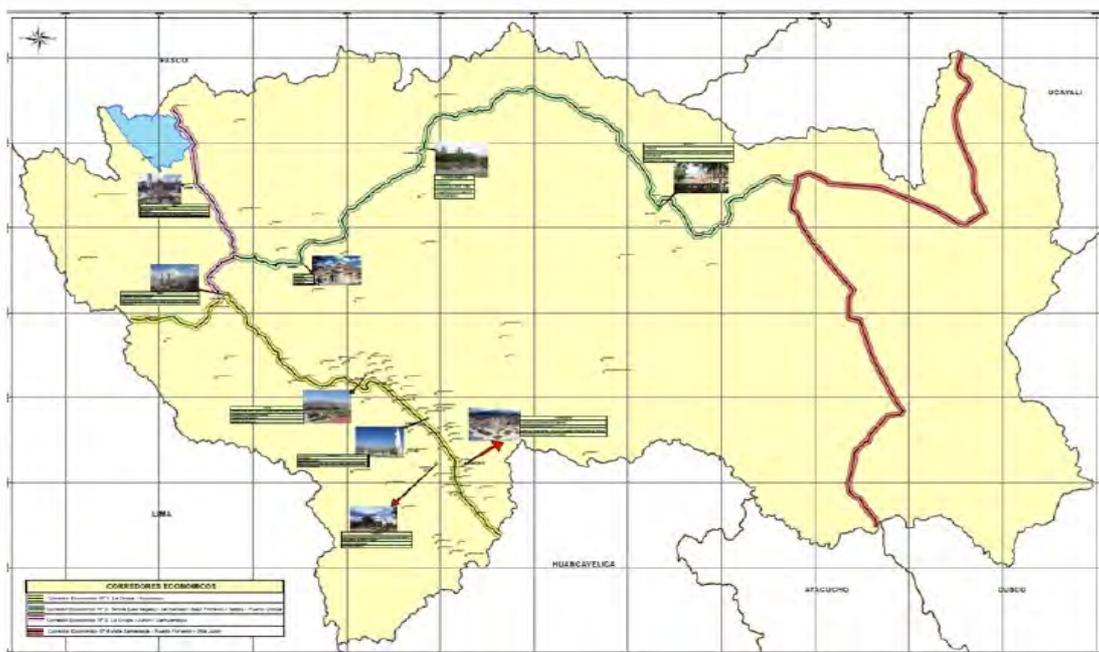


Figura 8. Corredores económicos principales del departamento de Junín.

Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 (con Metas al 2021 y al 2030),” del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2014. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/

Seguro de salud. Respecto al tipo de seguro de salud al cual se encuentra afiliada la población del departamento de Junín, se puede observar en la Figura 9, que solo el 30% de la población se encuentra afiliada a algún seguro de salud, mientras que el 70% restante del total no se encuentra afiliada a ningún tipo de seguro de salud.

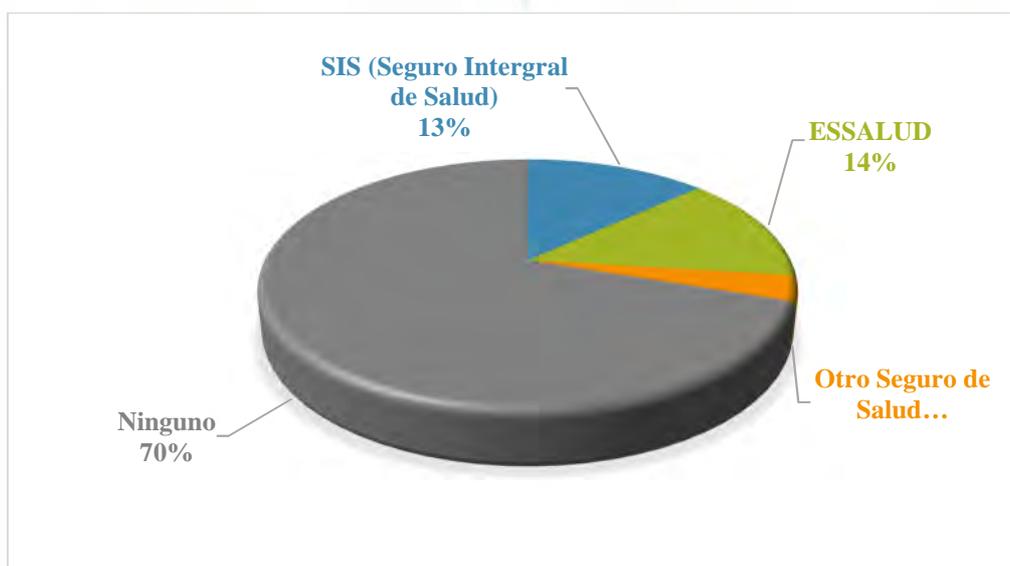


Figura 9. Población afiliada a algún tipo de seguro de salud.

Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” del INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Educación. El nivel educativo en el departamento de Junín presenta serios problemas empezando con que el 8.3% de la población de 3 años y más no registra haber estudiado ningún año de educación, el 22.2% aún no termina la educación primaria o se encuentra cursándola, el 18% aún no termina la educación secundaria o se encuentra cursándola, el 9.9% de la población tiene estudios no universitarios, mientras que el 10.2% presenta educación superior universitaria, terminando con un 0.7% de la población que cuenta con estudios de posgrado universitario (ver Figura 10).

Junín tiene el 7.6% de su población mayor a 15 años a más, considerada como analfabeta, que constituyen alrededor de 62,568 personas, tasa por encima del promedio nacional de 7.1% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2007).

Pobreza. La pobreza se mide con base en los ingresos de los hogares para cubrir las canastas básicas respectivas. Un hogar se considera pobre cuando no cubre el nivel de la canasta básica de consumo (CBC), que incluye bienes y servicios; y un hogar se considera en extrema pobreza cuando no puede cubrir los gastos de la canasta básica alimentaria (CBA), es decir, al menos la alimentación básica de sus miembros.

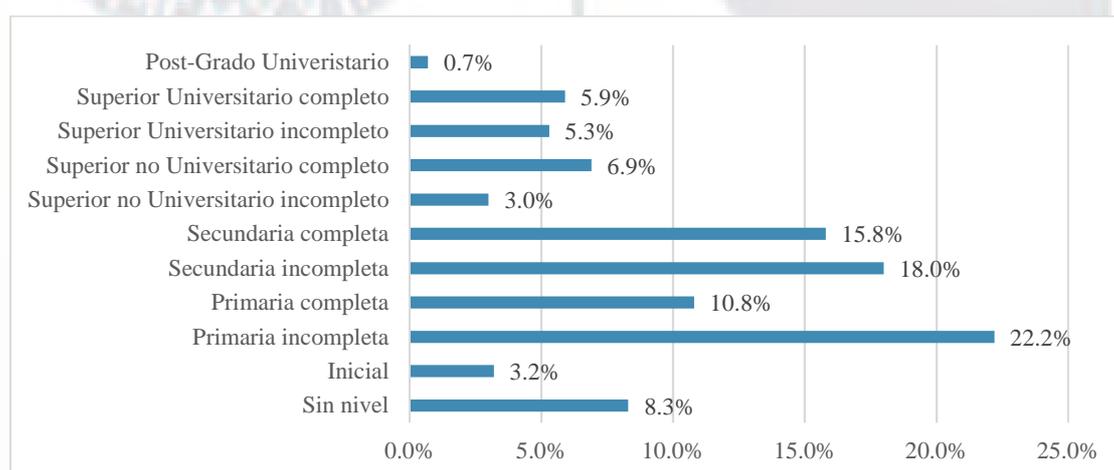


Figura 10. Nivel educativo alcanzado por la población de 3 años y más en el departamento de Junín.

Adaptado del “Programa Regional de Población Junín 2014-2018”, aprobado por “Resolución Ejecutiva Regional N° 403-2014/GR/JUNÍN/PR,” del Gobierno Regional de Junín (GRJ), 2014b. Recuperado de

http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Junin/PROG_JUNIN.pdf

De acuerdo con la Figura 11, de información obtenida del año 2010, se puede observar que cerca de la tercera parte (32.5%) de la población del departamento de Junín es considerada pobre, y dentro de ese segmento, el 10% de la población vive en condiciones de extrema pobreza, quedando un 67.5% de la población fuera de esta condición.



Figura 11. Tasa de pobreza y pobreza extrema en el departamento de Junín 2010. Adaptado de “Encuentro Económico Región Junín: Retos y posibilidades,” por BCRP, 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/eer-junin-2013-cerron.pdf>

1.2 Conclusiones

Junín es un departamento con un alto potencial de crecimiento, posee un territorio rico en recursos naturales, tiene una posición central estratégica (por lo que puede convertirse en un polo de desarrollo), corredores económicos que la contactan directamente con la costa, sierra y selva, aparte de tener un abanico de actividades económicas que generan el VAB de la región, no dependiendo de solo algunas.

El producto bruto interno por habitante (PBI per cápita) para el año 2014 fue de S/. 10,915 posicionando al departamento de Junín en la ubicación 13 de 24 departamentos. Tomando como base el valor agregado bruto del mismo período y midiéndolo contra la producción del año 2016E observamos que la dinámica de la economía regional crecería en un 15.3% mostrando un escenario optimista a futuro para las medidas a tomar.

Por otro lado, se identifican algunas debilidades que limitan su desarrollo: (a) el 32.5% de la población vive en condiciones de pobreza, y de esta, el 10% en extrema pobreza; (b) el

7.6% de su población de 15 años a más es analfabeta, y el 8.3% de su población de 3 años a más no registra tener un año de estudios; (c) el 70% de su población no cuenta con ningún tipo de seguro de salud; (d) el 40% de su población no cuenta con acceso a agua potable directa o indirectamente en sus hogares; (e) el 22% no tiene disponibilidad de servicios higiénicos; y (f) el 27% no dispone de alumbrado eléctrico por red pública. Por ello, es importante realizar un planeamiento estratégico con miras hacia el año 2024, aprovechando las fortalezas del departamento y buscando superar sus debilidades.



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

2.1 Antecedentes

La visión y misión con que el departamento de Junín se rige se encuentran en el portal de la región y ha sido elaborada en el año 2014, un año antes del inicio de las actividades del actual presidente regional:

Visión 2014. Región Junín integrada, descentralizada y con democracia consolidada, eje de desarrollo de la Macro Región Centro; vialmente articulada, altamente competitiva en los sectores agroindustrial, minero, artesanal y turístico, participando en el mercado internacional, con alto valor agregado exportable; genera oportunidades y promueve fundamentalmente el desarrollo humano, el crecimiento socio-económico-cultural, preservando el ambiente y el uso racional de los recursos naturales, garantiza las libertades, los derechos ciudadanos; con una gestión pública moderna, ética, efectiva, y participativa (Estado-Empresa-Sociedad Civil Organizada) capaz de prestar servicios de calidad. (Gobierno Regional de Junín [GRJ], 2014c)

Misión 2014. La misión del Gobierno Regional de Junín es organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la Región. (GRJ, 2014c)

La visión actual del departamento de Junín presenta elementos de ideología central, que motiva a no cesar en el cambio, conformada por un propósito central: ser el eje de desarrollo de la macrorregión centro, y por valores centrales como el desarrollo de una gestión pública con ética y que garantice las libertades y los derechos de los ciudadanos, marco que sirve de guía e inspiración, La visión no es simple, pero sí clara y comprensible, presenta una visión de futuro muy ambiciosa y realista, define en qué sectores se concentrará (agroindustrial, minero, artesanal y turístico) y qué alcance geográfico presenta (mercado

internacional) e incluye a todos los actores en su compromiso (Estado, empresa y sociedad civil organizada), pero no define un horizonte de tiempo y, por tanto, no existe un sentido de urgencia. La visión se encuentra publicada en el portal de la región, con muy pocas visitas según el contador de visitas.

En cuanto a la misión, se observa que cumple parcialmente con las características fundamentales que debe poseer, de acuerdo con el análisis de la Tabla 8.

Tabla 8

Análisis de la Misión Actual

Nº	Características fundamentales	Cumplimiento
1	Definir lo que es la organización	No cumple
2	Definir como aspira servir a la comunidad vinculada	Cumple
3	Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo	No cumple
4	Diferenciar a la organización de todas las demás	Cumple
5	Servir de marco para evaluar las actividades en curso	Cumple
6	Ser expresada con claridad para ser entendida por todos	Cumple
7	Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean	Cumple

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

2.2 Visión

La visión de una región es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? (D’Alessio, 2008). El departamento de Junín fundamenta su crecimiento en los siguiente componentes (a) el desarrollo humano; (b) la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales; (c) el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales; y (d) la transparencia y confiabilidad de sus instituciones.

La visión que se propone es la siguiente:

Para el año 2024, la región de Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas.

Ver Apéndice B por detalles sobre el índice de desarrollo humano (IDH) de la región.

2.3 Misión

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a las interrogantes: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿qué es lo que debe hacer la organización para tener éxito? (D'Alessio, 2008). La misión que se propone es la siguiente:

El departamento de Junín, liderado por un equipo altamente calificado, promueve y trabaja tenazmente en el desarrollo humano de sus habitantes, mejorando la calidad de vida de la población, entregando al mercado internacional productos competitivos de la región, basados en el cuidado del medio ambiente, el uso adecuado de sus recursos naturales y la solidez de sus instituciones.

2.4 Valores

Son los principios que guían la actividad de la región, norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y los habitantes en general, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Estos establecen la filosofía de la región al representar sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (D'Alessio, 2008). Los valores propuestos para la región están distribuidos de la siguiente manera:

- Valores éticos: (a) honestidad, (b) honradez, (c) transparencia, (d) respeto, (e) justicia, y (f) responsabilidad.
- Valores estéticos: (a) gratitud, (b) solidaridad, (c) humildad, (d) orden, y (e) limpieza.
- Valores funcionales: (a) perseverancia, (b) competitividad, e (c) identidad.

En síntesis los líderes y autoridades de la región deberán conducirse con absoluta honestidad y comunicando siempre con la verdad actuando hacia el desarrollo de un objetivo común, dejando de lado intereses individuales, las decisiones deben tomarse bajo consenso permitiendo el aporte de la población logrando una participación responsable y conjunta, aplicar el rendimiento de cuentas a las áreas respectivas clave para evitar la corrupción y

fomentar la puntualidad en el desarrollo de las tareas para cumplir con los compromisos en los plazos designados.

2.5 Código de Ética

El código de ética es donde se afirman los valores de la región y donde se enfatizan los principios de una región. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y no deseadas, y debe explicitar los deberes y derechos (D'Alessio, 2008). Se establecen los siguientes lineamientos para los líderes del departamento de Junín y la ciudadanía en general:

- Líderes y autoridades se sujetan a la vigilancia ciudadana.
- Autoridades, medios y población en general deben informar con la verdad, por encima de intereses particulares.
- Se debe aceptar compromisos solo en aquello que es posible cumplir en los plazos establecidos.
- Los recursos públicos no deben ser utilizados en provecho propio.
- Responsables de la gestión de recursos públicos o de entidades asociativas rinden cuentas de forma periódica y pública, tanto en el Estado como en la sociedad civil.
- Se debe valorar la dignidad humana de todas las personas sin discriminación social.
- En la región, se debe tender a solucionar los conflictos de forma simétrica y conciliadora.
- Se debe reconocer la igualdad de derechos a todas las personas y servir con equidad a la población.
- El desarrollo de la región debe hacerse con la participación responsable y conjunta del Estado y la sociedad civil.
- Se debe cumplir cabalmente las normas regionales, las funciones y los compromisos pactados libremente, buscando alcanzar exitosamente los objetivos.

- Se debe entender la puntualidad como un componente básico de la responsabilidad individual.
- Reconocer, retribuir y estimular el esfuerzo individual y asociativo.
- Potencializar el sentimiento de ayuda mutua en los servicios que se prestan.
- Aceptar y reconocer las propias limitaciones y errores.
- Mantener una disposición metódica concertada y armónica de las cosas y procedimientos.
- Mantener una línea de integridad y pulcritud en todos los actos.
- Se debe mantener una actitud encaminada a lograr lo óptimo, es decir, a utilizar eficientemente los recursos públicos y privados.
- Se debe complementar las capacidades que permiten afrontar socialmente los desafíos actuales del proceso de globalización.
- Se debe cultivar el desarrollo de circunstancias que los distingan de los demás.

2.6 Conclusiones

El departamento de Junín cuenta actualmente, en su portal, con una visión sin un horizonte de tiempo y, por tanto, no presenta un sentido de urgencia, además de no ser simple para el entendimiento de la mayoría de la población. Por ello, se propone la siguiente visión:

Para el año 2024, la región de Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas.

Además, la misión propuesta es la siguiente:

El departamento de Junín, liderado por un equipo altamente calificado, promueve y trabaja tenazmente en el desarrollo humano de sus habitantes, mejorando la calidad de vida de

la población, entregando al mercado internacional productos competitivos de la región, basados en el cuidado del medio ambiente, el uso adecuado de sus recursos naturales y la solidez de sus instituciones.

Tanto la visión como la misión de la región estarían sustentadas en los valores de (a) honestidad, (b) honradez, (c) transparencia, (d) respeto, (e) justicia, y (f) responsabilidad; y un código de ética que alinea a la ciudadanía y a sus gobernantes bajo los principios de buena conducta y moral.



Capítulo III: Evaluación Externa

Siguiendo con la secuencia del planeamiento estratégico del departamento de Junín (ver Tabla 9), en este capítulo se evaluará la evaluación externa de la región, y para ello, se abordará la teoría tridimensional de las naciones de Frederick Hartmann (1978), desde la que se evaluarán las relaciones entre las naciones, enfocados en: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Asimismo, se evaluará la competitividad del país tomando el modelo del diamante de Michael E. Porter (1990), como marco para este análisis, y se desarrollarán los siguientes puntos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo; para luego continuar con el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) del entorno del departamento de Junín, y terminar con un análisis de la competencia, con base para el análisis en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), que, a saber, son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

Tabla 9

Secuencia Estratégica de Alineación del Planeamiento Estratégico



Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Los resultados de estos análisis se verán reflejados en las siguientes matrices: (a) Matriz de Intereses Nacionales (MIN), (b) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (c) Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y (d) Matriz del Perfil Referencial (MPR), en busca de los factores claves de éxito.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1978), las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones que incluyen movimiento de: (a) personas, (b) bienes, (c) servicios, (d) tecnología, (e) conocimientos, (f) información, e (g) ideas a través de sus fronteras, y enfocan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones. En síntesis, para que exista la posibilidad de una relación entre naciones, debe existir un interés común.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que trata de alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2008). Por otro lado, existe ya una propuesta sobre los intereses de la nación hacia el año 2021, denominada “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, que es un plan estratégico de desarrollo nacional, realizado bajo la dirección del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico ([CEPLAN], 2013a).

Tomando como marco de referencia este documento nacional, es posible inferir que los intereses nacionales por enfocarse hacia el 2021 son los siguientes:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: orientado a lograr la vigencia plena de los derechos fundamentales y de la dignidad de las personas, lo que requiere erradicar la pobreza y la pobreza extrema (ver, en la Figura 12, su evolución en el país como porcentaje respecto del total de población durante el periodo 2009-2015), así como eliminar las barreras sociales, de género, culturales y de todo tipo que limiten las libertades humanas y la posibilidad de que todas las personas puedan realizar su máximo potencial como seres humanos; derechos y libertades con consideraciones económicas, sociales y políticas.
- Oportunidades y accesos a los servicios: orientado a la búsqueda de la equidad social, lo que implica asegurar la igualdad de oportunidades para todos y el acceso universal a

los servicios básicos. Esto incluye, en particular, la igualdad de oportunidades para el acceso a una buena educación y salud, a una adecuada alimentación, así como a los servicios de agua y desagüe, electricidad y telecomunicaciones. El acceso a una educación de calidad es un requisito esencial para lograr el desarrollo humano, y constituye la base para la superación individual y el éxito económico de las personas, y también para la conformación de una sociedad solidaria y con valores éticos. En la Figura 13, se puede observar que el país solo destina el 3% del PBI en este sector, nivel de gasto que es el más bajo de Sudamérica.

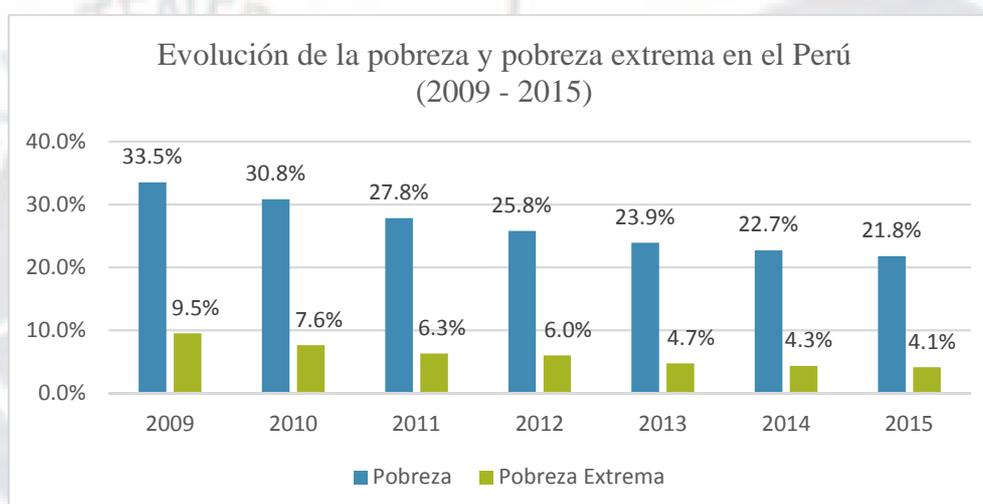


Figura 12. Evolución de la pobreza y pobreza extrema en el Perú (2009-2015). Adaptado de “Pobreza y gasto social” del INEI, 2015a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

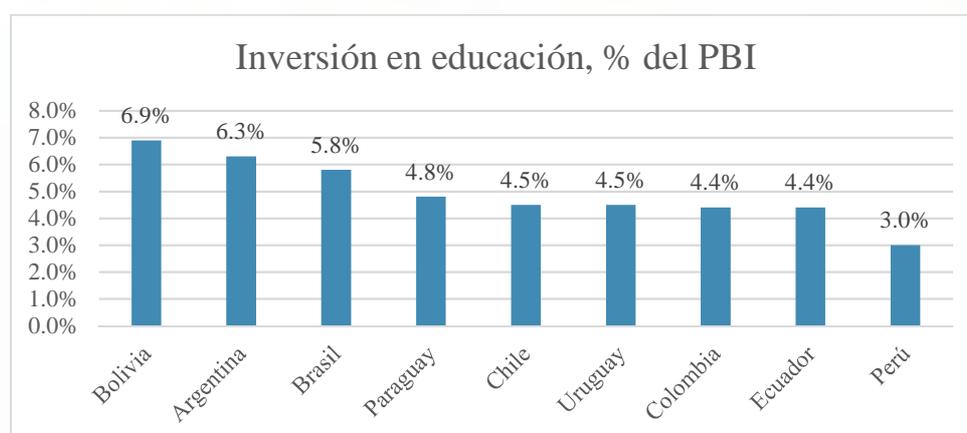


Figura 13. Inversión en educación, % del PBI (2014). Adaptado de “Perú es el país de Sudamérica que menos invierte en Educación,” de Proexpansión, 2014. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/356-peru-es-el-pais-de-sudamerica-que-menos-invierte-en-educacion>

- Estado y gobernabilidad: orientado a la reestructuración del Estado reduciendo la envergadura del sector público, sobre todo en la capital del país, y haciendo crecer las instituciones del Estado en las regiones, como parte del proceso de descentralización y erradicación del centralismo; se considera fundamental la implementación de la carrera pública, así como fortalecer la capacidad y calidad de los servidores públicos. A su vez, se debe obtener agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles. La eficiencia administrativa debe expresarse en efectividad gubernamental, calidad regulatoria y promoción de la participación ciudadana, en favor de una democracia de altos valores éticos.
- Economía, competitividad y empleo: orientada a lograr una economía competitiva que permita la generación masiva de empleos con alta productividad. Al respecto, se reconoce a los mercados internacionales como la principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico; y a los recursos naturales, como principal riqueza que posee el país, razón por la cual la estrategia de desarrollo debe impulsar su uso sostenible con inversión nacional y extranjera. Sin embargo, se reconoce también que el desarrollo nacional requiere impulsar la diversificación y sofisticación de la economía peruana buscando una participación mucho más sustantiva de las actividades manufactureras de alto valor agregado y nivel tecnológico en el PBI nacional. En la Figura 14, se presenta la evolución del PBI nacional en los últimos 13 años.
- Desarrollo regional e infraestructura: orientado al desarrollo de una infraestructura adecuada y distribuida equilibradamente en las regiones, indispensable para sostener el crecimiento económico y hacer llegar sus beneficios al conjunto del territorio nacional, buscando el desarrollo en todos los peruanos (la distribución y concentración del VAB por regiones naturales, 2008, se presenta en la Figura 15). También es

importante la inversión en infraestructura de carreteras, centrales eléctricas, riego agrícola y servicios públicos de agua y telecomunicaciones, lo cual requiere, por lo general, complementar la inversión pública con la privada, teniendo como objetivo el logro del desarrollo regional.

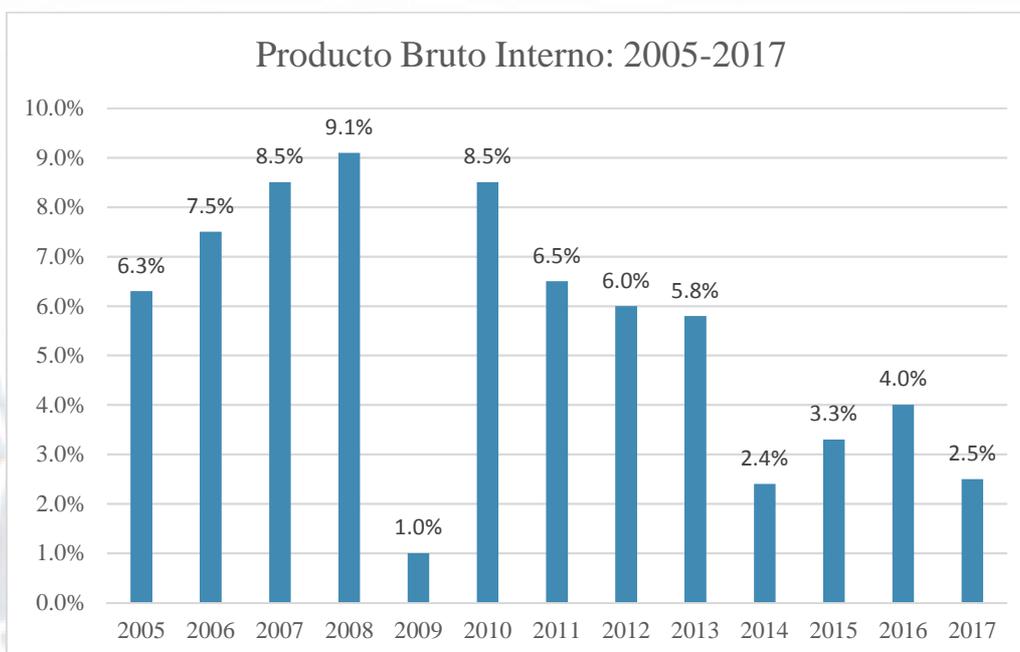


Figura 14. Producto bruto interno: 2005-2017.

Adaptado de “Cuadros Estadísticos”: Producto bruto interno (variaciones porcentuales anualizadas), del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

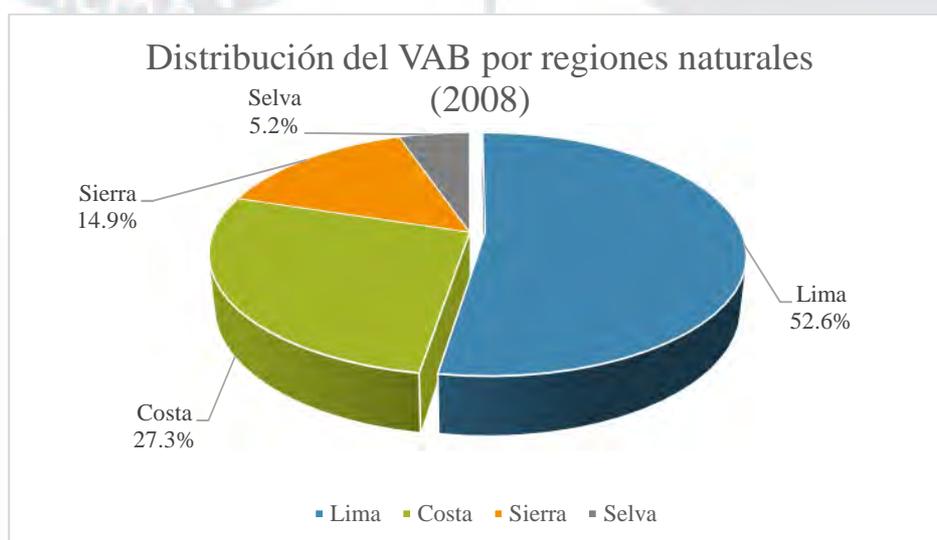


Figura 15. Distribución del valor agregado bruto por regiones naturales en el Perú (2008). Adaptado del “Plan Bicentenario-Eje Estratégico 5: Desarrollo Regional e Infraestructura,” por el CEPLAN, 2013b. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/5-desarrollo-regional-e-infraestructura>

- Recursos naturales y ambiente: orientado a lograr un aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y un ambiente que permita una buena calidad de vida para las personas. Por un lado, se busca garantizar que las actividades económicas, especialmente las industrias extractivas, se realicen en las mejores condiciones ambientales que posibilite la tecnología moderna, y, al mismo tiempo, se propone aprovechar la biodiversidad y los recursos renovables del Perú para impulsar el desarrollo de nuevas actividades económicas inclusivas de alto valor agregado y sostenibles; se debe buscar compatibilizar la necesidad indispensable de lograr un crecimiento económico sostenido con la conservación de los recursos naturales y una buena calidad ambiental para las generaciones presentes y futuras.

En la Tabla 10, se puede observar la matriz de intereses nacionales (MIN) del país, y según Donald E. Nuechterlein (1973), estos pueden clasificarse, de acuerdo con su nivel de intensidad, en: (a) supervivencia, (b) vital, (c) importante, y (d) periférico; y, de acuerdo con su interacción con otro país, en: (a) comunes, y (b) opuestos.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas		* América Latina		* EE. UU.
2 Oportunidades y accesos a los servicios		* América Latina		
3 Estado y gobernabilidad	** Chile	* Brasil		
4 Economía, competitividad y empleo		** Chile		* China * UE
5 Desarrollo regional e infraestructura		* EE. UU. * Chile	* Brasil * Bolivia	* Ecuador
6 Recursos naturales y ambiente	* América Latina	* EE. UU.	* UE	

Nota. * comunes, ** opuestos.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

El Estado en su rol de protector de la población debe buscar una fuerza militar disuasiva y suficiente que permita defender nuestra soberanía territorial, marítima y aérea,

logrando una seguridad nacional que impulsa en cierta manera el desarrollo económico del país, interés crítico y opuesto de nuestro vecino del sur: Chile

América Latina es principalmente un exportador de materia prima, por tanto todos los países de esta parte del mundo son conscientes acerca del cuidado del medio ambiente, la ecología y el uso eficiente de los recursos naturales, por lo que se presenta como un interés crítico y común de los países de América Latina.

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con la teoría tridimensional de las naciones (Hartmann, 1978), el potencial nacional de un país es analizado desde un punto de vista: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar, los cuales se desarrollan a continuación:

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda, la población del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes y, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población en el 2015 debe ascender a 31'151,643 habitantes, registrando una tasa de 1.2% de crecimiento anual en ese periodo; y se proyecta para el año 2021 una población de 33'149,016 habitantes, de lo que resulta una tasa de 1.0% de crecimiento anual entre los años 2015 y 2021, como se puede observar en la Figura 16, donde se muestra el resultado de los censos oficiales realizados hasta el año 2007, uniendo las proyecciones del año actual 2015 y del año del bicentenario de la Independencia del Perú: 2021, obteniéndose un crecimiento de la población total, pero con tasas cada vez menores, en busca de la tendencia mundial cuya tasa promedio de crecimiento anual es de 0.33%.

Geográfico. El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al Norte con Ecuador (1,529 km) y Colombia (1,506 km), al Este con Brasil (2,822 km), al Sureste con Bolivia (1,047 km), y al Sur con Chile (169 km). La frontera con

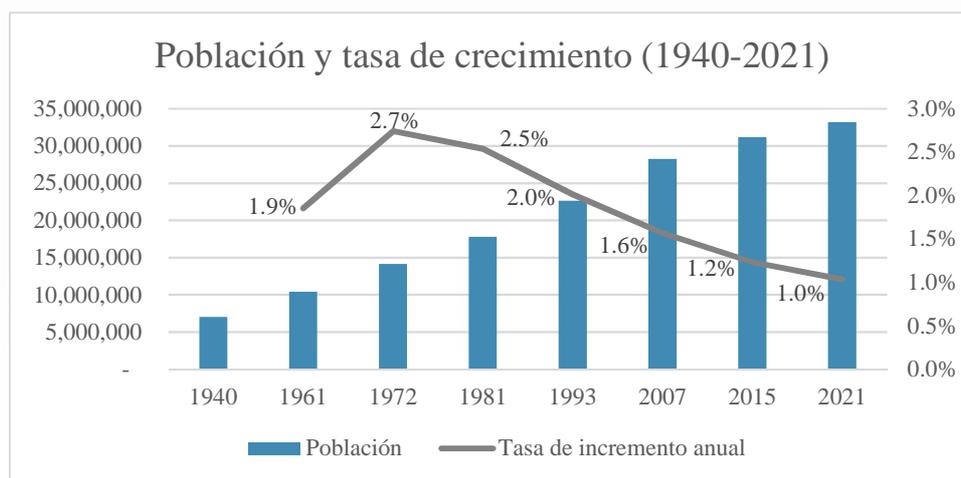


Figura 16. Población total y tasa de crecimiento promedio anual (1940-2021). Adaptado de “Estadísticas-Población y Vivienda,” del INEI, 2007b. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

estos cinco países tiene una extensión de 7,073 km. En el Oeste, se encuentra el océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 km de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. Por su ubicación central en la costa occidental de Sudamérica, el Perú es considerado un “hub regional” en la zona del Pacífico, lo que posibilita su proyección como núcleo productivo y comercio regional. Tiene una extensión de 1’285,216 km², uno de los países más extensos de Sudamérica, con tres regiones muy marcadas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva, que presentan una variedad de climas y una enorme riqueza en recursos naturales.

Su posición geográfica la proyecta a través del río Amazonas y el Brasil hacia el océano Atlántico. La cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con: (a) Ecuador, (b) Colombia, (c) Bolivia, (d) Venezuela, (e) Chile, y (f) Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos incas. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés), del cual el Perú es miembro, y que es el mercado más importante y de mayor crecimiento en el mundo. Se están consolidando diversos puertos, aeropuertos y un sistema de carreteras cuya influencia abarque desde la costa del Pacífico hasta el occidente brasileño, de manera que el Perú esté preparado para servir como eficiente puente de conexión entre los mercados de América del Sur, Asia y Estados Unidos, principalmente (ver Figura 17).

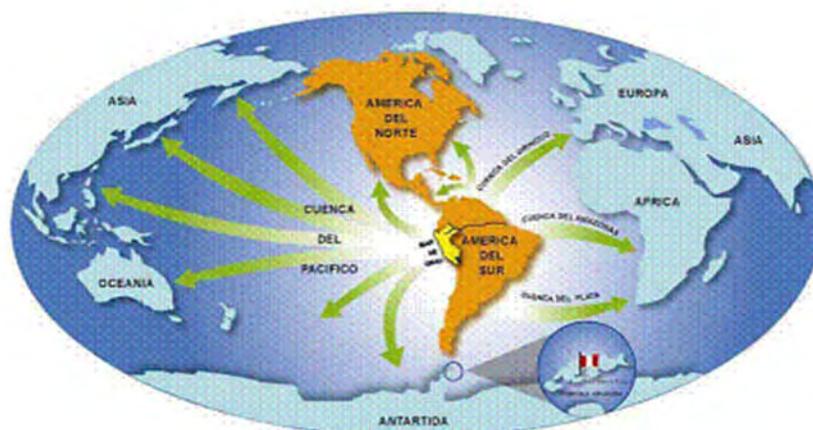


Figura 17. Perú: eje geoestratégico del mundo y APEC.

Tomado de “La geopolítica y la nueva visión geoestratégica del Perú en el siglo XXI,” de Report Perú, 2010. Recuperado de <https://reportperu.wordpress.com/2010/03/11/la-geopolitica-y-la-nueva-vision-geoestrategica-del-peru-en-el-siglo-xxi/>

Económico. En la última década, el Perú ha tenido un crecimiento sostenible desde el año 2005 hasta el año 2008, pues el año 2009 fue un año atípico como producto de la crisis financiera internacional, por lo que se obtuvo un crecimiento del 1%, pero se recuperó en el año 2010, con un crecimiento del 8.5%, y, a partir de ese año, ha habido una desaceleración en la economía del país al disminuir el PBI anualmente hasta el año 2014, en que llegó a un crecimiento del 2.4% para posteriormente conseguir un ligero crecimiento hasta un 4.0% en el año 2016. Por otra parte, se puede observar que los sectores: (a) minería e hidrocarburos, (b) comercio, (c) electricidad y agua, y (d) otros servicios, mantuvieron y compensaron las caídas en el nivel del PBI en los otros sectores económicos, tal como se presenta en la Tabla 11.

Tabla 11

PBI por Sectores Económicos (% Anual, 2010-2017)

Nº	Sector	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Agropecuario	4.3%	4.1%	5.9%	2.7%	1.6%	3.5%	2.7%	2.6%
2	Pesca	-19.6%	52.9%	-32.2%	24.8%	-27.9%	15.9%	-10.1%	4.7%
3	Minería e Hidrocarburos	1.3%	0.6%	2.8%	4.9%	-0.9%	9.5%	16.3%	3.4%
4	Manufactura	10.8%	8.6%	1.5%	5.0%	-3.6%	-1.5%	-1.4%	-0.2%
5	Construcción	17.8%	3.6%	15.8%	9.0%	1.9%	-5.8%	-3.0%	2.1%
6	Comercio	12.5%	8.9%	7.2%	5.9%	4.4%	3.9%	1.8%	1.0%
7	Electricidad y Agua	8.1%	7.6%	5.8%	5.4%	4.9%	5.9%	7.3%	1.1%
8	Derechos Importación	13.5%	5.7%	6.9%	4.5%	0.9%	0.2%	2.7%	3.8%
9	Otros Servicios	7.7%	7.3%	7.4%	6.5%	6.0%	5.0%	4.2%	3.2%
	PBI anual	8.5%	6.5%	6.0%	5.8%	2.4%	3.3%	4.0%	2.5%

Nota. Adaptado de “Estadísticas-PBI por Sectores,” del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018b. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

Tecnológico-científico. Lamentablemente, los temas de ciencia, investigación y desarrollo (I + D) no son prioridad en el Perú. Como se puede observar en la Figura 18, correspondiente al periodo 2010-2013, el Perú invierte solo el 0.15% de su PBI en ciencia, tecnología e innovación, mientras que Brasil invierte el 1.16% y Chile el 0.42%, en el caso de países latinoamericanos, lo que constituye un pésimo desempeño del país si se considera que este ratio se encuentra directamente relacionado con la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento económico de mediano y largo plazo; además, cabe señalar que las economías desarrolladas invierten en promedio 3.5% de su PBI en este sector. Sin embargo, el actual gobierno, para revertir esta situación, está brindando medidas tributarias como incentivo a las empresas privadas en la inversión en I + D, más el apoyo del gasto público y el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI), por lo que se esperaba terminar el año 2015 con una inversión del 0.50% de su PBI. La visión futura del país es dejar de desarrollar el modelo primario exportador y desarrollar valor agregado por medio de la innovación y obteniendo estándares de vida del primer mundo.

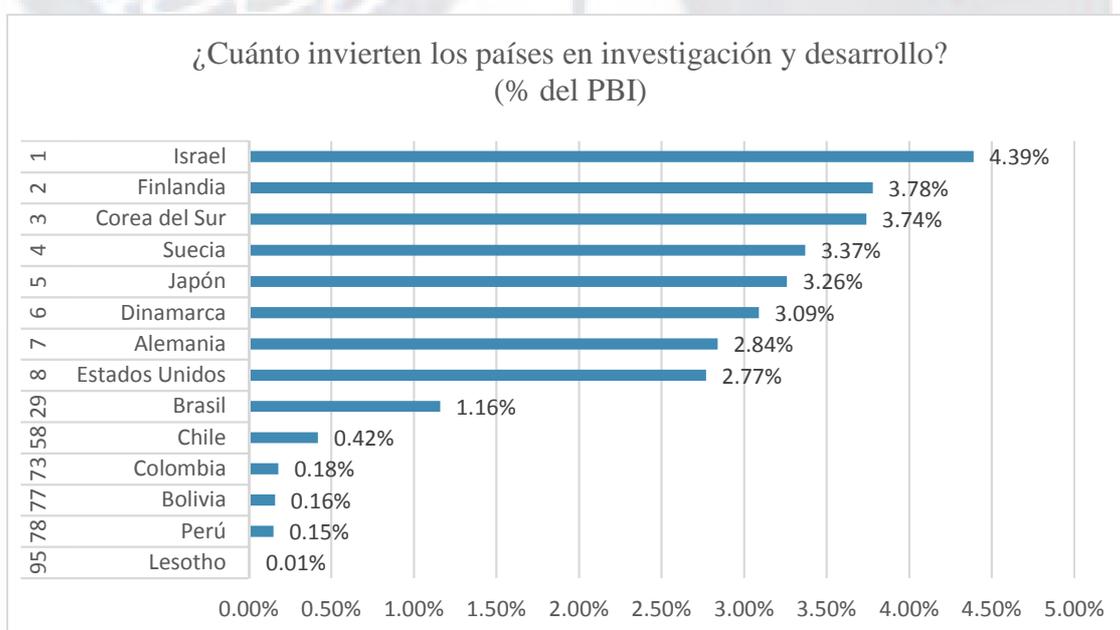


Figura 18. ¿Cuánto invierten los países en investigación y desarrollo?
Adaptado de “Perú, entre los países que menos invierte en Investigación y Desarrollo,” de Proexpansión, 2015. Recuperado de <http://proexpansion.com/articulos/211-peru-entre-los-paises-que-menos-invierte-en-investigacion-y-desarrollo>

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú cuenta con un legado histórico rico en diferentes ramas, que define su identidad y que ha heredado de culturas preincaicas, tales como: (a) Chavín, (b) Paracas, y (c) Nazca, entre otras, posteriormente de la cultura inca, y finalmente, de la etapa colonial, teniendo como máximo exponente arqueológico el Santuario Arqueológico de Machu Picchu, ubicado en el departamento del Cusco, el cual el 07 de julio de 2007 fue declarado como una de las Nuevas Siete Maravillas del Mundo Moderno, en una ceremonia realizada en Lisboa, Portugal. Como parte de un programa cívico-educativo, el Estado debería concientizar a la población acerca de la importancia de su valioso patrimonio cultural, que debe incidir en el fortalecimiento de la identidad nacional en su población.

Desde el punto de vista sociológico, se ha pasado de una estructura social piramidal a una estructura social tipo rombo, en donde la parte central concentra a la clase media creciente, que, según Rolando Arellano (2014), es del 57% (para el sector urbano) y que es la que dinamiza la economía del país, en la Figura 19 se puede observar que la distribución de la clase media es del 72% correspondiente a la clase media emergente y el 28% a la clase media tradicional, como segmento, representaría el 65% de la población urbana en el bicentenario, es decir, en el año 2021.

Organizacional-administrativo. El Estado peruano es un estado unitario, como está consagrado en la Constitución Política del Perú, que establece en su artículo 43º, que el Estado es uno e indivisible, siendo su gobierno unitario, representativo, descentralizado y organizado según el principio de separación de poderes, que a saber, son: (a) Poder Ejecutivo, conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros y la Presidencia del Consejo de Ministros; (b) Poder Legislativo, constituido por el Congreso de la República, el cual es unicameral, con 120 miembros; y (c) Poder Judicial, constituido por la Corte Suprema de Justicia y las demás cortes y juzgados que determinen su ley orgánica.

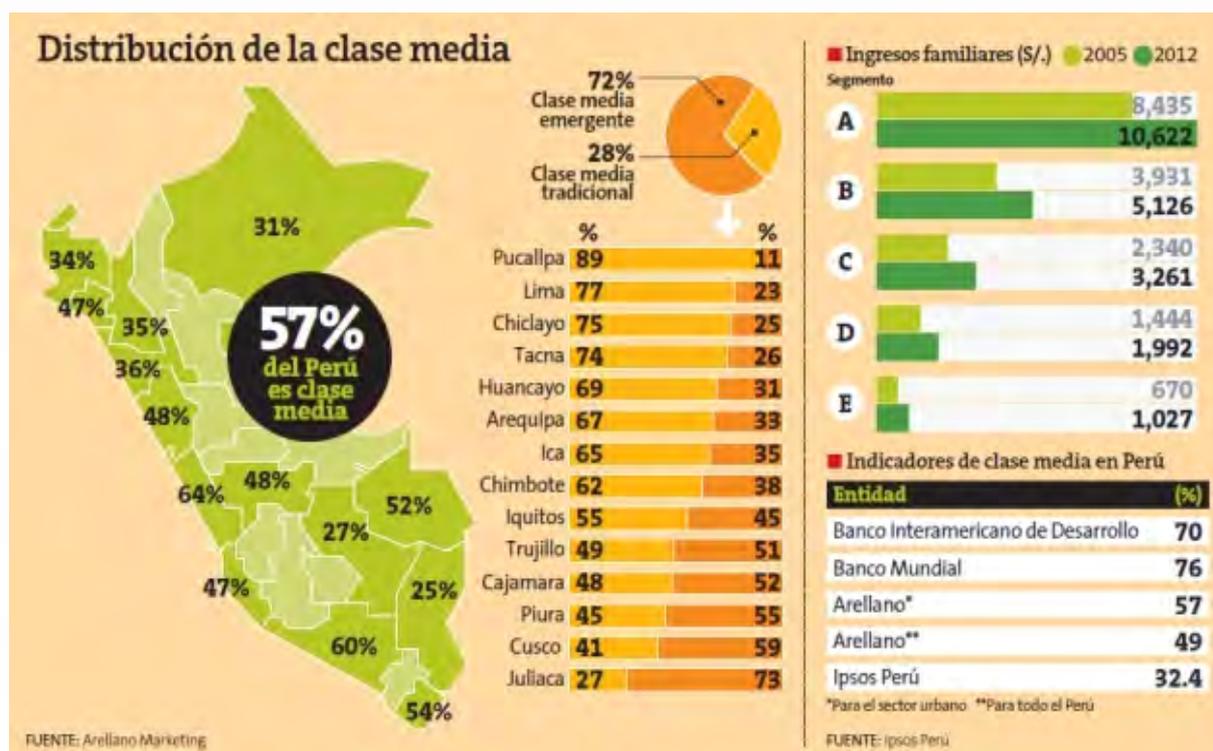


Figura 19. Distribución de la clase media.

Tomado de “Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario,” *Perú 21*, 2014. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-2165061>

Por otra parte, el índice de efectividad gubernamental, elaborado por el Banco Mundial (BM) desde 1996, muestra la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública y su grado de independencia ante las presiones políticas, la formulación y aplicación de políticas, así como la credibilidad en los compromisos que asume el Gobierno para aplicar este tipo de políticas, y se establece en el rango de -2.5 a 2.5. En la Figura 20, se observa que, en el periodo 2000-2012, el Perú, comparado con otros países de Sudamérica, ha disminuido su índice de efectividad gubernamental de -0.09 a -0.16, y el CEPLAN proyecta un índice de -0.02 para el año 2021, debiendo considerarse que el promedio mundial es de -0.03 (CEPLAN, 2015).

Militar. La inversión en la modernización de los instrumentos militares es importante para garantizar la soberanía de la nación, el espacio territorial y la protección de los bienes nacionales, y para enfrentar al enemigo externo e interno. Las Fuerzas Armadas de la República del Perú están compuestas por: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del

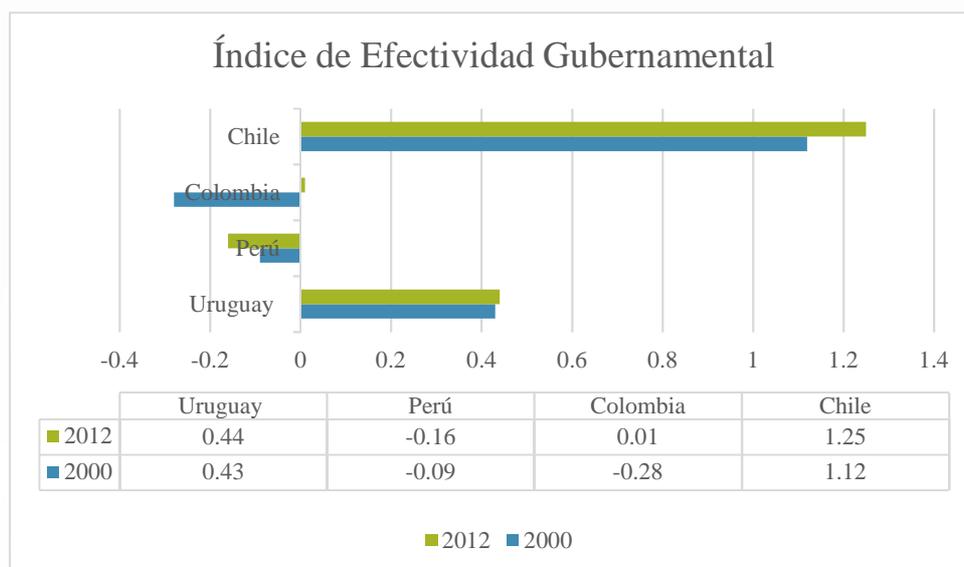


Figura 20. Índice de efectividad gubernamental (2000-2012).

Adaptado de “El Perú en los indicadores mundiales”, por el CEPLAN, 2015. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>

Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, que dependen exclusivamente del Ministerio de Defensa ([MINDEF], 2000).

Según un análisis del Centro de Estudio Nueva Mayoría (2013) en cuanto al Balance Militar en América del Sur, el presupuesto en Defensa del Estado disminuyó de 1.28% en el año 2008 a 1.03% en el año 2012 con respecto al PBI total nacional, y cabe señalar que esta ha sido la tendencia de la mayoría de países sudamericanos, con excepción de los siguientes:

(a) Ecuador, (b) Paraguay, y (c) Venezuela; por otro lado, los países que lideran su presupuesto en Defensa como porcentaje del PBI año 2012, con valores por encima del 2% son: (a) Ecuador, (b) Chile, y (c) Colombia, tal como se puede observar en la Figura 21.

3.1.3 Principios cardinales

Dentro de la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, Hartmann (1978) considera que los principios cardinales son el análisis de las oportunidades y amenazas para un país y su entorno, los cuales se detallan a continuación:

Influencia de terceras partes. El país tiene relaciones comerciales bilaterales con los diferentes países limítrofes, que son: (a) Ecuador, (b) Colombia, (c) Brasil, (d) Bolivia, y (e) Chile, y con algunos de ellos se tiene tratados de libre comercio (TLC) o integran una misma

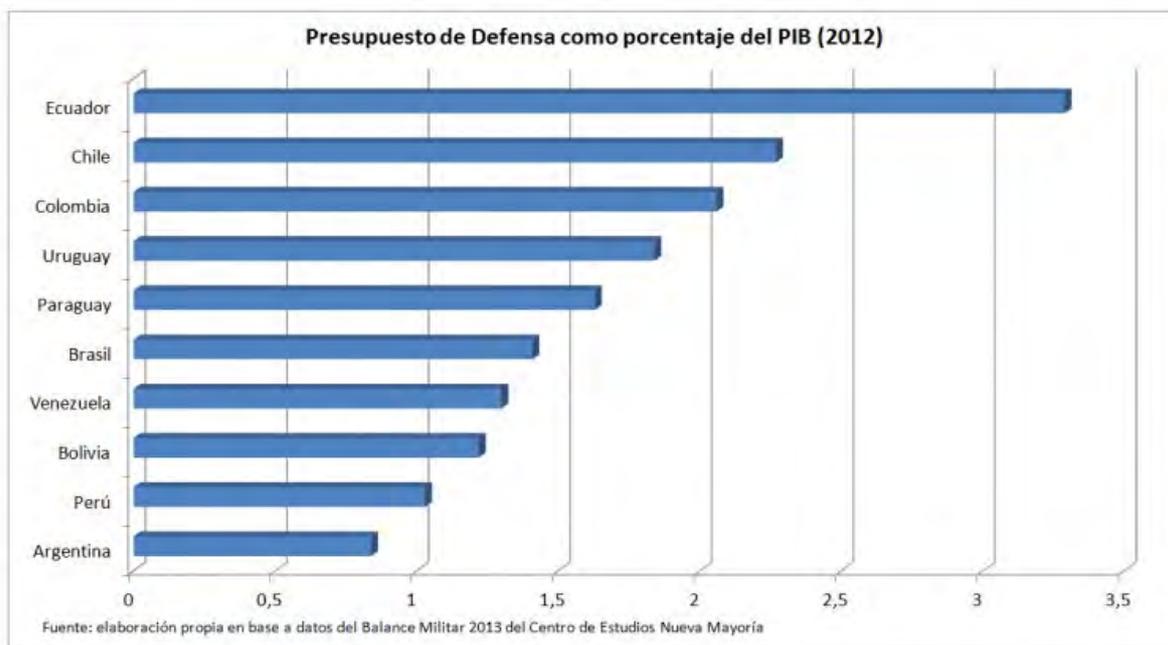


Figura 21. Presupuesto de Defensa como porcentaje del PBI (2012).

Tomado de “Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur,” *Infobae*, 2013. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>

comunidad de cooperación económica sumado a otros países de la región, como es el caso de la (a) Comunidad Andina (CAN), (b) Alianza del Pacífico, (c) TLC Perú-Mercado Común del Sur (MERCOSUR), (d) APEC, y (e) TLC Perú-Unión Europea (UE); estos acuerdos incrementan el flujo comercial entre los países miembros, ya que, como parte de ellos, los países abren sus economías, promoviendo el crecimiento de las naciones y el contacto con diversos mercados para los productos nacionales en caso de contingencia ante la eventualidad de que un bloque económico regional cierre sus mercados, la interacción ya no es solo regional, sino que en la actualidad, la tendencia se da por una interacción global.

Lazos pasados y presentes. El Perú fue conquistado y dominado por los españoles en el siglo XVI, quienes impusieron el aprendizaje de la religión católica, el idioma castellano y parte de su cultura, y se produjo la Independencia en el siglo XIX. Actualmente, España es uno de los países de la UE que lidera las inversiones extranjeras en el país, y representa, al mismo tiempo, un mercado de grandes oportunidades. Asimismo, Chile es otro país con el que el Perú tiene un pasado común debido al enfrentamiento militar denominado la Guerra del

Pacífico llevado a cabo a finales del siglo XIX, y, actualmente, Chile es el país con el que se tiene mayor intercambio comercial en la región. En el caso de Ecuador, el Perú ha tenido enfrentamientos bélicos aislados sin llegar a una guerra de trascendencia hasta la consolidación de un tratado territorial llevado a cabo a fines del siglo XX, y, actualmente, el Perú tiene un TLC con Ecuador que entró en vigencia el 1 de agosto de 2011. Cabe mencionar también a países como: (a) Estados Unidos, (b) Japón, y (c) Argentina, donde existe fuerte presencia de ciudadanos peruanos como resultado de la búsqueda de mejores oportunidades.

Contrabalance de intereses. Después de la Independencia gradual en Sudamérica y, por ende, la creación de nuevas naciones en la región y un reacomodo territorial, el Perú tuvo enfrentamientos limítrofes con la mayoría de los países vecinos: (a) Ecuador, (b) Colombia, y (c) Brasil, todos ellos sin mucha trascendencia con excepción de la Guerra del Pacífico, donde se enfrentó militarmente a Chile, actualmente, se tiene un batalla comercial con este país por el uso del nombre “pisco”, pues se adjudican la propiedad del nombre de este producto, así como la autoría de algunos postres netamente peruanos.

Conservación de los enemigos. El mayor movimiento de mercancías y transporte de carga tanto de importación como exportación es a través de la vía marítima, por lo que las inversiones extranjeras observan muy de cerca el tema sobre la infraestructura portuaria en la región. Los países limítrofes con acceso al océano Pacífico compiten por mostrar su equipamiento y las facilidades portuarias, si bien el Perú cuenta con el puerto del Callao, que es considerado el principal puerto sudamericano por su posición geoestratégica y el de mayor movimiento de unidades (contenedores) equivalentes a 20 pies de largo (TEU, por sus siglas en inglés: *Twenty-foot Equivalent Unit*), es seguido muy de cerca por los puertos de: (a) Guayaquil (Ecuador), (b) Valparaíso (Chile), (c) San Antonio (Chile), y (d) Buenaventura (Colombia); sin embargo, Chile tiene una mayor movilización de TEU en conjunto, lo que potencia sus exportaciones. Esta competencia es positiva, ya que hace que el país se enfoque

en el desarrollo de otros puertos nacionales, como: (a) Paita, y (b) Matarani. Por otro lado, los países referidos también se pueden considerar como países amigos por el intercambio comercial que se pueda desplegar con ellos. No es recomendable ganar ni perder enemigos.

3.1.4 Influencia del análisis en el departamento de Junín

Analizando los principales problemas que tiene que superar el departamento de Junín con los intereses nacionales hacia el bicentenario, se puede afirmar que existen en ellos un mismo rumbo: el problema de pobreza y pobreza extrema, que está incluido en el interés nacional sobre derechos fundamentales y dignidad de las personas; los problemas de nivel de aprendizaje escolar y de desnutrición crónica infantil, que son tratados en el interés nacional sobre oportunidades y acceso a los servicios; y los problemas de infraestructura educativa e infraestructura de salud, que se encuentran en el interés nacional de desarrollo regional e infraestructura. Al mismo tiempo, estos cinco problemas principales por superar en el caso del departamento de Junín se desarrollarán bajo la supervisión de una administración eficiente y con valores éticos, puntos de vista que son parte del interés nacional del Estado y la gobernabilidad, y apoyados en dos temas que de manera directa inciden en la solución de los problemas de la región, como son la competitividad económica y el uso adecuado de los recursos, puntos tratados en los intereses nacionales de: (a) economía, competitividad y empleo, y (b) recursos naturales y ambiente.

El país cuenta con un potencial nacional que repercute directamente sobre el departamento de Junín, y desde esa perspectiva, al analizar el tema demográfico, se observa que para el año 2021, el país crecerá 1% con respecto al periodo actual, y con ello más servicios básicos de salud, vivienda y educación. La posición geográfica del país en la región es estratégica, y se puede decir lo mismo del departamento de Junín, que tiene una posición estratégica por su ubicación geográfica dentro del país. Por otra parte, en lo que respecta al tema económico, el PBI está en descenso desde el año 2010 con una ligera recuperación en

los últimos tres años, lo que influye directamente en el desarrollo de la región, mientras que, por otro lado, se necesita más inversión en tecnología y ciencia, para que mejore la competitividad en la región, y con respecto al consumo interno y el turismo nacional, el departamento de Junín debe tener en cuenta el crecimiento de la clase media en el Perú, que al año 2014, es del orden del 57% (para el sector urbano).

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad del país se evaluará tomando el modelo del diamante de Porter (1990) como marco para este análisis, y se estudiarán los determinantes de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú es un país rico en biodiversidad, flora y fauna, debido a que cuenta con gran cantidad de microclimas y ecosistemas productivos, por su posición y factores geográficos, los cuales son: (a) su ubicación geográfica, por debajo de la línea ecuatorial y por encima del trópico de Capricornio, que le otorga un ambiente tropical; (b) la presencia de la cordillera de los Andes, muy accidentada y elevada en esta parte del continente; (c) la presencia de aguas frías de la corriente de Humboldt, que se manifiesta en la costa del país con reducciones de temperatura; y (d) las aguas cálidas de la corriente de El Niño, que aparece cada 10 años en la costa norte del país.

Después de un largo periodo de crecimiento sostenido apoyado en acuerdos y tratados internacionales, las exportaciones del Perú están decreciendo desde el año 2011, año en el que alcanzó la cifra de US\$ 46,338 millones, mientras que el año 2012 descendió levemente (-1.8%) a US\$ 45,526 millones, el año 2013 registró la cifra de US\$ 41,512 millones (-8.8%), valor inferior a la expectativa registrada en la Figura 22, y finalizó el año 2014 con un valor de US\$ 38,162 millones (-8.1%), según el reporte de exportaciones de diciembre de 2014 del

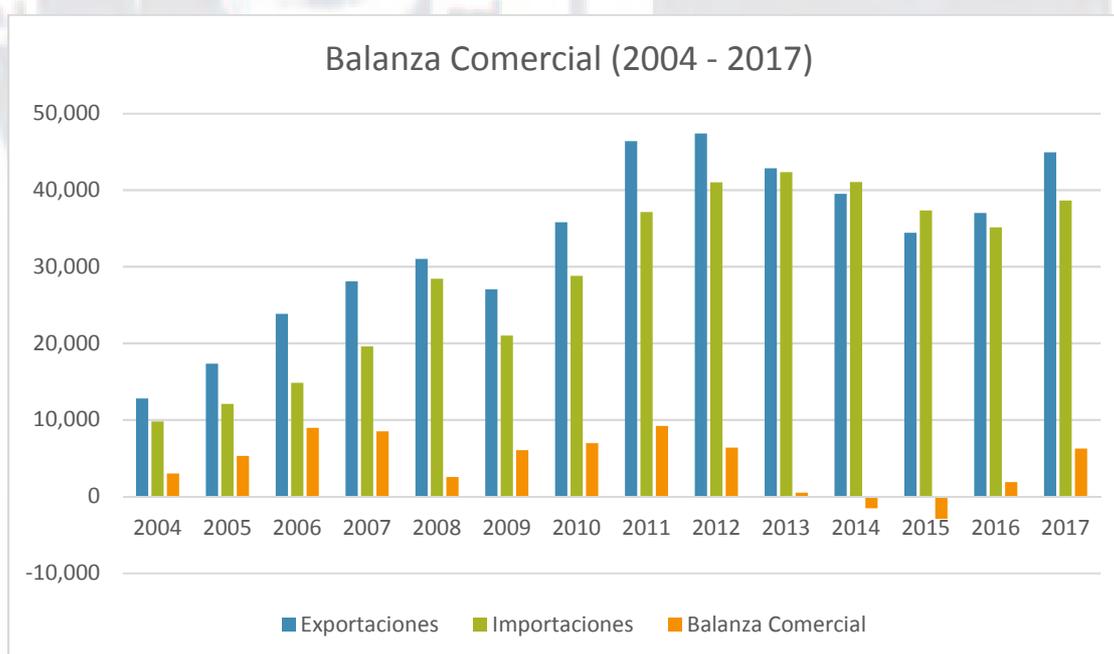
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2015).



Figura 22. Evolución de las exportaciones.

Tomado de “Exportación mejora, dice ministra Silva,” *Perú 21*, 2014. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/exportacion-mejora-dice-ministra-silva-2166136>

La balanza comercial es un indicador muy importante para un país, ya que evalúa el



	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	12,809	17,368	23,830	28,094	31,018	27,071	35,803	46,376	47,411	42,861	39,533	34,414	37,020	44,918
Importaciones	9,805	12,082	14,844	19,591	28,449	21,011	28,815	37,152	41,018	42,356	41,042	37,331	35,132	38,652
Balanza Comercial	3,004	5,286	8,986	8,503	2,569	6,060	6,988	9,224	6,393	504	(1,509)	(2,916)	1,888	6,266

(US\$ millones)

Figura 23. Balanza comercial (2004-2017).

Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” del BCRP, 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

resultado de los recursos que entran en él a través de las ganancias de las exportaciones en comparación con los que salen de él por el pago de las importaciones. El Perú, desde el año 2004, ha tenido una balanza comercial positiva, un superávit comercial, con un descenso relevante desde el año 2011 que culmina el año 2015 con un déficit comercial de US\$ 2,916 millones. A partir del año 2016 se recuperan las exportaciones logrando nuevamente una balanza comercial positiva como se puede observar en la Figura 23.

Conservar las reservas internacionales netas (RIN) para un país es muy importante porque le permite afrontar a la nación una posible recesión global. En ese sentido, el país ha sido muy eficiente en su administración manteniendo en crecimiento sus reservas netas hasta llegar al valor de US\$ 64,954 millones al cierre de marzo de 2014, como se puede observar en la Figura 24; mientras que, al cierre del año 2014, las reservas netas eran del orden de US\$ 62,308 millones, según el reporte de estadísticas sobre RIN del Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2015a), caída sustentada por la disminución de las exportaciones y la desaceleración económica del país en ese período. No obstante, a pesar de ello, las RIN se han multiplicado en 7.2 veces en 13 años, desde 2001 hasta el año 2014.



Figura 24. Reservas internacionales netas y posición de cambio (2001-2014, marzo). Tomado de "Evolución de las Reservas Internacionales Netas del Perú, 2001-2014," de la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo-Facultad de Economía y Contabilidad, 2014. Recuperado de <http://bdfec.blogspot.com/2014/09/evolucion-de-las-reservas.html>

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda está conformada por la demanda interna, que, a su vez, está compuesta por (a) el consumo privado, (b) el consumo público, (c) la inversión bruta interna; y por la demanda externa de países que consumen bienes y productos nacionales como producto de las exportaciones. Con respecto a la demanda interna, al igual que el PBI, se ha ido desacelerando desde el año 2010, en que se obtuvo un crecimiento de 14.9%, mientras que, en el año 2014, se alcanzó un crecimiento de solo 2.2%, como se puede observar en la Figura 25.

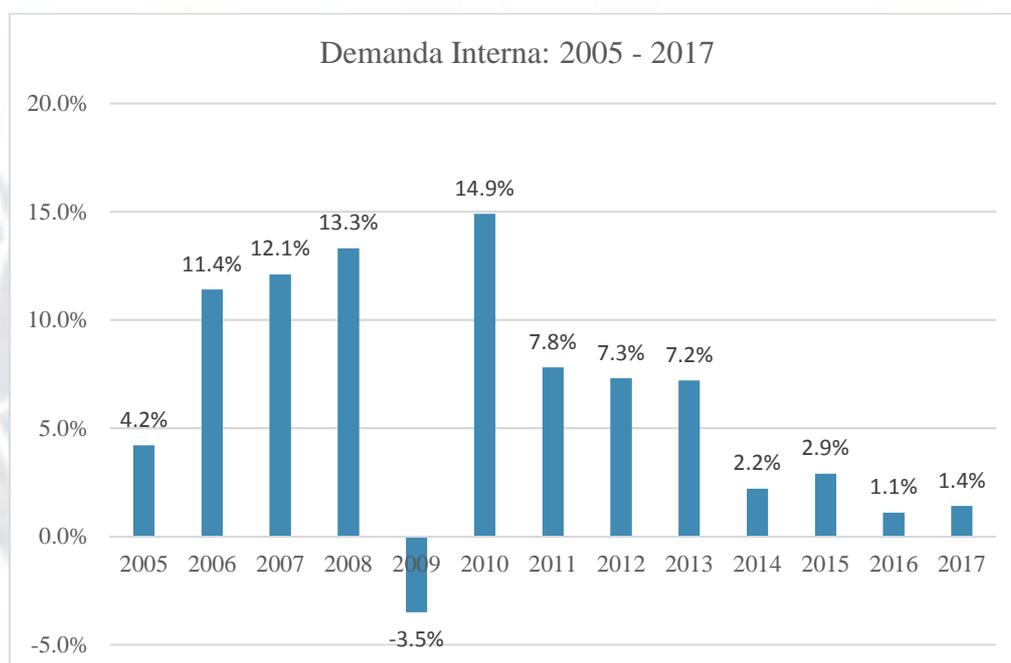


Figura 25. Demanda interna: 2005-2017.

Adaptado de "Cuadros Estadísticos": Producto bruto interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anualizadas), del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Este crecimiento relativamente bajo de 2.2% en el año 2014 se debió principalmente por la caída en la inversión bruta interna de -3.4% en ese periodo, puesto que el consumo privado registró 3.9% de crecimiento y el consumo público 6.0%. Para el año 2015 la demanda interna se expandió a 3.0% sostenido en la evolución del consumo público que creció al 9.5% en cambio el consumo privado se contrajo a 3.4% según Resumen Informativo N° 7 del Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2016).

En los años siguientes 2016 y 2017 la demanda interna tuvo un descenso significativo en su crecimiento, del orden del 1.1% y 1.4% respectivamente siendo en ambos períodos el consumo privado, el que compensó la caída de la demanda interna, como se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12

Componentes de la Demanda Interna (% Crecimiento Anual, 2010-2017)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
a Consumo privado	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	4.0	3.3	2.5
b Consumo público	5.6	4.8	8.1	6.7	6.0	9.8	0.2	0.2
c Inversión bruta interna	38.7	10.7	6.7	10.8	-3.4	-2.8	-4.4	-1.1
Inversión bruta fija	23.2	6.0	16.3	7.9	-2.0	-5.2	-4.4	-0.3
i. privada	25.8	11.0	15.6	7.1	-2.2	-4.2	-5.4	0.2
ii. pública	15.0	-11.2	19.5	11.1	-1.1	-9.5	-0.2	-2.3
Demanda Interna	14.9	7.8	7.3	7.2	2.2	2.9	1.1	1.4

Nota. Adaptado de “Cuadros Estadísticos”: Producto bruto interno por tipo de gasto (variaciones porcentuales anualizadas), del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

Con respecto a la demanda externa, por monto (millones de US\$) exportado se puede resumir así: China es el principal país destino de las exportaciones peruanas (al año 2017 con 26.22%), y cuatro países concentran alrededor del 52% del total exportado: (a) China, (b) Estados Unidos, (c) Suiza, y (d) Corea del Sur. Otro punto por resaltar es que son tres países principales destinos de las exportaciones en América del Sur: (a) Brasil, (b) Chile, y (c) Ecuador; y tres países han tenido significativos incrementos en la adquisición de bienes nacionales en el año 2017 con respecto al año 2016: (a) China, (b) India, y (c) Corea del Sur, tal como se puede observar en la Tabla 13.

En un análisis geográfico podemos advertir que de los 20 países destino de las exportaciones nacionales (que representan el 90.42% en el año 2017): cinco son de Asia (que concentran el mayor volumen de las exportaciones con 41.08%), siete de Europa (que concentran el 18.12%) y ocho de América (que concentra el 31.20%), es decir el 40% de los principales países destino de las exportaciones del país son americanos no registrándose en esta lista ningún país de África y Oceanía.

Separando el continente americano, tenemos que América del Norte (con dos países en la lista) concentra el 18.39% de las exportaciones de los principales 20 países destino, América del Centro (sólo con un país) con 2.10% y América del Sur (con cinco países y mercado más diverso dentro de América) con 10.71%

Tabla 13

Perú: Principales 20 Países Destino de sus Exportaciones (2016-2017)

Orden		País Destino	2016		2017	
2016	2017		Monto (millones US\$)	%	Monto (millones US\$)	%
1	1	China	8,493	23.39	11,627	26.22
2	2	EE. UU.	6,264	17.25	6,952	15.68
3	3	Suiza	2,571	7.08	2,349	5.30
5	4	Corea del Sur	1,394	3.84	2,143	4.83
11	5	India	931	2.56	1,964	4.43
6	6	Japón	1,264	3.48	1,880	4.24
7	7	España	1,221	3.36	1,854	4.18
8	8	Brasil	1,204	3.32	1,597	3.60
4	9	Canadá	1,685	4.64	1,202	2.71
10	10	Países Bajos	998	2.75	1,087	2.45
9	11	Chile	1,011	2.78	1,043	2.35
12	12	Alemania	890	2.45	935	2.11
18	13	Panamá	557	1.53	931	2.10
15	14	Ecuador	652	1.80	813	1.83
14	15	Reino Unido	670	1.85	733	1.65
13	16	Colombia	712	1.96	673	1.52
17	17	Bolivia	562	1.55	625	1.41
21	18	Emiratos Árabes	430	1.18	602	1.36
19	19	Italia	466	1.28	563	1.27
16	20	Bélgica	623	1.72	516	1.16
		Resto	3,713	10.23	4,249	9.58
Total			36,311	100.00	44,338	100.00

Nota. Adaptado de “Herramientas y Servicios para el Exportador,” por PROMPERU, 2018. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Como estrategia, el empresariado y las regiones del país deben seguir las directivas del ente máximo del Estado en lo que respecta al comercio exterior y al turismo, apoyarse en el MINCETUR, que define, ejecuta, coordina y supervisa las políticas de comercio exterior y turismo, y en otras entidades gubernamentales relacionadas, con la finalidad de recibir las instrucciones pertinentes acerca de cómo desarrollar el turismo en el país y la búsqueda de nuevos y potenciales mercados para sus exportaciones; temas como el desarrollo del turismo y

la exportación de los productos generarán un ingreso de divisas que pueden ser utilizadas para el desarrollo y la mejora de calidad de vida de la población.

Instituciones estatales relacionadas, como: (a) Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), (b) Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), (c) Comité Consultivo de Turismo, (d) Consejo Nacional de Fomento Artesanal (CONAFAR), y (e) el Plan COPESCO Nacional, unidos a organismos privados, como: (a) Cámara Peruana de Comercio Exterior, y (b) Asociación de Exportadores (ADEX), liderados por el MINCETUR, garantizarían las reformas adecuadas para dar competitividad al desarrollo del turismo y a las exportaciones peruanas en el mundo, beneficiando a la comunidad empresarial y a las regiones del país y, por consiguiente, a la población.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú es un gran sector en donde se encuentran empresas de diferentes sectores económicos y de actividades comerciales y servicios, mientras que los sectores de apoyo serían: (a) el Estado y los organismos estatales, como, por ejemplo, la Presidencia del Consejo de Ministros y los distintos Ministerios, que controlan y regulan los sectores económicos del país; y (b) el sector académico, como por ejemplo, las escuelas de posgrado y las universidades públicas y privadas distribuidas en todo el país, impartiendo el conocimiento adecuado que repercutirá en la correcta toma de decisiones (ver Figura 26).

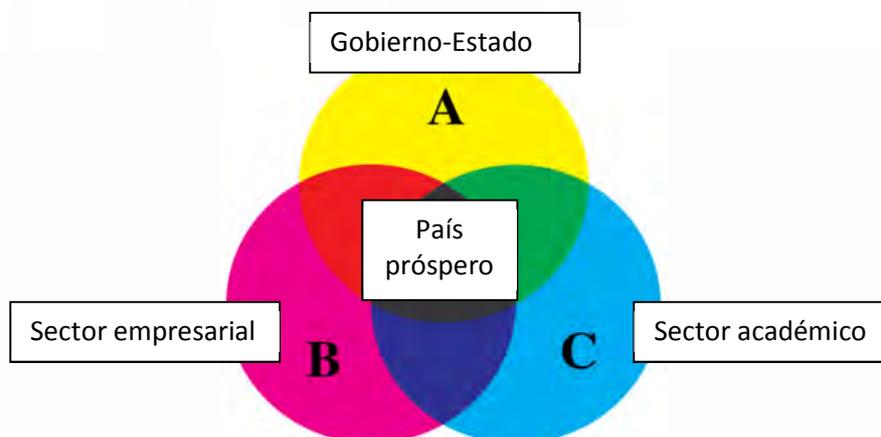


Figura 26. Representación gráfica del trabajo en conjunto del Estado, del sector empresarial y del sector académico en búsqueda de un país próspero.

Dentro del sector empresarial la cantidad de contribuyentes se ha incrementado en un 31.9% en abril de 2018 con respecto a mayo de 2014: se cuenta con 9'044,900 contribuyentes, distribuidos en mayor proporción en los sectores: (a) otros servicios, (b) construcción, y (c) comercio, los cuales en conjunto representan el 96.7% del total de contribuyentes. Asimismo, cabe señalar que el 79.7% de los contribuyentes pertenecen al sector otros servicios y dentro de este sector el segmento otros 1/ que incluye: (a) actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; (b) servicios sociales y de salud; (c) otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales; (d) hogares privados con servicio doméstico; (e) organizaciones y órganos extraterritoriales; y (f) otros servicios no especificados, representan el 68.6% del total de empresas inscritas en abril de 2018.

Por otro lado los sectores que han crecido más durante este periodo son minería e hidrocarburos (con un 98.6%) y los subsectores: (a) minería metálica, 105.5%; (b) conservas y productos de pescado, 78.4%; (c) administración pública y seguridad social, 68.7%; y (d) turismo y hotelería, 43.0%; los dos últimos se encuentran dentro del sector otros servicios, como se puede observar en la Tabla 14.

3.2.5 Influencia del análisis en el departamento de Junín

El potencial económico del Perú es diverso, ya que cuenta con una rica biodiversidad, productos naturales, reservas mineras y, además, diferentes regiones geográficas y climas que lo hacen muy atractivo desde el punto de vista turístico, en lo que el departamento de Junín contribuye con su riqueza y sus paisajes, como parte de ese gran potencial que el Perú ofrece al mundo. Por factores externos, como resultado de la crisis que empezó a finales del 2012, las exportaciones están cayendo desde ese año, llegando a una balanza comercial negativa o déficit comercial en los años 2014 y 2015, y, desde el año 2004, el país no presentaba un déficit comercial recuperándose las exportaciones a partir del año 2016 y por ende la balanza comercial, las RIN descendieron el año 2014 como consecuencia de la caída de las

Tabla 14

Perú: Contribuyentes Inscritos según Actividad Económica (2014-2018)

Concepto	2014	2018	Variación (%)
	Mayo	Abril	Abril 18/ Mayo 14
Total (en miles)	6,857.0	9,044.9	31.9
Agropecuario	41.4	45.7	10.3
Agrícola	31.6	35.2	11.4
Pecuario	4.7	5.5	16.7
Silvicultura	5.1	5.0	-2.0
Pesca	4.9	5.4	8.9
Minería e Hidrocarburos	10.3	20.5	98.6
Minería Metálica	9.6	19.8	105.5
Hidrocarburos	0.7	0.7	-1.4
Manufactura	200.2	230.4	15.1
Procesadores de Recursos Primarios	1.8	2.4	30.3
Conservas y productos de pescado	0.5	0.8	78.4
Refinación de petróleo y otros	0.0	0.0	-8.7
Productos cárnicos	1.3	1.5	15.5
Azúcar	0.0	0.0	0.0
Industria No Primaria	198.3	228.0	15.0
Alimentos, bebidas y tabaco	26.9	32.1	19.3
Textil, cuero y calzado	59.8	66.5	11.2
Industrias diversas	46.9	53.2	13.6
Industria del papel e imprenta	26.9	29.3	8.7
Productos químicos, caucho y plástico	4.7	5.7	20.9
Minerales no metálicos	3.6	4.2	16.9
Productos metálicos, maquinaria y equipo	28.6	36.2	26.5
Industrias del hierro y acero	0.9	0.9	-0.3
Otros Servicios	5,374.9	7,207.1	34.1
Generación de Energía Eléctrica y Agua	2.0	2.8	37.9
Otros 1/	4,572.0	6,203.8	35.7
Turismo y Hotelería	163.8	234.3	43.0
Transportes	111.7	153.8	37.6
Telecomunicaciones	33.0	34.4	4.2
Intermediación Financiera	9.5	12.0	26.4
Administración Pública y Seguridad Social	87.8	148.1	68.7
Enseñanza	203.0	209.4	3.2
Salud	192.1	208.5	8.5
Construcción	335.1	429.5	28.2
Comercio	890.2	1,106.3	24.3
Comercio Automotor	72.6	86.0	18.4
Comercio al por Mayor	173.3	227.2	31.1
Comercio al por Menor	644.3	793.2	23.1

Nota. 1/ Incluye actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, servicios sociales y de salud, otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, hogares privados con servicio doméstico, organizaciones y órganos extraterritoriales y otros servicios no especificados.

Tomado de "Cuadro 51: Contribuyentes inscritos según actividad económica 2000-2017 (miles de contribuyentes)," de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), 2018. Recuperado de http://www.sunat.gov.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html

exportaciones y la desaceleración económica del país. Para el caso de la demanda interna, esta presenta un descenso desde al año 2010 hasta el año 2014, debido a un decrecimiento de las inversiones brutas internas expandiéndose ligeramente en el año 2015, cayendo nuevamente

en los años 2016 y 2017; mientras que, con respecto a la demanda externa, para el período 2017, son 20 los países que concentran el 90% de las exportaciones peruanas, y el departamento de Junín no es ajeno a estos sucesos, por lo que sus líderes tendrán que trabajar en conjunto en su estrategia regional siguiendo las directrices de la estrategia nacional, dirigida por el Estado y sus organismos relacionados, así como contar con el apoyo de los sectores empresarial y académico, buscando la competitividad de los productos de la región, impulsando el desarrollo turístico, y obteniendo las divisas necesarias para la mejora de la calidad de vida de la población.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico del entorno del departamento de Junín, por lo que esta sección registrará el análisis de las fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Si bien se vive en un régimen democrático desde los últimos tres gobiernos, el premier Pedro Cateriano (2015, junio) afirmó que, cuando no hay estabilidad política, el primer daño es económico, así que descartó enfáticamente que el Gobierno del presidente Humala contemple la posibilidad de cerrar el Congreso, y, por otro lado, existe mucho enfrentamiento político en el parlamento, que impide la ejecución de las propuestas de varios ministros (Pedro Cateriano: “Cuando no hay estabilidad política, el primer daño es económico”, 2015).

El premier Pedro Cateriano (2015) dijo que buscarán la estabilidad política para destrabar inversiones, y que los cuestionamientos por supuestos actos de corrupción bajo el actual gobierno se han convertido en la principal causa de desaprobación del mandatario, por lo que el premier debe buscar ahora la confianza del Congreso para evitar una mayor crisis política y la posibilidad de la disolución del Poder Legislativo (De la Quintana, 2015).

En cuanto a la política monetaria, la tasa de interés de referencia es la meta operativa del BCRP cuyas modificaciones se orientan a mantener la inflación bajo control dentro de un rango meta entre 1% y 3%, por ello, para Julio 2017 el directorio del BCRP acordó reducir la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 25 puntos básicos a 3.75%, buscando también incentivar la inversión y los préstamos bancarios, como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

Tasa de Interés de Referencia % (Diciembre 2013-Julio 2017)

Nº	Periodo	Tasa de interés de referencia
1	Diciembre 2013-junio 2014	4.00
2	Julio 2014-agosto 2014	3.75
3	Septiembre 2014-diciembre 2014	3.50
4	Enero 2015-agosto 2015	3.25
5	Septiembre 2015-noviembre 2015	3.50
6	Diciembre 2015	3.75
7	Enero 2016	4.00
8	Febrero 2016-abril 2017	4.25
9	Mayo 2017-junio 2017	4.00
10	Julio 2017	3.75

Nota. Adaptado de “Programa Monetario de Julio de 2017,” del BCRP, 2017c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-09-2017.pdf>

Con respecto a la política fiscal, ante la contracción de la inversión privada, el gasto público fue determinante para que la economía peruana tenga una expansión en el periodo 2014, señaló el ministro de Economía y Finanzas Alonso Segura. Afirmó también que el Gobierno aplica una política fiscal agresiva para contrarrestar la desaceleración económica, que incluye el lanzamiento de medidas como la disminución del impuesto a la renta a los trabajadores de cuarta y quinta categoría, y la seguirá aplicando en el año 2015. Asimismo, destacó que el gasto del gobierno nacional creció a un ritmo del 20% desde el año 2012 hasta el año 2014, al igual que el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) para inversión pública logrando en el año 2014 un % de avance del 88% del monto ejecutado sobre el presupuesto para inversión pública, el valor más alto desde el año 2007 (ver Figura 27).

Aunque se registra un desempeño poco favorable del gasto en las regiones (Conoce la política fiscal que aplicará el MEF en el 2015, 2014).

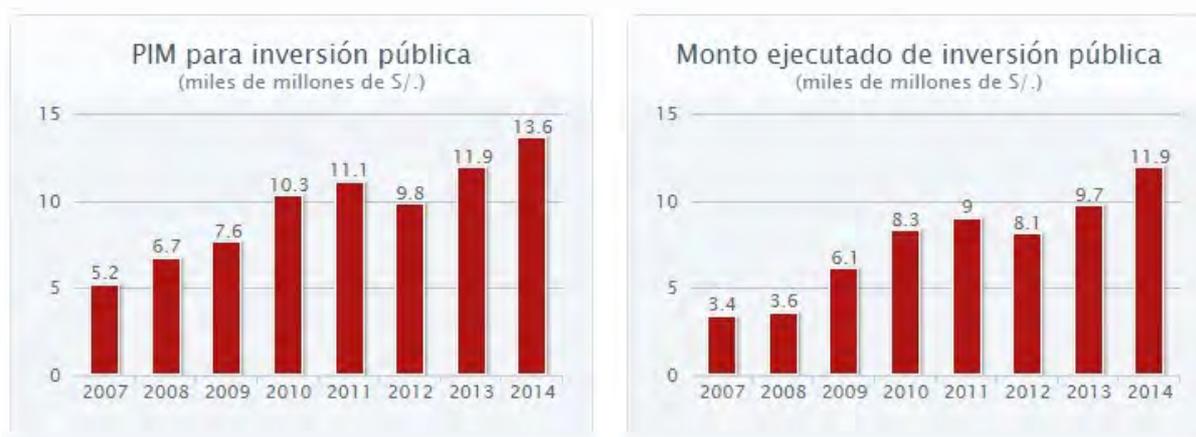
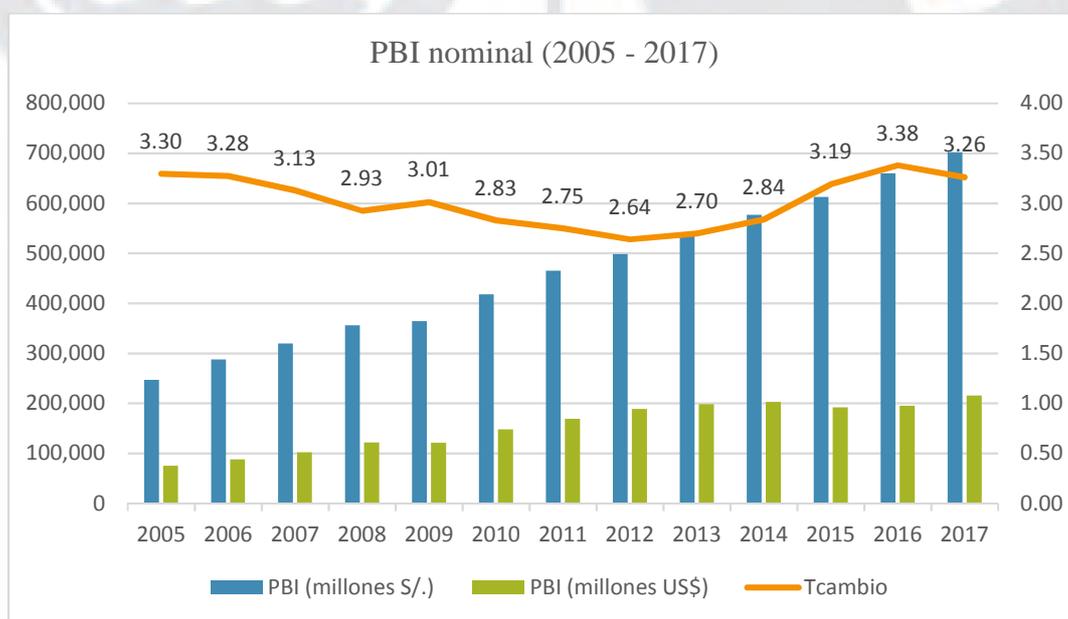


Figura 27. PIM y monto ejecutado de inversión pública. Tomado “Banco de Inversiones-Módulo de Estadísticas y Reportes,” del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2015. Recuperado de <http://ofi5.mef.gob.pe/wp/reportes/SnipEjecucionGN.aspx>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La variable principal por evaluar es la evolución del PBI nacional y el PBI per cápita en los últimos 13 años. En el periodo 2005-2017, el PBI creció 2.87 veces: pasó de US\$ 74,941 millones en el año 2005 a US\$ 215,237 millones en el año 2017, debido no solo al crecimiento real del país, sino también a la evolución de los precios internos y externos y a la



	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
PBI (millones S/.)	247,081	287,713	319,693	355,650	364,420	418,144	464,833	498,536	534,782	576,557	612,717	659,602	701,673
Tcambio	3.30	3.28	3.13	2.93	3.01	2.83	2.75	2.64	2.70	2.84	3.19	3.38	3.26
PBI (millones US\$)	74,941	87,851	102,171	121,548	120,989	147,754	169,030	188,839	198,067	203,013	192,074	195,149	215,237

Figura 28. Producto bruto interno nominal (2005-2017). Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” del BCRP, 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

devaluación del dólar y, en contraparte, el fortalecimiento de la moneda nacional, tal como se puede observar en la Figura 28.

El PBI nacional influye directamente en la evolución del PBI per cápita, que es la relación entre el PBI y la cantidad de habitantes del país, factor que estima la riqueza económica de una nación y que está relacionado directamente con la calidad de vida de los habitantes del país. En los últimos 13 años, este indicador ha crecido 2.5 veces: pasó de US\$ 2,695 en el año 2005 a US\$ 6,762 en el año 2017, como se muestra en la Figura 29.

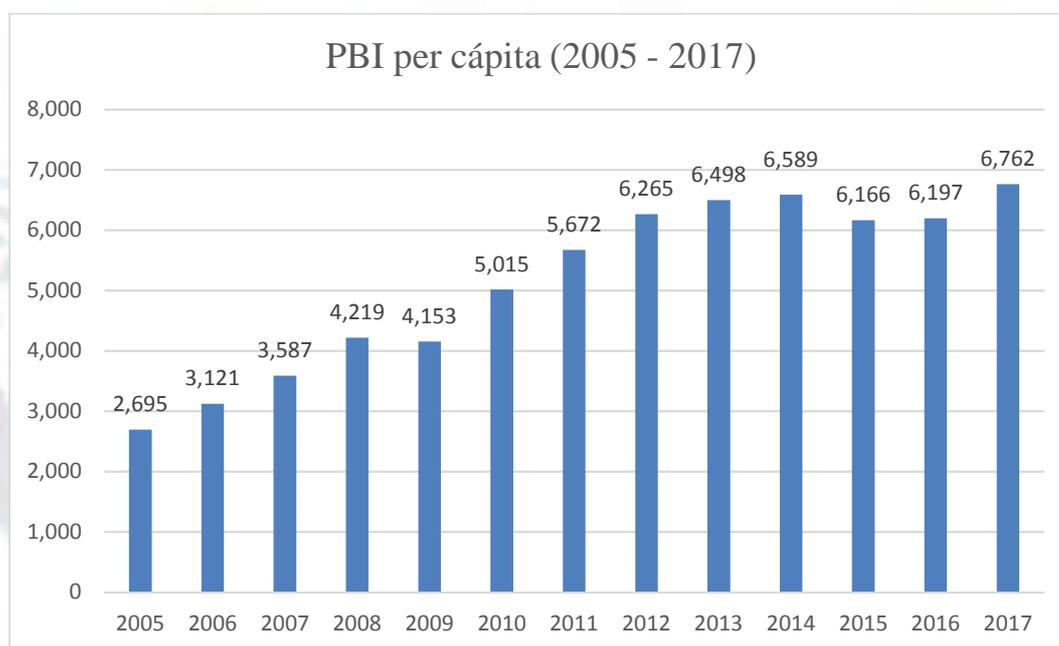


Figura 29. PBI per cápita (2005-2017).

Adaptado de “Cuadros Estadísticos,” del BCRP, 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

La tasa de inflación es otra variable por analizar, en el periodo de diciembre de 2008 hasta diciembre 2017 la tasa de inflación máxima se registró en diciembre de 2008, con 6.65%, y la tasa de inflación mínima al siguiente año: diciembre de 2009, con 0.25%, como se puede observar en la Figura 30, donde también se presenta la curva de la tasa de inflación subyacente (medida que excluye al grupo de alimentos y energía); cabe señalar que, desde el año 2007, el rango meta de inflación fijado por el BCRP tiene un valor máximo de 3% y un valor mínimo de 1%.



Figura 30. Tasa de inflación (2008-2017).

Tomado de “Memoria 2017: Inflación IV,” del BCRP, 2017a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-4.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La tasa de crecimiento poblacional promedio anual es el indicador que evalúa la velocidad del incremento anual de la población en términos relativos. Al observar la Figura 31, se puede concluir que el departamento de mayor incremento, durante el periodo intercensal 1993-2007, fue Madre de Dios, con un crecimiento a un ritmo promedio anual de 3.5%, mientras que el departamento de menor crecimiento fue Apurímac, con 0.4%, siendo el crecimiento poblacional nacional anual del orden de 1.6% y se registró un crecimiento porcentual acumulado para este periodo de 24.7% (INEI, 2008).

Las tasas de empleo, desempleo y subempleo son otras variables importantes de análisis. En la Figura 32, se muestra la distribución de la población en edad de trabajar (PET) por su condición de actividad. Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) 2016 (INEI, 2016), el PET se encontraba integrado por alrededor de 23'401,625 personas, y el 95.8% de este grupo conforma la población económicamente activa (PEA), que se distribuye en PEA ocupada (95.8%), subdividida por subempleo con un 44.9% y empleo adecuado con un valor del 50.9%; y PEA desocupada (4.2%), subdividida por cesantes con un 3.2% y los aspirantes que sólo representan el 1.0% del PEA.

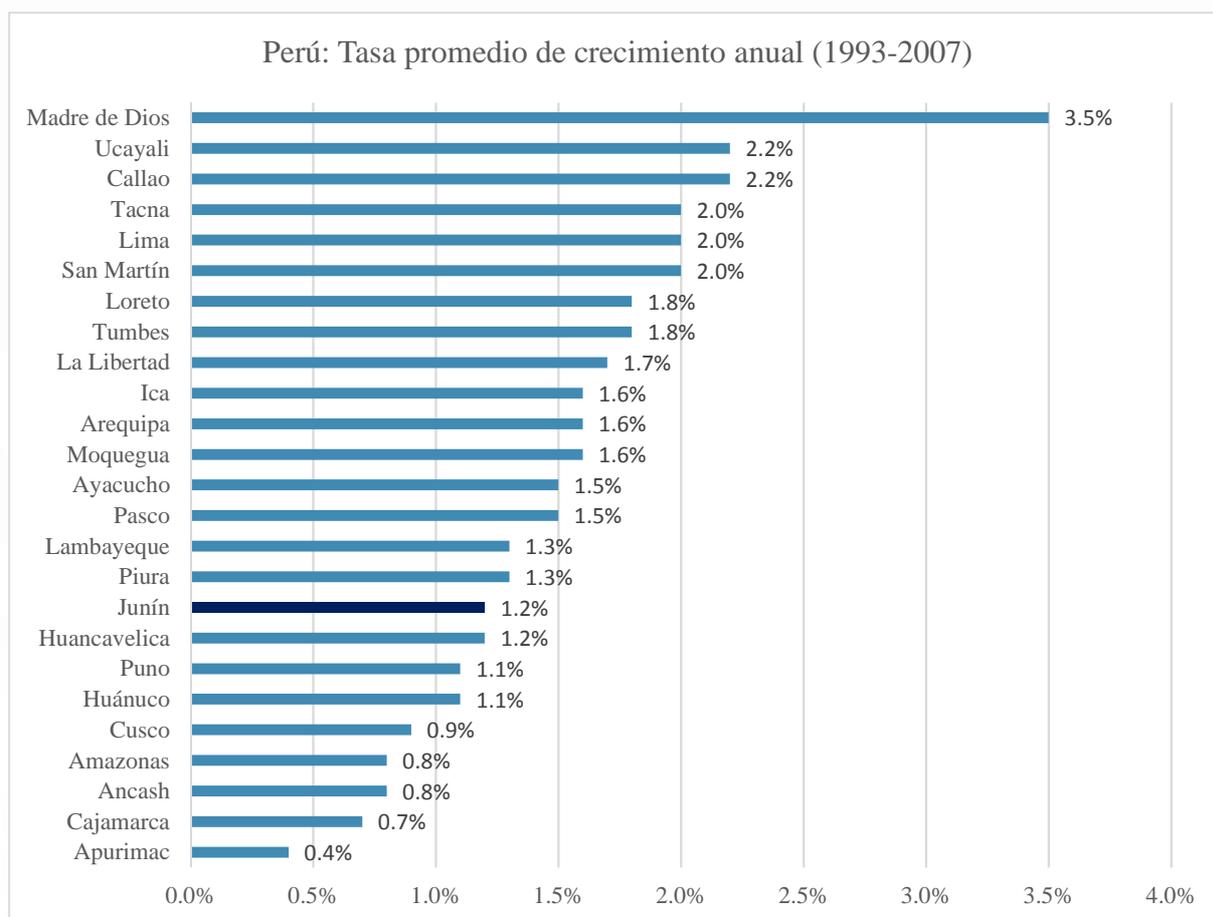


Figura 31. Tasa de crecimiento promedio anual por departamento (1993-2007).

Adaptado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007,” del INEI, 2008. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

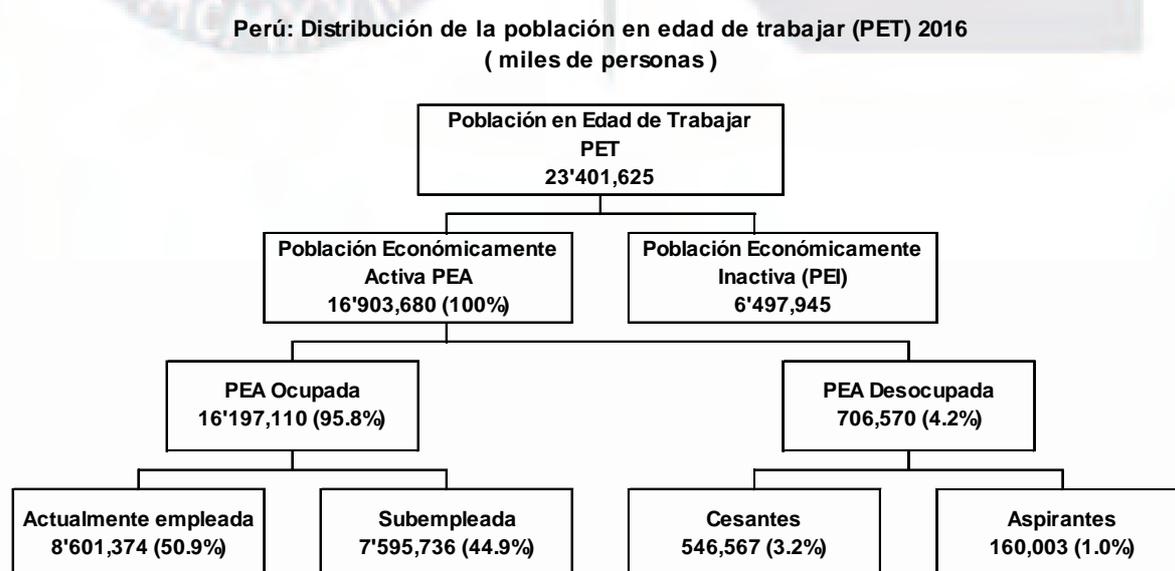


Figura 32. Distribución de la población en edad de trabajar (PET) (2016).

Adaptado del “Informe Anual del Empleo en el Perú 2016,” del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE), 2017. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

La tasa de desempleo indica la proporción de la PEA que se encuentra desempleada, la misma que presentó una tendencia decreciente en el periodo 2007-2015 (con una ligera subida en el año 2013 del orden del 4.0%), esta se redujo hasta una tasa de 3.5% en el año 2015, para el año 2016 se ha registrado un incremento en la tasa de desempleo (4.2%); mientras que la tasa de subempleo siguió una tendencia decreciente constante (en Perú se consideran dos grupos de subempleo: (a) por horas, y (b) por ingresos), disminuyó 17.7 puntos porcentuales en el período analizado, al pasar de 62.6% en el año 2007 a 44.9% en el año 2016, como se puede observar en las Figuras 33 y 34, respectivamente.

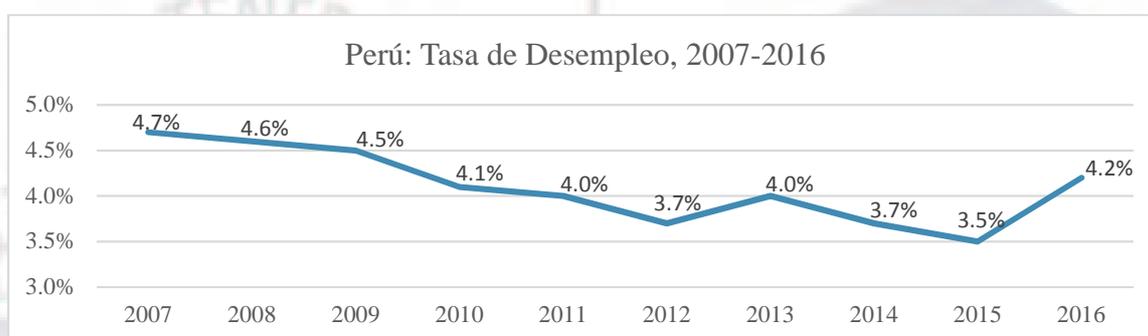


Figura 33. Perú: Tasa de desempleo (2007-2016).

Adaptado del “Informe Anual del Empleo en el Perú 2016,” del MTPE, 2017. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

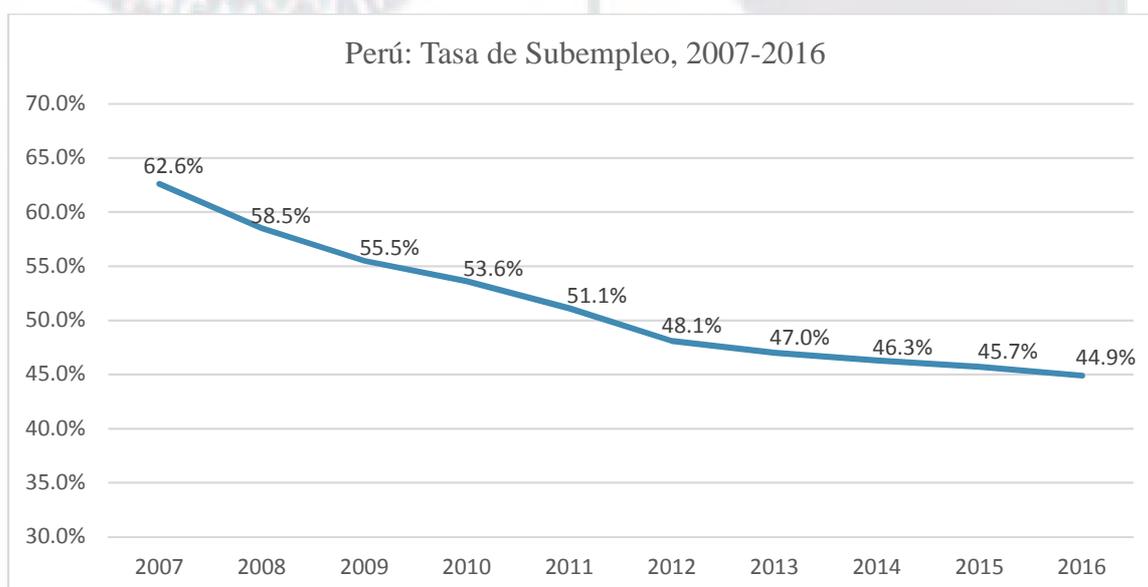


Figura 34. Perú: Tasa de subempleo (2007-2016).

Adaptado del “Informe Anual del Empleo en el Perú 2016,” del MTPE, 2017. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

La evolución de la tasa de analfabetismo es otra variable importante en esta sección. Se considera a una persona como analfabeto cuando tiene 15 años o más de edad y no sabe leer ni escribir. Para el año 2012, los siguientes departamentos presentaron las más altas tasas de analfabetismo: (a) Huánuco (16.6%), (b) Huancavelica (14.9%), y (c) Apurímac (14.5%); mientras que los departamentos con menor tasa de analfabetismo fueron: (a) Lima (2.3%), (b) Ica (3.1%), y (c) Tumbes (3.4%), y el promedio nacional fue de 6.2%, tal como se puede observar en la Figura 35.

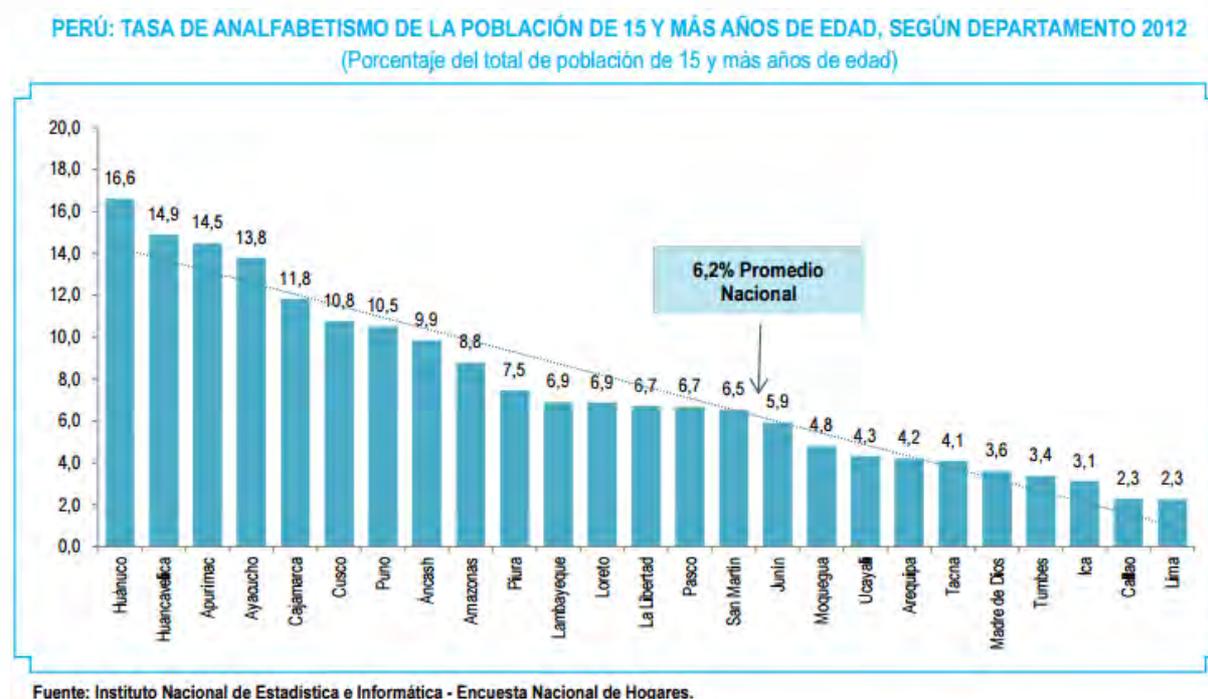


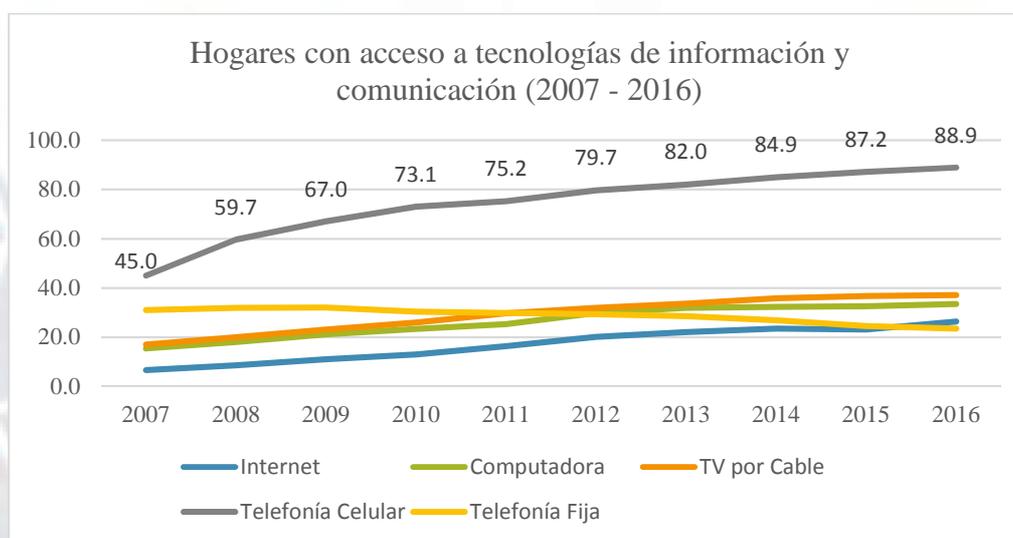
Figura 35. Tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, según departamento (2012).

Tomado de “Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012: VI Tasa de Analfabetismo,” del INEI, 2014. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1150/cap06.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Con respecto a los hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación, se puede destacar que, en el periodo 2007-2016, se obtuvo un crecimiento lineal en los hogares con acceso a internet que pasó de 6.6% en el año 2007 a 26.4% en el año 2016 (porcentaje respecto al total de hogares), y también, durante el mismo periodo, el caso de hogares que cuentan con al menos una computadora en casa se incrementó de 15.4% a 33.5%,

y, con la misma tendencia, los hogares con acceso a televisión por cable pasaron de 17.0% a 37.1%, mientras que un crecimiento exponencial se registró en los hogares con al menos un miembro con telefonía celular: en el año 2007, de cada diez hogares solo había cuatro hogares con al menos un miembro con teléfono celular, y para el año 2016, de cada diez hogares nueve son ahora donde al menos un miembro tiene teléfono celular; mientras que, para el caso de la telefonía fija, esta ha experimentado un decrecimiento en el periodo al pasar en el año 2007 del valor de 31.0% a 23.5% en el año 2016, tal como se puede observar en la Figura 36.



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Internet	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4
Computadora	15.4	18.0	21.2	23.4	25.4	29.9	32.0	32.3	32.6	33.5
TV por Cable	17.0	20.0	23.1	26.0	29.8	31.9	33.6	35.9	36.7	37.1
Telefonía Celular	45.0	59.7	67.0	73.1	75.2	79.7	82.0	84.9	87.2	88.9
Telefonía Fija	31.0	31.9	32.1	30.4	29.8	29.4	28.6	26.9	24.5	23.5

Figura 36. Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (2007-2016). Adaptado de “Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación,” INEI, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

El uso de internet es otra variable importante en esta sección, en donde se evalúa a la población de seis y más años de edad que hace uso de internet. En la Figura 37, se puede observar que, en el año 2016, la provincia constitucional del Callao es el que cuenta con mayor uso de internet, con 65.4%, seguido del departamento de Lima con 62.5%; en el otro extremo Cajamarca es el departamento con un menor uso, con 19.5%, seguido por Huancavelica con 21.6%

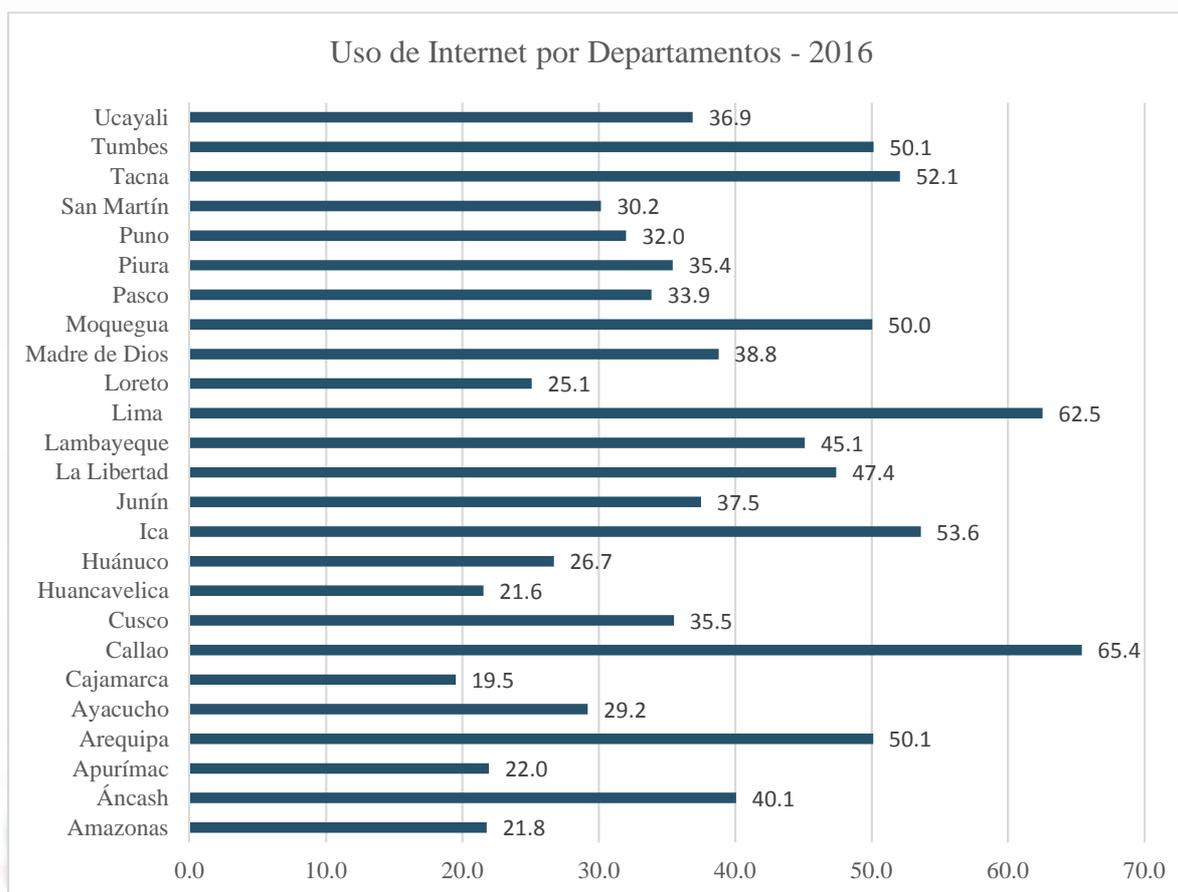


Figura 37. Uso de internet por departamentos (2016).

Adaptado de “Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación,” INEI, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Tabla 16

Motivo de Acceso de Uso de Internet (Población de 6 y Más Años de Edad) (2011-2016)

Motivo de acceso	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Busca información, se comunica y entretiene	39.4	41.7	43.8	44.8	44.6	44.8
Busca información y se comunica	16.6	17.2	18.3	19.9	14.6	13.1
Solo busca información	9.7	8.7	8.7	7.1	5.6	4.7
Busca información y se entretiene	9.1	8.4	7.5	6.4	6.2	5.5
Busca información, se comunica, capacita y entretiene	3.1	3.3	3.0	2.6	2.2	2.4
Se comunica y entretiene	3.3	2.7	2.8	2.9	6.3	6.9
Solo para entretenerse	3.0	2.7	2.3	2.1	2.3	2.1
Solo para comunicarse	1.6	1.6	1.6	1.7	2.8	3.1
Busca información, se comunica y capacita	1.4	1.3	1.1	1.2	0.6	0.6
Otras actividades 2/	12.8	12.5	11.0	11.3	14.8	16.9

Nota. 2/ Otras actividades considera el uso del servicio de internet para una o más actividades distintas a las señaladas.

Tomado de “Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación,” INEI, 2017. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

En la Tabla 16, se puede observar la evolución durante el periodo 2011-2016 de los motivos de acceso a internet de la población de 6 y más años de edad que hace uso de

internet, entre los que destacan: (a) buscar información, (b) se comunica, (c) se entretiene, y (d) se capacita. En el año 2011, el 87.2% de las personas usaba internet por uno o varios de estos motivos, y se redujo al 83.1% en el año 2016, por lo que el 12.8% de la población de 6 y más años de edad utilizaba internet para otras actividades, valor que se incrementó para el año 2016 al 16.9%.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es considerado como un país de alto riesgo ante la ocurrencia de amenazas de desastres naturales por estar ubicado en el Círculo de Fuego del Pacífico y cerca de la zona Intertropical, donde se originan las mayores amenazas. En resumen, el Perú ha estado expuesto a las siguientes amenazas: (a) aluvión, (b) sequías, (c) huaicos, (d) erupciones volcánicas, (e) tsunamis, (f) terremotos, (g) deslizamientos, (h) inundaciones, (i) heladas, y (j) friajes; varios de ellos asociados al fenómeno de El Niño. En la Tabla 17, se puede observar en orden cronológico algunos de los más resaltantes desastres naturales acaecidos en el Perú en el periodo 1970-2004, siendo las sequías y los terremotos los que predominan.

Tabla 17

Cuadro Cronológico de Amenazas Naturales en el Perú (1970-2004)

Año	Amenaza Natural	Departamento
1970	Aluvión	Huaraz-Ancash
1982-1983	Sequías	Puno
1987	Huaycos	Chosica-Lima
1990	Erupción volcánica	Arequipa
1996	Tsunami	Chimbote-Ancash
1996	Terremoto	Nazca-Ica
1997	Deslizamiento	Cuzco
1997-1998	Inundaciones	Piura, Tumbes
2001	Terremoto	Arequipa, Moquegua y Tacna
2004	Sequías	Piura
2004	Heladas, friajes	Arequipa, Puno y Cuzco

Nota. Adaptado de “Patrones de daños producidos por desastres naturales en sistemas de agua y saneamiento rural: Amenazas naturales que afectan al Perú,” de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), 2005. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd50/patrones/amenazas.pdf>

La biodiversidad del Perú, parte esencial del capital nacional natural, ha sido históricamente la base y sustento del desarrollo del país. El Perú es uno de los países más biodiversos del mundo junto con otros 16 países: posee el 70% de la biodiversidad total (84

de las 117 zonas de vida del planeta, que representan el 71.8%). La biodiversidad en todos sus niveles proporciona múltiples bienes y servicios que son esenciales para el ser humano y el desarrollo socio-económico del país (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2014).

El Perú posee 73.3 millones de hectáreas de bosques, con esta superficie, se ubica en el segundo lugar en extensión de bosques naturales en Sudamérica y en el noveno a nivel mundial, debido a que posee el 13% de los bosques tropicales amazónicos, y alberga ecosistemas considerados entre los más ricos del planeta en diversidad biológica, recursos naturales y servicios ambientales, como: (a) madera, (b) reservas de carbono, (c) peces y aves, (d) frutos y plantas útiles, (e) agua dulce, y (f) minerales e hidrocarburos.

En cuanto a la protección del medio ambiente, existen 167 Áreas Naturales Protegidas (ANP) en el territorio nacional expresamente reconocidas y así declaradas para conservar una muestra representativa de la diversidad biológica del Perú y demás valores asociados de interés cultural, paisajístico y científico. Para octubre del año 2014, la superficie total de las ANP sumaba poco más de 22 millones de hectáreas, que son administradas por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP), Gobiernos Regionales y propietarios privados, tal como se puede observar en la Tabla 18 (MINAM, 2014).

Tabla 18

Sistemas de Areas Naturales Protegidas en el Perú (2014)

Niveles de Administración	Administración	Número de ANP	Superficie (ha)	%
Sistemas Nacional de Areas Naturales Protegidas sin incluir Zonas Reservadas	SERNANP	64	16'596,149.04	74.89
Zonas Reservadas	SERNANP	12	2'921,997.54	13.18
Areas de Conservación Regional	Gobierno Regional	16	2'407,966.54	10.86
Areas de Conservación Privada	Propietario	75	259,522.28	1.07
Total		167	22'160,627.02	100.00

Nota. Adaptado de “AgendAmbiente 2015-2016: Agenda Nacional de Acción Ambiental,” del Ministerio del Ambiente (MINAM), 2014. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/12/ANEXO-I.pdf>

Las modificaciones en las condiciones del clima como consecuencia de los efectos del

cambio climático constituyen riesgos para el desarrollo sostenible, en cuyo marco el Perú es un país vulnerable al cambio climático y presenta cuatro de las cinco características de vulnerabilidad reconocidas por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC): (a) zonas costeras bajas; (b) zonas áridas y semiáridas; (c) zonas expuestas a inundaciones, sequía y desertificación; y (d) ecosistemas montañosos frágiles. Se estima que, bajo un escenario climático más extremo (un aumento de 2 °C y 20% en la variabilidad de las precipitaciones al año 2050), en el año 2030, se alcanzaría un nivel de PBI total entre 5.7% y 6.8% menor al PBI alcanzado sin cambio climático (PBI potencial); mientras que, al año 2050, estas pérdidas respecto al PBI potencial serían superiores al 20% (MINAM, 2014).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 19

Matriz EFE del Departamento de Junín

Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Creciente inversión pública y apoyo del Estado	0.07	2	0.14
2. Existencia de un sistema de áreas naturales protegidas	0.06	2	0.12
3. Demanda internacional creciente de recursos naturales (salud y medicina)	0.08	2	0.16
4. Crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo	0.06	2	0.12
5. Capacidad de recibir préstamos para ejecutar proyectos regionales respaldado en las RIN	0.07	3	0.21
6. Tendencia de recuperación de las exportaciones nacionales	0.05	4	0.20
7. Ligera expansión de la demanda interna nacional	0.07	4	0.28
8. Incentivo del turismo nacional y promoción del país como destino turístico internacional	0.08	3	0.24
Suma	0.54		1.47
Amenazas			
1. Conflictos sociales por temas vinculados a la minería	0.07	2	0.14
2. China, EE. UU. y Suiza, países destino que concentran poco más del 47% de las exportaciones nacionales	0.05	2	0.10
3. Incremento del nivel de corrupción regional	0.06	1	0.06
4. Desarrollo turístico de otras regiones	0.06	2	0.12
5. Falta de institucionalidad del Estado en las regiones	0.06	3	0.18
6. Desaceleración de la inversión privada	0.05	2	0.10
7. Caída del precio internacional de los minerales	0.07	2	0.14
8. Exposición de alto riesgo a los desastres naturales	0.04	1	0.04
Suma	0.46		0.88
Total	1		2.35

Nota. 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, y 1 = Responde mal.

En la Tabla 19, se presenta la matriz EFE, en donde se lista, luego del análisis PESTE realizado, las oportunidades del entorno que podrían beneficiar al departamento de Junín así como las amenazas que deben evitarse, identificando para ello las principales variables que ayudarán en el desarrollo de las estrategias del departamento de Junín (D'Alessio, 2008).

La matriz EFE contiene una lista definida de factores críticos de éxito, entre los que se encuentran las oportunidades y amenazas, en cuya evaluación se observará si la región aprovecha las oportunidades y neutraliza las amenazas que el entorno presenta.

Analizando la matriz del departamento de Junín, esta cuenta con 16 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y ocho amenazas, un número importante de factores. El valor 2.35 indica una respuesta ligeramente por debajo del promedio (2.50), por lo que no capitaliza adecuadamente las oportunidades del entorno ni neutraliza sus amenazas. Los valores dos y uno en la matriz deben ser evaluados para desarrollar estrategias que permitan capitalizar mejor las oportunidades que el entorno presenta y neutralizar sus amenazas.

3.5 El Departamento de Junín y sus Competidores

Para iniciar el análisis de los principales competidores del departamento de Junín, es conveniente presentar el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), que servirán de base para el análisis: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores (ver Figura 38).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Toda organización requiere proveedores, es decir, se hace necesario contar con una relación comprador-vendedor. Esta relación contará con una distribución de poder que variará, y así se puede tener un proveedor dominante que utilice su influencia para imponer precios y disponibilidad o un comprador con mayor poder que incline la balanza hacia su lado; o también proveedores que se agrupen y trabajen juntos para lograr incrementar su poder de

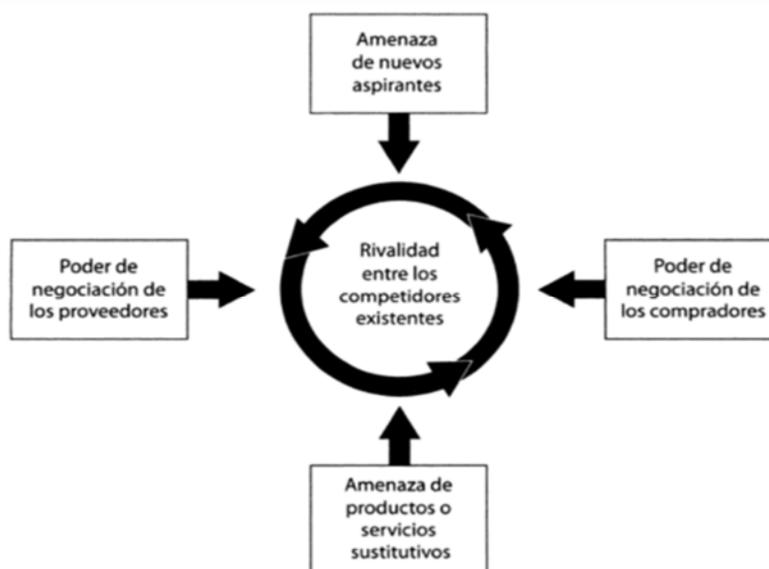


Figura 38. Las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector. Tomado de “Ser competitivo: La ventaja competitiva de las naciones,” de M. E. Porter, 2009. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

negociación. De acuerdo con el modelo de Porter (1980), se hace necesario evaluar el equilibrio de poder en esta relación.

Para el correcto análisis de esta relación y el poder de los proveedores, es importante conocer la producción de la región Junín. Respecto a los principales productos regionales, de acuerdo con PROMPERÚ (2015), los principales productos que provee Junín son: (a) café, (b) cacao y sus derivados, (c) granos verdes (como arvejas y habas), y (d) hortalizas; en el 2013, ocupó el primer lugar como productor de estos granos y de maíz.

En lo que respecta al café, por el año 2012 la mayor producción nacional de café se concentraba en Chanchamayo y Satipo. Según la Junta Nacional del Café ([JNC], 2016), la principal región productora de café en ese año fue Junín, con 75,750 toneladas métricas (TM), ese año las regiones competidoras en la producción de café fueron Cajamarca y San Martín. Esta última región se convirtió en competidor importante, dado que incrementó sustantivamente su participación en la producción nacional, que se debió al uso de tecnología media (en un 50%) y al fuerte apoyo del sector público junto con la Cooperación Técnica Internacional en el marco del Programa de Desarrollo Alternativo (sustitución de sembríos de hoja de coca), según la JNC (2016).

De acuerdo con información de la JNC obtenida del Reporte Semanal de Scotiabank (Año 16 – Número 11), el 65% de plantaciones de café (unas 260,000 hectáreas) tienen más de 20 años de antigüedad y, durante los años 2013 y 2014, se renovaron 35,000 hectáreas de este producto por variedades resistentes a enfermedades como la roya amarilla, lo que garantizaría un mayor rendimiento de los cafetales y una recuperación de la producción para los años siguientes 2015 y 2016. Además, el documento precisó que este incremento estimado en la producción de café compensaría parcialmente una caída esperada de los precios en un contexto de exceso de oferta a nivel mundial. No obstante, las exportaciones de café ascenderían a US\$ 640 millones aproximadamente en el año 2015, menor en cerca de 13% respecto al año 2014.

A pesar de que, en el año 2013, Junín tenía ventaja en la producción de café, en el año 2014, las regiones con mayor producción de café fueron San Martín, Cajamarca, Amazonas y Junín, con 22%, 21%, 16% y 15% del total producido, respectivamente, por lo que quedó en el cuarto lugar de la producción nacional (ver Figura 39).

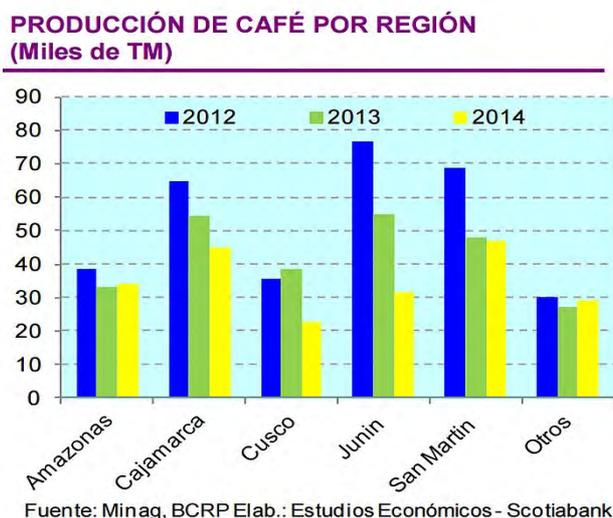


Figura 39. Producción de café por región (2012-2014). Tomado de “Estudios Económicos,” de Scotiabank, 2015. Recuperado de <http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2015/Reporte-Semanal-SBP-23Mar15.pdf>

La producción nacional de café tuvo su punto más bajo en el año 2014 luego de caer por tercer año consecutivo desde el año 2011, su nivel más bajo desde el 2005, en los períodos

2015 y 2016 tuvo un crecimiento de alrededor del 10% anual y según información del Banco Central de Reserva (BCR) obtenida del Reporte Semanal de Scotiabank (Año 19 – Número 9) la producción se incrementó 22% en el 2017 a 341 mil TM, siendo las regiones de Junín y Cajamarca las que registran mayores incrementos, continuando con la tendencia de recuperación del cultivo. Las principales regiones productoras son: (a) San Martín (30%), (b) Junín (17%), (c) Cajamarca (17%), y (d) Amazonas (13%). Para el 2018 se estima un incremento de la producción nacional de 10% a alrededor de 375 mil TM (ver Figura 40).

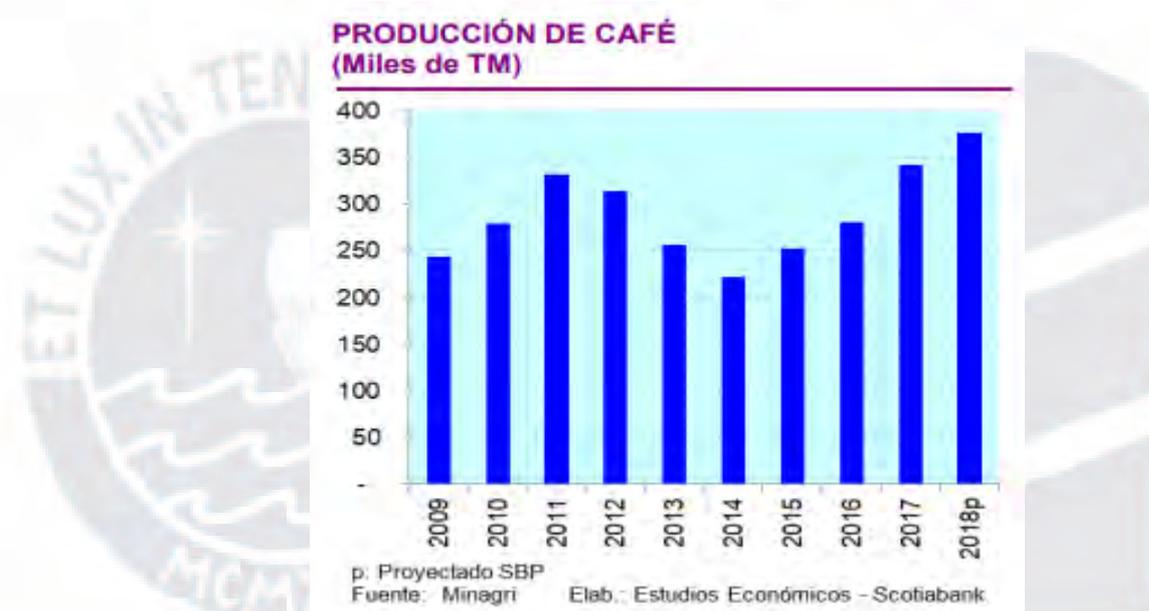


Figura 40. Producción de café (2009-2018p).

Tomado de “Estudios Económicos,” de Scotiabank, 2018. Recuperado de http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2018/marzo/20180301_sem_es.pdf

De acuerdo a la información obtenida del Departamento de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva (2017b), en diciembre la actividad agropecuaria (miles de toneladas) de la región Junín registró un incremento de 5.4% en el mes, ante la mayor oferta del sub-sector agrícola (11.3%), tanto para el mercado interno (11.7%) por la mayor oferta de piña, papa, arveja grano verde, naranja, palta, yuca, haba verde, y plátano; como para el externo y/o agroindustria (1.9%) por el cacao, disminuyendo la producción pecuaria en 10.0%. Entre enero y diciembre del 2017 creció en 8.4% con respecto al período 2016 ante la mayor oferta para el mercado externo y/o agroindustria (40.8%) principalmente por la

producción de café y maíz, y en menor medida por la oferta para el mercado interno (0.9%), dejando como resultado un crecimiento del sub-sector agrícola en 11.9%, durante este período la producción pecuaria también se redujo en 7.2%.

En la Tabla 20 podemos observar el valor bruto de la producción agropecuaria del Perú por regiones, en millones de soles a precios 2007, comparando los períodos 2016 y 2017, donde podemos rescatar el incremento en producción de los departamentos de: (a) Madre de Dios (16.5%), (b) Ucayali (16.5%), (c) Huánuco (13.0%), y (d) San Martín (13.0%) y un decrecimiento sustancial en los departamentos de: (a) Moquegua (-24.2%), (b) Piura (-14.6%)

Tabla 20

Valor Bruto de la Producción Agropecuaria (millones de soles a precios 2007) (2016-2017)

Departamento	2016	2017	Variación %	Aporte %
Amazonas	1,066.6	1,107.2	3.8	3.3
Ancash	753.7	752.1	-0.2	2.3
Apurímac	467.7	461.7	-1.3	1.4
Arequipa	2,620.1	2,640.4	0.8	7.9
Ayacucho	562.4	606.9	7.9	1.8
Cajamarca	1,536.2	1,511.1	-1.6	4.5
Cusco	1,030.9	1,060.8	2.9	3.2
Huancavelica	371.5	368.3	-0.8	1.1
Huánuco	992.5	1,121.1	13.0	3.4
Ica	2,466.1	2,621.5	6.3	7.8
Junín	1,520.8	1,631.4	7.3	4.9
La Libertad	3,978.4	4,164.7	4.7	12.5
Lambayeque	1,136.9	1,130.5	-0.6	3.4
Lima	6,422.9	6,522.2	1.5	19.5
Loreto	671.0	683.6	1.9	2.0
Madre de Dios	248.8	289.8	16.5	0.9
Moquegua	514.4	389.8	-24.2	1.2
Pasco	1,130.7	1,213.4	7.3	3.6
Piura	1,397.7	1,194.3	-14.6	3.6
Puno	618.7	618.4	-0.0	1.9
San Martín	1,430.1	1,615.9	13.0	4.8
Tacna	286.4	312.7	9.2	0.9
Tumbes	881.5	879.6	-0.2	2.6
Ucayali	448.9	523.1	16.5	1.6
Total	32,555.0	33,420.6	2.7	100.00

Nota. Adaptado de “Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017,” del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>

Asimismo se resalta el aporte la región Junín en el valor bruto de la producción agropecuaria nacional, ubicándose en la quinta posición con un 4.9% y liderado por el departamento de Lima (incluye a la Región Callao), como se puede ver en la Figura 41.

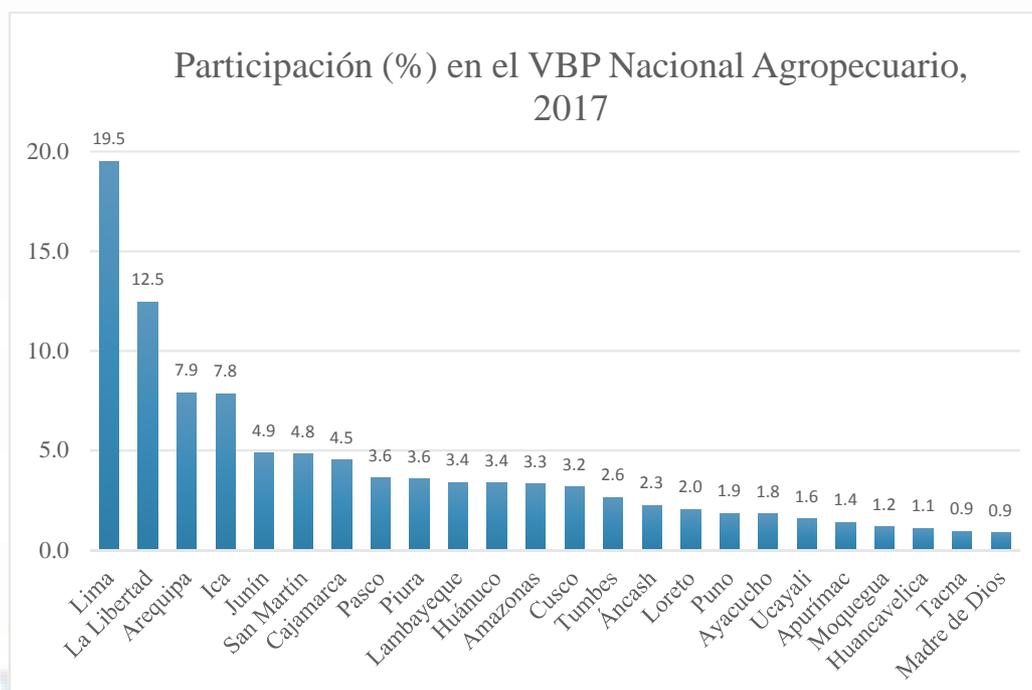


Figura 41. Participación (%) en el VBP nacional agropecuario (2017).

Adaptado de “Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017,” del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En las cinco fuerzas de Porter (1980), el poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrezcan productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las cinco fuerzas de Porter (1980), el poder de compra es una de las fuerzas que da forma a la estructura competitiva de una industria (Poder de Negociación de los Clientes, s. a.).

De acuerdo a la información obtenida del Departamento de Estudios Económicos del Banco Central de Reserva (2017b), entre enero y diciembre las exportaciones totalizaron US\$ 909 millones, superior en US\$ 117 millones con respecto al período anterior 2016 (14.8% más), ante los mayores envíos en productos tradicionales en US\$ 98 millones (13.0% más), y de los no tradicionales en US\$ 19 millones (53.8% más).

Respecto a las exportaciones de productos tradicionales, que significó el 94% del total, el incremento se relacionó a los productos mineros, sustentado en concentrados de cobre y zinc compensando la contracción de los productos agropecuarios principalmente por café. En los no tradicionales, el incremento se relacionó a cacao, jengibre, maíz, papa preparada o conservada, por madera y por productos químicos entre los principales (ver Tabla 21).

Tabla 21

Junín: Exportaciones por Productos (Valor Fob en millones de USD) (2016-2017)

Tipo	Diciembre			Enero - Diciembre		
	2016	2017	Var. %	2016	2017	Var. %
Productos Tradicionales	134	60	-54.9	756	855	13.0
Agropecuario	8	2	-68.5	64	56	-13.1
Minería	126	58	-54.1	692	799	15.4
Productos No Tradicionales	3	5	56.9	35	55	53.8
Agropecuarios	2	5	104.2	21	49	128.4
Pesquero	0	0	-	0	0	-
Textil	0	0	-79.8	1	1	-18.4
Maderas y Papeles	0	0	-100.0	1	1	-20.1
Químicos	0	0	1082.6	0	0	5655.1
Minerales No metálicos	0	0	-87.3	0	0	-77.9
Sidero-metalúrgicos	0	0	-100.0	8	0	-99.9
Metal-mecánicos	0	0	85.9	0	0	7.5
Otros No tradicionales	0	0	-97.8	3	4	7.5
Total Exportaciones	137	65	-52.2	792	909	14.8

Nota. Adaptado de “Junín: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017,” del BCRP-Sucursal Huancayo, 2017b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-junin-12-2017.pdf>

En la tabla 22 podemos observar el comportamiento de los departamentos, en cuanto a su aporte y participación en las exportaciones nacionales durante el período 2017, destacando los departamentos con mayor aporte: (a) Lima (33.2%), (b) Arequipa (11.3%), (c) Ancash (8.4%), y (d) Ica (7.3%), todos ellos pertenecientes a la región de la costa; mientras que los departamentos con menor aporte a las exportaciones nacionales son: (a) Amazonas, (b) Huancavelica, (c) Huánuco, (d) Loreto, y (e) Ucayali; con un valor de 0.1% , tres de ellos pertenecientes a la región de la Selva y dos a la Sierra.

El departamento de Junín se encuentra en la posición 12 de 24 departamentos evaluados, y su participación en las exportaciones nacionales en el año 2017 es del orden del 2.0%, período en el que obtuvo un crecimiento de 14.8% con respecto al año 2016.

Tabla 22

Exportaciones por Departamento (valor Fob en millones de USD) (2017)

Departamento	2017	Aporte %
Amazonas	35.0	0.1
Ancash	3,752.0	8.4
Apurímac	2,848.2	6.3
Arequipa	5,061.0	11.3
Ayacucho	308.1	0.7
Cajamarca	2,379.0	5.3
Cusco	1,435.8	3.2
Huancavelica	37.0	0.1
Huánuco	24.0	0.1
Ica	3,263.1	7.3
Junín	909.0	2.0
La Libertad	3,168.0	7.1
Lambayeque	419.2	0.9
Lima	14,908.3	33.2
Loreto	27.9	0.1
Madre de Dios	80.7	0.2
Moquegua	1,552.2	3.5
Pasco	193.0	0.4
Piura	2,090.6	4.7
Puno	1,925.2	4.3
San Martín	160.2	0.4
Tacna	168.5	0.4
Tumbes	142.4	0.3
Ucayali	29.6	0.1
Total	44,918.0	100.0

Nota. Adaptado de “Estadísticas: Información Regional 2017,” del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

De acuerdo con Porter (1980), la amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante, es decir, si el precio y las características de este no son únicas. Si se analiza el caso de una región o localidad, desde el punto de vista empresarial de Porter, se vería afectada como una empresa cuando, por ejemplo, el precio de un similar producido en una determinada zona va disminuyendo debido a la aparición de sustitutos, caso en que la demanda y el precio de los productos se hacen más elásticos. Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El modelo de las fuerzas de Porter (1980) contempla la fuerza llamada “amenaza de

los entrantes”. El nivel de dificultad para ingresar a nuevos mercados y competir dependerá de si existen barreras de entrada fuertes en la industria, así como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión, o si, por el contrario, existen en dicha industria pocas o débiles barreras de entrada.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Porter (1980), la rivalidad en una determinada industria usualmente se presenta cuando las empresas luchan por una posición a través de diversas tácticas, que puede ser por competencia de precios, batallas publicitarias, o lanzamientos de productos.

Trasladando esta rivalidad en el caso de las regiones, se puede dar cuando es posible y se planifica estrategias para mejorar la posición productiva de una localidad al desplazar a otra. Asimismo, se puede establecer que esta rivalidad se puede convertir en una competencia sana que conduzca a las organizaciones productivas a mejorar sus procesos, llegando a establecer entre competidores reglas de juego claras, que a la vez, permitan la creatividad para financiamientos y mejoras tecnológicas, y mejorando el motor productivo del país.

3.6 El Departamento de Junín y sus Referentes

Como referente para el departamento de Junín, hemos seleccionado departamentos que tenga una similitud con el perfil geográfico de la región y que, por lo tanto, sirva de ejemplo para el desarrollo turístico y comercial, con una buena infraestructura educativa y de salud, y principalmente con exportaciones de productos y servicios con valor agregado. Como primer referente se ha seleccionado al departamento de Antioquia, cuya capital es Medellín, que es el segundo departamento más industrializado de Colombia, con una aportación del 15% del PBI nacional y con alrededor de 80,000 empresas productivas.

Su impulso económico está repartido entre los tres sectores de la economía: (a) el sector primario (agropecuario), (b) el sector secundario (manufactura), y (c) el sector terciario (servicios y comercio), el cual representa el 65% de su economía. Antioquia es el primer

departamento exportador de Colombia, el 70% de sus exportaciones están constituidas por productos y servicios de valor agregado. El nivel de tecnificación moderna ha repercutido en el sector agrícola para potenciar la producción cafetera. Antioquia es el primer productor de café y banano de exportación del país (ver Figura 42). El café es uno de los productos emblemáticos del departamento, y se lo cultiva en las laderas de montaña con clima suave, y se añaden otros productos importantes como el maíz, las frutas y las verduras.



Figura 42. El café se convirtió en un emblema de la economía colombiana en el siglo XX. Tomado de “Antioquia: Sector primario,” de Wikipedia. La Enciclopedia Libre, s. a. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia>

En cuanto a su infraestructura, Antioquia destaca por su red vial: tiene cerca de 1,508 km de vías que forman parte de la red nacional, mientras que la red vial secundaria tiene 4,675 km y la red vial terciaria tiene 1,944 km; cuenta con el Aeropuerto Internacional José María Córdoba, ubicado en el valle de Río Negro, y el Aeropuerto (nacional) Olaya Herrera, ubicado en la ciudad de Medellín, y con otros 23 aeropuertos regionales, así como con el transporte aéreo por cable o metrocable, que es un sistema de transporte masivo permanente instalado en la ciudad de Medellín.

Antioquia tiene un potencial hidroeléctrico abundante y de buena calidad. Actualmente, produce la tercera parte de la energía hidroeléctrica del país, con los 3,803 MW de 45 centrales que están en operación. Antioquia está prácticamente culminando la cobertura total en educación básica gratuita para la totalidad de su población infantil, de alrededor de 700,000 estudiantes; además de las escuelas de primaria y secundaria, el departamento cuenta

con aproximadamente 45 universidades nacionales, departamentales, municipales y privadas, que son los centros que cubren la mayoría de las carreras universitarias dictadas en el país.

En cuanto a infraestructura en salud, solo la ciudad de Medellín (ver Figura 43) cuenta con 12 hospitales, 43 clínicas, 39 centros de salud y cinco puestos de salud. Asimismo, la ciudad ha ganado reconocimiento como destino en el turismo médico para los extranjeros, por los avances desarrollados en medicina, por lo cual ha hecho que la salud se comporte como un sector industrial, buscando oportunidades de crecimiento de utilidades.



Figura 43. Vista de la ciudad de Medellín, capital de Antioquia, desde el cerro Nutibara. Tomado de “Medellín: Recursos naturales en el valle de Aburrá,” de Wikipedia. La Enciclopedia Libre, s. a. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Medellín>

Como segunda región referente se seleccionó a la ciudad de Vancouver ubicada en la provincia de Columbia Británica en Canadá (ver Figura 44) por su reconocimiento internacional como una de las cinco ciudades con mejor calidad de vida en el mundo, también es una de las ciudades más seguras del mundo, debido a sus bajísimas tasas de criminalidad, así como la educación y la salud que mantienen unos altos estándares de calidad.



Figura 44. Vista de la ciudad de Vancouver. Tomado de “Vancouver: Turismo,” de Wikipedia. La Enciclopedia Libre, s. a. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Vancouver>

La economía de la ciudad ha dependido tradicionalmente del sector primario de la Columbia Británica: silvicultura, ganadería, pesca y agricultura, sin embargo se ha diversificado con el tiempo creciendo principalmente la industria del turismo; el puerto de Vancouver es el puerto marítimo más importante de Canadá y exporta más cargamento que cualquier otro puerto de Norteamérica; el aeropuerto internacional de Vancouver fue elegido en el año 2011 como el segundo mejor aeropuerto del mundo (ver Figura 45), los autobuses de transporte público de Vancouver son modernos, preparados para un gran volumen de tráfico y recorren la ciudad con eficiencia y puntualidad. Los parques de la ciudad están limpios y cuidados, alberga una gran cantidad de especies vegetales así como una fauna considerable, con diversas especies de aves y otros como pequeños mamíferos.



Figura 45. Vista aérea del Aeropuerto Internacional de Vancouver
Tomado de “Vancouver – Transporte,” de Wikipedia. La Enciclopedia Libre, s.a. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Vancouver>

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

La matriz PC del departamento de Junín cuenta con 10 factores clave de éxito, un número apropiado de factores con pesos adecuadamente asignados, tal como se puede observar en la Tabla 23. El valor 1.46 coloca al departamento de Junín en el tercer lugar de tres departamentos evaluados, y cabe señalar que los otros dos departamentos que conforman la matriz limitan con el departamento de Junín. Los factores con valores 1 y 2 deben ser analizados para generar estrategias creativas y de desarrollo.

Tabla 23

Matriz PC del Departamento de Junín

Factores clave de éxito	Junín			Cusco		Lima	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Exportación con valor agregado	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42
2. Industrialización	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52
3. Desarrollo del turismo	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
4. Infraestructura educativa	0.10	2	0.20	2	0.10	3	0.30
5. Infraestructura en salud	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
6. Tecnología y telecomunicaciones	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7. Nivel educativo y de salud	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
8. Transporte y comunicaciones	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
9. Acceso a puerto marítimo	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44
10. Inversión en ciencia y tecnología	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
Total	1.00		1.46		2.36		3.06

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, y 1 = Debilidad mayor.

En la matriz PR del departamento de Junín (ver Tabla 24), se encuentra Vancouver (Canadá) con un valor de 4.00 y a Antioquia (Colombia) con un valor de 3.79; estos dos territorios con bastante desarrollo en la región serán los referentes del departamento de Junín para hacer un *benchmarking*.

Tabla 24

Matriz PR del Departamento de Junín

Factores clave de éxito	Junín (Perú)			Antioquia (Colombia)		Vancouver (Canadá)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Exportación con valor agregado	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
2. Industrialización	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
3. Desarrollo del turismo	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
4. Infraestructura educativa	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
5. Infraestructura en salud	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36
6. Tecnología y telecomunicaciones	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
7. Nivel educativo y de salud	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
8. Transporte y comunicaciones	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
9. Acceso a puerto marítimo	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
10. Inversión en ciencia y tecnología	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Total	1.00		1.46		3.79		4.00

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, y 1 = Debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

De acuerdo con el análisis externo realizado, se puede concluir que el departamento de Junín responde con un valor (2.35) por debajo del promedio (2.50) a las oportunidades y amenazas del entorno, y se encuentra en la matriz EFE que, de las oportunidades descritas, las

de mayor peso y menor respuesta que deben capitalizarse son: (a) la demanda internacional creciente de recursos naturales, (b) la creciente inversión pública y el apoyo del Estado, (c) la existencia de ANP, y (d) el crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo. En cuanto a las principales amenazas, aquellas que deben ser neutralizadas a fin de evitar que menoscaben el avance del departamento de Junín, se tienen: (a) el incremento de corrupción regional, (b) la exposición de alto riesgo a los desastres naturales, (c) el enfrentar inteligentemente los conflictos sociales en temas vinculados a la minería, (d) la concentración de las exportaciones en tres destinos, (e) el desarrollo turístico en otras regiones, (f) la desaceleración de la inversión privada, y (g) la caída del precio internacional de los minerales.

Al analizar la matriz PC, se puede observar que, de los departamentos que limitan con el departamento de Junín, Lima es su principal competencia, y destaca, entre otros factores clave de éxito, su acceso a puerto marítimo, lo que contribuye en la reducción de costos de sus exportaciones. Asimismo, el departamento de Cusco se presenta como una excelente opción de aprendizaje en el desarrollo del turismo no solo para el departamento de Junín, sino para el resto de regiones del país.

Con respecto a la matriz PR, el departamento de Junín tiene mucho por trabajar: para convertirse en un polo de desarrollo de la macrorregión centro del país, creando estrategias e implementándolas posteriormente teniendo como referentes a Antioquia en Colombia y Vancouver en Canadá.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2008), la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, es necesario identificar las competencias distintivas que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia, para construir ventajas competitivas de ellas. Las áreas por evaluar del departamento de Junín son: (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El GRJ es liderado por el magister Ángel Unchupaico Canchumani, con estudios de posgrado y experiencia en la Administración Pública, ya que se desempeñó como alcalde del distrito de El Tambo, de la provincia de Huancayo, por dos periodos consecutivos: 2007-2010 y 2011-2014. El GRJ, de acuerdo con su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), presenta las siguientes competencias y funciones: (a) de conformidad con el artículo 9° de la Ley 27867 (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales), presenta 10 competencias constitucionales; (b) de conformidad con el artículo 10° de la Ley 27867, cuenta con 15 competencias exclusivas; (c) de conformidad con el inciso 2) del artículo 10 de la Ley 27867, tiene nueve competencias compartidas; (d) de acuerdo con el inciso b) del artículo 45° de la Ley 27867, presenta seis funciones generales; y (e) de acuerdo con los artículos del 47° al 64° de la Ley 27867, cuenta con 16 funciones específicas.

Estas funciones específicas se desarrollan con base en las políticas regionales, las cuales se formulan en concordancia con las políticas nacionales sobre la materia (GRJ, 2008). Todas estas competencias y funciones direccionan a la administración y gerencia del departamento de Junín hacia el desarrollo de acciones en pro de alcanzar mejoras en la calidad

de vida de la población y un desarrollo sostenible de la región. Como se puede observar en la Figura 46, la estructura orgánica del GRJ contempla múltiples oficinas administrativas, oficinas de dirección, gerencia y subgerencias que probablemente puedan traer retrasos o lentitud en la toma de decisiones y en aprobaciones para el desarrollo de obras o de gestión.

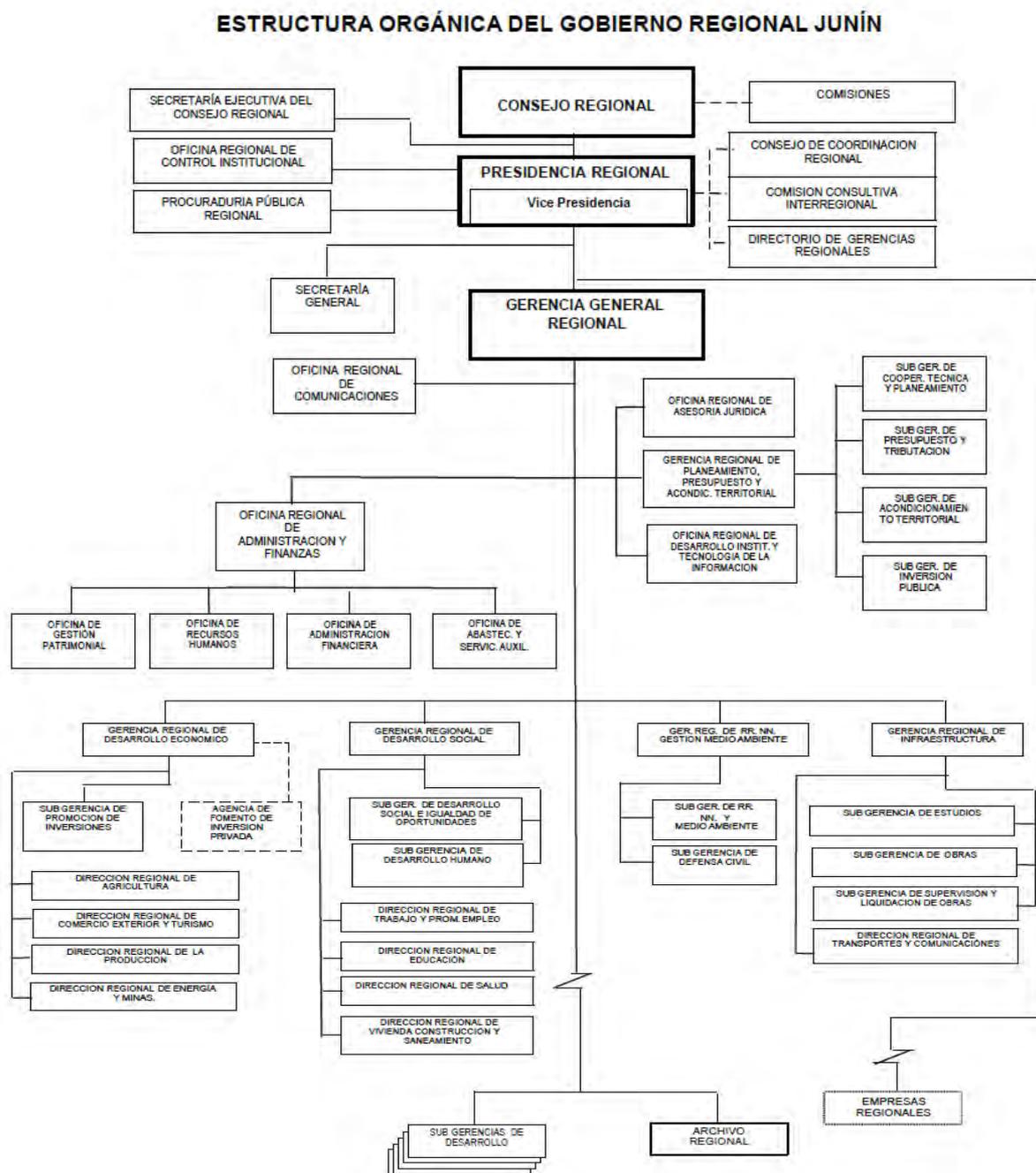


Figura 46. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.

Tomado de "Reglamento de Organización y Funciones (ROF)," del GRJ, 2008. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1327490424772687d2b1f1ef47e03b4291373c.pdf/

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El GRJ, mediante su portal, se encarga de anunciar y publicar los proyectos de inversión pública que se presupuestan, y además, se indica el avance de las ejecuciones, mostrando a la población la labor y la inversión realizada de manera transparente. Así, en el año 2015, se presupuestaron y ejecutaron obras y acciones de labor social en el departamento de Junín, y la sede central fue la principal unidad ejecutora de estos proyectos, por un valor de S/. 279'574,173 de un presupuesto institucional modificado (PIM) total de S/. 326'368,694 (85.7% de ejecución), en el año 2016 el valor ejecutado en obras fue de S/. 280'843,667 de un PIM total de S/. 419'021,898 (67.0% de ejecución) PIM superior en un 28% con respecto al 2015, y para el año 2017 el valor ejecutado en obras fue de S/. 400'224,765 de un PIM total de S/. 516'416,506 (77.5% de ejecución), PIM superior en un 29% con respecto al año 2016, detalles del período 2017 se puede observar en la Tabla 25.

Tabla 25

Junín: Presupuesto y Ejecución de Proyectos de Inversión Pública 2017

Código UE	Pliego / Unida Ejecutora	2017		
		PIM	Devengado	Avance %
818	Región Junín – Sede Central	508'614,047	394'324,285	77.5
819	Región Junín - Producción	100,000	0	0,0
820	Región Junín – Agricultura	1'985,132	1'744,525	87.9
821	Región Junín – Transportes	5'638,327	4'076,955	72.3
822	Región Junín – Educación	49,000	49,000	100.0
823	Región Junín – Salud	30,000	30,000	100.0
Total		516'416,506	400'224,765	77.5

Nota. Adaptado de “Proyectos de inversión,” del GRJ, 2017. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/proyectos_de_inversion/

Los proyectos en el departamento de Junín, están dirigidos principalmente a la construcción de puentes, mejoramiento y construcción de carreteras, saneamiento de viviendas, ampliación de sistemas de agua potable y alcantarillado, mejora e implementación de colegios, equipamientos de hospitales, etc.

Asimismo, se considera que el anuncio de los proyectos de inversión pública y sus avances correspondientes son, de alguna manera, los que más interesan a la población en aras

de conocer los destinos de sus recursos; sin embargo, este ítem es parte de un abanico de puntos que se encuentran dentro del portal de Transparencia estándar y que también son temas de interés de los habitantes del departamento de Junín en función de conocer las acciones que se llevan a cabo dentro del GRJ.

Cabe señalar que la información en el portal no es exclusiva para la población de Junín, sino que también es un espacio para promover el turismo nacional e internacional en la región, para lo cual se usa la publicación del destino festivo en su portada principal, tal como se puede observar en la Figura 47.



Figura 47. Portal región Junín.

Tomado de la portada principal del “Portal Región Junín,” del GRJ, 2015b. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad (D’Alessio, 2008). El GRJ cuenta con un Plan Operativo Institucional-2018 (POI-2018) que consta de 271 páginas (GRJ, 2018a), el cual es presentado anualmente en su portal y puede ser descargado directamente para su revisión (ver Figura 48).

El POI está segmentado en etapas de desarrollo en donde se muestra: (a) el proceso de la fase institucional – POI 2018, (b) la visión de futuro concertado: Junín al 2030, (c) la misión institucional, (d) la estructura orgánica del GRJ, (e) los objetivos y acciones estratégicas institucionales, (f) la ruta estratégica de objetivos y acciones estratégicas



Figura 48. Plan Operativo Institucional (POI).

Tomado de “Plan Operativo Institucional-2018,” del GRJ, 2018a. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-214227c53f84a34a863beda3a4fb66d29acbf6.pdf/

institucionales del plan estratégico institucional (PEI) 2018 – 2020, y (g) las actividades operativas. El desarrollo de los objetivos y acciones estratégicas institucionales del POI 2018 es presentado en un cuadro donde se reflejan, en un extremo, el objetivo estratégico institucional, con los siguientes parámetros: (a) indicador, (b) valor base y actual del indicador, (c) meta, (d) fuentes de datos y verificación, y (e) responsable de la medición del indicador; para completar la estructura operativa, en el otro extremo, se plantean las acciones estratégicas para el respectivo objetivo estratégico institucional seguido de los mismos parámetros registrados para los objetivos estratégicos institucionales.

Los 10 principales objetivos estratégicos institucionales del PEI que se describen en este POI son los siguientes:

1. Mejorar la calidad de la educación de los estudiantes.
2. Contribuir a la mejora de la salud de la población.
3. Promover viviendas funcionales y seguras para la población.

4. Elevar la productividad y competitividad de las unidades económicas orientadas al mercado interno y externo.
5. Mejorar la infraestructura del departamento de Junín.
6. Fortalecer la gestión pública moderna en el Gobierno Regional de Junín.
7. Promover el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, biodiversidad, y ecosistemas, en un contexto de cambio climático para la población.
8. Institucionalizar e implementar la gestión de riesgo de desastres, seguridad ciudadana y defensa nacional de la población.
9. Promover el desarrollo integral de la población a través de la generación de oportunidades y el reconocimiento de sus derechos.
10. Mejorar la gestión de la calidad ambiental, protegiendo la salud de la población.

Infraestructura. El departamento de Junín cuenta con una gerencia en esta área, que es la Gerencia Regional de Infraestructura, y está encargada de formular, proponer, ejecutar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia de transportes, comunicaciones, telecomunicaciones, y construcción de acuerdo con los planes regionales, nacionales y sectoriales; así como desarrollar funciones normativas, reguladoras, de supervisión, evaluación y control de las funciones específicas regionales en los sectores antes mencionados (GRJ, 2018b). Entre sus principales funciones tenemos:

- Ejecutar los recursos financieros, bienes y activos, capacidades humanas, necesarios para la gestión gerencial, con arreglo de la normatividad.
- Dirigir y formular perfiles y proyectos en la fase que les corresponda en materia de vialidad, transportes, comunicaciones, telecomunicaciones, construcción, dentro del marco del sistema de inversión pública e identificar los susceptibles de Cooperación Técnica Internacional.

- Participar en la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado, Presupuesto Institucional, Plan Operativo Institucional, y el Programa Anual de Inversiones.
- Participar en la formulación del Programa de Competitividad Regional.
- Definir indicadores de gestión que permitan evaluar el avance que se logre en el desempeño de la Unidad Orgánica, así como efectuar su seguimiento y, en función a dichos resultados reevaluar y proponer modificaciones a los objetivos, políticas y estrategias establecidas si fuera necesario

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El departamento de Junín basa sus ingresos en cuatro pilares: (a) ingresos no tributarios, (b) traspasos y remesas recibidas, (c) donaciones y transferencias recibidas, y (d) otros ingresos; mientras que sus principales gastos se centran en cuatro partidas: (a) gastos de personal, (b) gastos en bienes y servicios, (c) estimaciones y provisiones del ejercicio, y (d) otros gastos. Tanto en el periodo 2016 como en el 2017, no hubo ingresos tributarios netos, en el año 2017, los ingresos totales crecieron alrededor del 23.2% con respecto al año 2016, tal como se puede observar en el Apéndice C, y, en el periodo 2017, el total de costos y gastos tuvo una reducción del 24.0% con respecto al año 2016, resaltando la partida de gastos de personal que se redujo en 27.9% y la partida de gastos de pensiones y asistencia social que se redujo en 95.3%; pasando de un resultado del ejercicio negativo en el 2016 a uno positivo en el 2017, apoyado por el aumento de los ingresos y la reducción de los costos y gastos.

Con respecto al total de otros ingresos para el período 2017 fue alrededor de 2.5 veces el valor del período 2016 y para el total de otros gastos para el año 2017 fue alrededor de 2.1 veces el monto del año 2016, el resultado final del ejercicio arrojó un superávit en el año 2017 del orden de los S/. 820.1 millones contra un déficit en el ejercicio 2016 de S/. -39.4 millones.

Con respecto a los índices financieros, como se puede observar en la Tabla 26, el ratio de liquidez durante el periodo 2016 fue de 1.89 y, en el 2017, de 1.54, ambos por encima de 1,

lo que genera tranquilidad para el departamento de Junín en el cumplimiento de sus obligaciones de corto plazo, pero también se puede entender que parte de los activos circulantes están siendo financiados con capitales de largo plazo. Por otro lado, el departamento de Junín presenta índices de grado de endeudamiento promedio con valores de 0.99 y 0.60 para los años 2016 y 2017, respectivamente; para el año 2017 se registró un valor promedio donde se tiene un significativo espacio para futuros préstamos y endeudamiento de la región, y también cabe destacar que el capital de trabajo para ambos periodos es positivo, por lo que el departamento de Junín es susceptible de recibir créditos o préstamos para eventuales operaciones, y ante una utilidad operativa negativa, los índices de rentabilidad económica sobre los activos (ROA, por sus siglas en inglés: *Return On Assets*: ‘retorno de/sobre activos’) y sobre el capital invertido-patrimonio (ROE, por sus siglas en inglés: *Return On Equity*: ‘rentabilidad sobre recursos propios’) resultaron negativos en el año 2016 recuperándose durante el periodo 2017, con valores promedio.

Tabla 26

Ratios Financieros Aplicados al Departamento de Junín

Índices financieros	Años	
	2017	2016
1. Ratio de liquidez	1.54	1.89
2. Grado de endeudamiento	0.60	0.99
3. Grado de propiedad	0.40	0.01
4. Endeudamiento patrimonial	1.48	106.50
5. Rotación del activo (veces)	0.69	0.64
6. Rendimiento sobre los activos (ROA)	0.26	0.02 (-)
7. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	0.63	1.52 (-)
8. Capital de trabajo	140'773,308	184'534,366

Nota. Ratios calculados con base en los estados financieros de la “Memoria Anual 2017,” del GRJ, 2018c; capital de trabajo expresado en nuevos soles.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008). El

departamento de Junín, según el Censo Nacional del 2007: XI de Población y VI de Vivienda, cuenta con una población de 1'225,474 habitantes (4.5% de la población nacional), y la provincia de Huancayo es la que concentra el 38.1% de los habitantes.

Entre los años 1993 y 2007, el departamento de Junín tuvo una tasa de crecimiento intercensal de 1.2% y se encuentra dentro del grupo de los departamentos con menor crecimiento (menos de 2%), la población femenina es ligeramente mayor, con un 50.1% sobre la población masculina, que cuenta con un 49.9% del total. El departamento de Junín se caracteriza por tener mayoritariamente una población joven: el 33% son menores de 14 años, y el 60.9% son personas entre los 15 y 64 años, la fuerza potencial de trabajo, y el 6.1% son mayores de 65 años (INEI, 2007a).

El departamento de Junín, en desarrollo conjunto con el CEPLAN, presentaron el año 2014 el Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050, en donde se destaca, entre sus objetivos estratégicos regionales el desarrollo de la calidad de vida de su población, sus derechos, su participación constante con las instituciones gubernamentales, su convivencia armoniosa con el medio ambiente, y la extracción sostenible de los recursos naturales, tal como se puede observar en la Figura 49.



Figura 49. Objetivos estratégicos regionales-modelo conceptual.

Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 (con Metas al 2021 y al 2030),” del CEPLAN, 2014. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar, con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones, la estrategia empresarial (D'Alessio, 2008), lo que explica que el GRJ cuenta en su página web con un portal de Transparencia estándar en donde se informa a la población acerca de todo lo relacionado con la gestión administrativa y operativa de la región, en temas específicos tales como: (a) Datos generales, (b) Planeamiento y organización, (c) Información presupuestal, (d) Proyectos de inversión, (e) Participación ciudadana, (f) Información de personal, (g) Información de contrataciones, (h) Actividades oficiales, (i) Información adicional, y (j) INFObras obras públicas, tal como, en detalle, se muestra en la Figura 50. Así, por ejemplo, conectándose en la sección proyectos de inversión, la población puede acceder a información de avances, valores presupuestados e inicios de obra.



Figura 50. Portal de Transparencia estándar.

Tomado de "Portal de Transparencia estándar," del GRJ, 2015c. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/portal_de_transparencia_estandar/

Del mismo modo, existe un libro virtual de reclamaciones para expresar alguna disconformidad con algún proceso o trámite realizado. La contraparte es que, al año 2016, solo el 19.7% de los hogares en el departamento de Junín acceden al servicio de internet (ver Tabla 27), a pesar que desde el año 2014 (11.5%) al año 2016 (19.7%) ha habido un incremento de 1.7 veces, este ha sido insuficiente.

Tabla 27

Junín: Hogares que acceden al Servicio de Internet (2007-2016), (% al total de hogares)

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Junín	2.5	3.2	4.0	5.8	8.2	8.4	11.6	11.5	15.4	19.7

Nota. Adaptado “Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación (Hogares con acceso a Tecnologías de Información y Comunicación),” del INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

La utilización de las cabinas públicas son un gran apoyo para el crecimiento del uso de la internet y, por consiguiente, la visita al portal del GRJ. Así, para el período 2016 el 19.5% de la población de 6 y más años de edad hace uso de internet en cabina pública, pero no necesariamente el total de este porcentaje visita o interactúa con el portal de la región, habiendo una brecha enorme que ajustar. En la Tabla 28, se muestra el resultado evaluado.

Tabla 28

Junín: Población de 6 y más años que hace uso de Internet en Cabina Pública (2007-2016)

Departamento	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Junín	27.9	26.7	31.5	31.0	29.3	25.8	24.8	25.1	22.8	19.5

Nota. Adaptado “Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación (Población que accede a internet),” del INEI, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, y productos, que generen nuevas patentes y derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico (D’Alessio, 2008).

Para el año 2014, las principales inversiones en tecnología en el departamento de Junín se encuentran en el control sanitario y vigilancia de la calidad del aire, para lo cual se han

adquirido equipos de monitoreo con este fin, y con un presupuesto de S/. 35,000; y también en la adquisición de equipos modernos de salud destinados a las campañas gratuitas de tomografía y mamografía, con un presupuesto ejecutado de S/. 3'395,193, incluido el acondicionamiento de los ambientes e instalación. Otro punto por destacar en inversión en tecnología es la implementación del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas de la macrorregión del centro del Perú, con un presupuesto ejecutado de S/. 86'017,033 (GRJ, 2015a).

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 29

Matriz EFI del Departamento de Junín

Factores críticos de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Ubicación estratégica como nexo de Lima y otras regiones	0.09	4	0.36
2. Principal productor minero metálico y no metálico	0.08	3	0.24
3. Departamento con mayor inversión minera	0.09	3	0.27
4. Principal productor agrícola y café de exportación	0.07	3	0.21
5. Desarrollo de la industria cementera debido al auge del sector construcción	0.06	4	0.24
6. Atractivos turísticos en la zona de la sierra y selva	0.08	3	0.24
7. Segundo productor de trucha a nivel nacional	0.07	3	0.21
Suma	0.54		1.77
Debilidades			
1. Exportación de productos con valor agregado	0.06	2	0.12
2. Pobre infraestructura educativa y salud pública	0.08	1	0.08
3. Baja afiliación de la población a un seguro de salud	0.07	1	0.07
4. Bajo nivel salarial en empresas de la región Junín	0.07	1	0.07
5. Desaprovechamiento del aeropuerto en la región	0.06	2	0.12
6. Falta de servicios básicos para toda la población	0.07	1	0.07
7. El departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investigación y Desarrollo.	0.05	2	0.10
Suma	0.46		0.63
Total	1.00		2.40

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, y 1 = Debilidad mayor.

La matriz EFI del departamento de Junín (ver Tabla 29) presenta 14 factores críticos de éxito, siete fortalezas y siete debilidades, un número adecuado de factores, aunque, usando una ponderación algo subjetiva con valores como 0.05 y 0.06, el valor 2.40 indica un valor ligeramente por debajo del promedio, lo que hace que el departamento de Junín no sea ni fuerte ni débil. El departamento de Junín se encuentra en una macrorregión competitiva que

amerita acciones a nivel interno para mejorar sustancialmente las debilidades de la matriz, empezando por las de mayor peso, y desarrollando las estrategias adecuadas.

4.3 Conclusiones

Después de un análisis interno, se puede notar que, entre las fortalezas que presenta el departamento de Junín, se encuentra su ubicación estratégica dentro del país como enlace entre la capital y otras regiones de abastecimiento, y el ser considerado como principal productor no solo de productos mineros y agrícolas, sino también por disponer de importantes recursos turísticos, cementeros y piscícolas. Entre las debilidades que se deben trabajar para cumplir con la visión del departamento de Junín, se encuentran mayormente las relacionadas con la calidad de vida de la población, principalmente su acceso a los servicios básicos y las mejoras en los sectores salud y educación, tanto en infraestructura como en calidad del servicio, además de aprovechar la presencia de un aeropuerto en la región y promover en las empresas locales la aplicación de un nivel salarial adecuado para el trabajador.

Capítulo V: Intereses del Departamento de Junín y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Departamento de Junín

Según D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Estos intereses se basan en la organización en marcha y son formulados para el largo plazo. La visión de la organización es una forma de expresar estos intereses, pero, a su vez, pueden expresarse explícitamente en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO).

En el presente capítulo, se evalúan los intereses del departamento de Junín teniendo en cuenta la visión planteada:

Para el año 2024, la región Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas.

El departamento de Junín está localizado en la parte central de los Andes peruanos. Tiene una extensión aproximada de 44,197 km². Abarca dos regiones naturales: la sierra con 20,821 km², donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta del Bombón y el lago Junín; y (b) la zona de ceja de selva y selva, con 23,376 km², donde se encuentran los valles de Chanchamayo, Ene, Perené, y Tambo.

Las regiones naturales de la sierra y la selva de Junín han desarrollado cada una su propia dinámica, concentrándose su producción principalmente en el sector servicios (comercio, transportes y comunicaciones) y subsidiariamente en los sectores de agricultura, minería, manufactura, y construcción (Armendáriz, Jaramillo, & Zegarra, 2011).

La diversidad de sus paisajes, ecosistemas y recursos naturales, su ubicación

geográfica estratégica como nexo entre Lima y las regiones de la sierra y la selva central, la variedad de climas y pisos ecológicos (que van de los 600 a los 4,500 m s. n. m.), así como la variedad de cultivos que produce, entre frutales, hortalizas y tubérculos, convierten a Junín en una región con un gran potencial para el desarrollo minero, agrícola, forestal, turístico y agroindustrial, siendo sus actividades económicas principales el comercio, el transporte y las comunicaciones, la agricultura, la minería, la manufactura y el turismo.

No obstante, la gran riqueza natural y la diversidad de sus actividades económicas, estudios recientes sobre su *performance* competitiva demuestran que Junín se encuentra rezagado en su desempeño económico en comparación con otros departamentos, pues no solo se encuentra en el décimo lugar de competitividad regional (Armendáriz et al., 2011), sino que, además, su nivel de productividad está muy por debajo del nivel nacional respecto de otras regiones mineras de la sierra, como Cajamarca, Áncash o Cusco. Asimismo, se observa que, en el departamento de Junín, existe un bajo nivel de productividad por trabajador, además de poca productividad en las pequeñas y micro empresas y un alto nivel de informalidad que incluso afecta al 80% de su PEA (Armendáriz et al., 2011).

En este sentido, el interés primordial de la región Junín será lograr mejores estándares de desarrollo humano a través del crecimiento económico, la competitividad regional, la inversión privada responsable, la conservación de recursos naturales y la biodiversidad, el mejoramiento de la calidad ambiental, la erradicación del analfabetismo, la promoción de la salud con calidad y oportunidad, la atención de las necesidades primarias, la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales a nivel internacional, preservando el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, basada en instituciones transparentes, confiables y participativas. La localización de Junín le permitirá ocupar una posición estratégica, y se debe buscar derroteros para alcanzar la visión propuesta.

5.2 Potencial del Departamento de Junín

De acuerdo con Porter (2008), el análisis de cualquier sector implica conocer los fundamentos estructurales de la rentabilidad, comprender el horizonte de tiempo adecuado, distinguir los cambios temporales o cíclicos de los cambios estructurales, y observar el ciclo empresarial entero para esa industria en concreto. En algunas industrias con un tiempo de planificación y producción largo, el horizonte apropiado podría ser de una década o más. Será la rentabilidad media a lo largo de este periodo el centro de atención de cualquier análisis. Asimismo, se debe comprender los mecanismos internos de la competitividad y el origen de la rentabilidad, y fijarse cuantitativamente en la estructura de la industria. La estructura de la industria también determina la brecha existente entre ingresos y gastos, y serán estas relaciones económicas las que mejoren la información y comprensión del estrategia sobre la competitividad de la industria. El análisis del sector implicará elaborar un listado de puntos fuertes y débiles del mismo, así como concebir a la industria en términos globales y sistémicos (fuerzas que apoyan o limitan la rentabilidad actual del sector, modo en que los cambios en una fuerza competitiva desencadenan reacciones en otras). Este análisis revelará las estrategias que se deben seguir.

Según Porter (2008), la fuerza o fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad de una industria y se convierten en piezas fundamentales del análisis y la formulación estratégica. La estructura sectorial se desarrolla a partir de una serie de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva, y se recomienda que se adopte la perspectiva de una compañía que ya está instalada en una industria determinada, para que el aspirante a miembro de la industria comprenda mejor los retos que debe enfrentar.

De acuerdo con Porter (2008), los pasos fundamentales en el análisis de un sector son:

(a) definir la industria (productos que forman parte de la industria, alcance geográfico de la

competitividad); (b) identificar a los participantes y competidores y dividirlos en grupos si se requiere (a los compradores, proveedores, competidores, sustitutos, posibles aspirantes); (c) evaluar las influencias subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades y porqué; (d) determinar la estructura general de la industria (nivel de rentabilidad, fuerzas controladoras de la rentabilidad, análisis de la industria relacionado con la rentabilidad a largo plazo, elementos más rentables); (e) analizar los cambios recientes y probables de cada fuerza (fuerzas positivas y negativas); y (f) identificar los aspectos de la estructura de la industria que podrían estar influenciados por los competidores, aspirantes o la propia compañía.

En cuanto a la actividad agrícola, destacan la producción de papa, maíz (choclo y amiláceo), zanahoria, arveja, habas, cebolla serrana, olluco, alcachofa y maca. La papa se constituye como el principal cultivo de la zona sierra de la región, posicionándose, junto con Huánuco y Puno, como uno de los principales ofertantes de papa al mercado de Lima, especialmente durante el primer semestre de cada año (BCRP, 2011). En las zonas de ceja de selva y selva de la región, los principales cultivos son piña, naranja y café, siendo este último el principal cultivo de exportación agrícola tradicional, habiéndose incrementado la producción de café en 56% con respecto a la década pasada.

La actividad forestal en la región Junín se encuentra limitada por la tala indiscriminada de bosques y de especies maderables como caoba y cedro, así como por la deforestación por cambio de uso de la tierra.

Con respecto a la minería en el departamento de Junín, sobresalen las de tipo metálica con la producción de cobre, plomo, zinc, plata y oro, y las de tipo no metálica con la extracción de mármol travertino. El travertino es un tipo mármol reconocido a nivel internacional por su calidad, textura y larga duración. Se encuentra en casi todos los cerros volcánicos del departamento de Junín, por lo que Junín constituye en una de las pocas

regiones del país en que se encuentra travertino en estado bruto y en grandes cantidades (Mendoza, 2010). Es un producto de alta demanda en el mercado internacional (GRJ, 2014a) que se utiliza con fines ornamentales en construcción, cuya mayor fuente a nivel nacional se concentra precisamente en el departamento de Junín (BCRP, 2011), al alcanzar el 98% de la exportación a nivel nacional. Se estima que el 80% de travertino se envía a Estados Unidos y el 20% a los mercados de Sudamérica (como Chile, Ecuador, Bolivia) y de Europa (Países Bajos y Grecia) (Chacón, 2012). Al año 2012, se conocían 30 canteras operadas por pequeños productores y otras tantas por empresas privadas. De una cantera de mármol travertino ubicada en la región Junín, se obtienen de 80 a 100 metros cúbicos. En el año 2012, la producción de travertino llegó a los 100 metros cúbicos, calculándose que, de optimizarse su explotación, podría producirse entre 500 a 700 m³ (metros cúbicos). Como es evidente, este potencial ha sido de interés de inversionistas italianos, coreanos y chinos, que desean conocer la calidad y los niveles de producción del travertino en la región (Mendoza, 2013).

Junín fue el departamento con mayor inversión minera a nivel nacional en el bienio 2011-2012 con el 15.2% de la inversión minera a nivel nacional (GRJ, 2014a), y cuenta con reservas probadas de cobre, plata, plomo y zinc (GRJ, 2014a). En el distrito de Morococha, provincia de Yauli, de la región Junín, se encuentra el proyecto Toromocho, a cargo de la Minera Chinalco Perú S. A., empresa subsidiaria de Aluminum Corporation of China (CHINALCO). Según información contenida en la página web de la mencionada empresa, mediante exploraciones geológicas, se determinó que Toromocho contiene una reserva de 1,526 millones de toneladas de mineral con una ley promedio de cobre de 0.48%, una ley promedio de molibdeno de 0.019% y una ley promedio de plata de 6.88 g/T (gramos por tonelada), constituyéndose así en uno de los proyectos cupríferos más grandes del país. Se señala, además, que el proyecto Toromocho producirá anualmente un millón de toneladas de concentrado de cobre, 10,000 toneladas de óxido de molibdeno y 4 millones de onzas de

plata, y que generará beneficios importantes, porque en la etapa de construcción de la mina se originarán 5,000 empleos y durante la etapa de producción se generarán 2,500 empleos directos y 7,500 indirectos durante 32 años. Asimismo, durante la vida de la mina, considerando a tres dólares como precio de la libra de cobre, se obtendrán \$ 7,600 millones por concepto de impuesto a la renta, \$ 3,800 millones por canon minero, \$ 760 millones por regalías y \$ 2,100 millones para el pago de utilidades (Minera Chinalco Perú S. A., 2009).

En manufactura, la región Junín destaca en la refinación de metales y en la producción de cemento (Court, Panez, Marcos, Messco, Cabrera, & Saavedra, 2010), además de textiles, productos siderometalúrgicos, joyería y otros. Con respecto a la producción de cemento, su importancia radica en el déficit habitacional y de infraestructura del país y en el impulso del gobierno en la promoción de viviendas de interés social. Según recientes proyecciones, en los próximos 20 años, habrá 2.5 millones de hogares nuevos, lo que representa una demanda por vivienda de 140,000 unidades por año, que se deberá cubrir ya sea con programas como Techo Propio, Mi Vivienda o con iniciativas privadas.

Asimismo, para el año 2016, se ha proyectado un mejor desempeño del sector construcción, el cual llegará a crecer 4.4% debido a una recuperación de la actividad económica en general y a la mayor inversión pública de los gobiernos regionales. Se espera, además, que, en el año 2016, el PBI del Perú avance alrededor del 4% (Construcción crecerá 4.4% en 2016 por recuperación económica y de inversión pública, 2015). Teniendo en cuenta el ínfimo porcentaje del PBI que representan los créditos hipotecarios en el Perú (5%) con relación a otros países de la región (20% en Chile, 10% en México y 7% en Colombia), la creación de mecanismos legales para fomentar el alquiler y venta de viviendas (tales como el alquiler venta, el *leasing* inmobiliario y la capitalización inmobiliaria, que serán implementados a partir del 2016), las proyecciones de reactivación de la demanda interna por vivienda, el avance en la realización de proyectos de concesiones en infraestructura que

generen mayor gasto público en infraestructura, así como el mayor poder adquisitivo de la población, que en los próximos dos años habrá un mayor dinamismo en el sector construcción, y que en el 2019 el Perú será sede de los XVIII Juegos Panamericanos, que garantiza un *boom* de obras de infraestructura, se presenta, en general, una coyuntura ideal para desarrollar la industria cementera del país y, en particular, la industria cementera del departamento de Junín, representada por Cemento Andino S. A., ubicada en Condorcocha, distrito de La Unión, provincia de Tarma (Reyes, 2016).

La refinación del cobre, plata, zinc y oro se realiza en el Complejo Metalúrgico de La Oroya, a cargo de la empresa Doe Run Perú, con productos mineros que provienen de los departamentos de Pasco y Huancavelica (Doe Run Perú, 2016).

En el sector turismo, la región Junín cuenta con importantes atractivos turísticos tanto en la zona sierra (valle del Mantaro) como en la de ceja de selva y selva (provincias de Chanchamayo y Satipo), que reciben importante afluencia de visitantes nacionales y extranjeros.

En materia de servicios financieros, estos se han incrementado sustancialmente en la región Junín, según indicadores de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), incrementándose la profundización financiera, así como el número de oficinas (agencias) e intermediación financiera (colocaciones/depósitos) (BCRP, 2011).

Así, se observa que, en la región Junín, existe un gran potencial no solo en los sectores minero (con el desarrollo de nuevos proyectos mineros), agrícola (con la mejora en la producción y en la calidad de los cultivos), forestal (con la sustitución de una economía de subsistencia basada en la ganadería con explotaciones generalmente familiares que solo alcanzan para la alimentación y el vestido de la propia familia o grupo social y en la que no se producen excedentes que permitan el comercio o, en caso de que se produzcan, estos son

escasos y se destinan de forma inmediata al trueque con otras familias o grupos sociales), turístico (mediante una gestión sostenible de la biodiversidad de la región), sino también en el sector agroindustrial (con el desarrollo de la agroindustria entendida como la producción, industrialización y comercialización de productos agropecuarios, forestales y biológicos de la región, que implica la agregación de valor a productos del agro, la ganadería y la silvicultura y la pesca, facilitando la durabilidad y disponibilidad del producto de una época a otra, sobre todo de aquellos que son más perecederos), por lo que se requiere una gestión moderna, ética, efectiva, participativa, y capaz de prestar servicios de calidad de manera transparente y confiable, lo cual le permitirá convertirse en una de las regiones más competitivas del país.

En este contexto, se requiere determinar qué debe hacer el departamento de Junín para competir exitosamente en los sectores minero, agrícola, forestal, turístico y agroindustrial, con otras regiones del país, y alcanzar así la visión establecida.

De esta manera, se observa que el departamento de Junín tiene una creciente proyección en el mercado nacional e internacional debido al impulso que se le viene dando a las actividades económicas en la zona, lo que traerá inversión y oportunidades de desarrollo para la región en su afán de alcanzar la visión propuesta:

Para el año 2024, la región Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas.

Incluso la expectativa del GRJ es mejorar las condiciones sociales de la población para reducir los niveles de pobreza, consolidar el desarrollo productivo con valor agregado para el mercado nacional e internacional, proteger y conservar la biodiversidad y los recursos

naturales, fortalecer el proceso de descentralización y las instituciones para elevar el nivel de eficiencia y eficacia (GRJ, 2014c).

5.3 Matriz de Intereses del Departamento de Junín (MIO)

Los intereses del departamento de Junín tienen una relación directa con la visión expresada para el 2024, del mismo modo, se han identificado a los agentes que son comunes y no comunes a los intereses de la región: (a) pobres en Junín, (b) población de Junín, (c) inversionistas, (d) gobierno regional, (e) departamentos limítrofes y (f) Gobierno Central, por lo que aquellos con intereses comunes deberán trabajar de manera conjunta para llegar a la visión establecida (ver Tabla 30).

Tabla 30

Matriz de Intereses del Departamento de Junín

Intereses del departamento de Junín	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Mejores estándares de desarrollo humano, bienestar social	*Pobres en Junín	*Poblac. de Junín *Gob. Regional	*Gob. Central **Dep. limítrofes
2 Competitividad regional, producción con valor agregado y responsabilidad social	*Población de Junín	*Gob. Regional *Inversionistas	*Gob. Central **Dep. limítrofes
3 Inversión privada responsable	*Población de Junín	*Gob. Regional *Inversionistas	*Gob. Central **Dep. limítrofes
4 Conservación de los recursos naturales y protección del medio ambiente	*Pobres en Junín	*Poblac. de Junín *Gob. Regional	*Gob. Central **Dep. limítrofes
5 Promoción de la salud y la educación con calidad	*Pobres en Junín	*Poblac. de Junín *Gob. Regional	*Gob. Central **Dep. limítrofes
6 Estabilidad y transparencia de las instituciones gubernamentales	*Población de Junín	*Gob. Regional	*Gob. Central **Dep. limítrofes
7 Desarrollo del turismo nacional e internacional	*Población de Junín	*Gob. Regional	*Gob. Central **Dep. limítrofes

Nota. * comunes, ** opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

5.4 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Según D’Alessio (2008), establecer los Objetivos de Largo Plazo (OLP) presupone conocer los cursos de acción (estrategias genéricas, estrategias externas alternativas,

estrategias externas específicas y estrategias internas específicas) para conducir a la organización a alcanzar la visión establecida. Son el resultado que la organización espera alcanzar para obtener la visión establecida luego de implementar las estrategias escogidas. Precisa además, que debe existir coherencia entre el tiempo que tomará alcanzar la visión y el tiempo para implementar los OLP y sus estrategias.

Los OLP deben poseer determinadas características: (a) cuantitativos, para poder medirlos; (b) medibles, usando indicadores confiables; (c) realistas, o alcanzables; (d) comprensibles, por todos sin dudas; (e) desafiantes, para exigir el compromiso de todos; (f) jerarquizados, del más importante hasta el menos importante; (g) alcanzables, en el tiempo establecido por la visión; (h) congruentes, entre las unidades de la organización; y (i) asociables a un horizonte de tiempo (D'Alessio, 2008).

En este sentido, los OLP ayudarán a cumplir la visión de la región Junín y lo que se espera en el futuro. A continuación, se mencionan los OLP que se plantean para la región Junín:

1. OLP 1: Para el año 2024, el departamento de Junín debe estar en la primera mitad del grupo de regiones con mayores ingresos per cápita, debiendo alcanzar un PBI per cápita de S/. 14,000 (S/. 10,915 en el 2014) (INEI, 2015b).
2. OLP 2: Para el año 2024, lograr un índice de competitividad regional de 65.0 puntos ubicándose en un nivel de competitividad medio-alto (31.1 en el 2014) (D'Alessio, Benzaquen, Del Carpio, Torres, Vila, Mendo, Donayre, Zegarra, &Valdivia, 2014).
3. OLP 3: Para el año 2024, reducir la pobreza al 10% (22.5% en el 2010) (BCRP, 2013) y la pobreza extrema al 5% (10% en el 2010) (BCRP, 2013).
4. OLP 4: Para el año 2024, integrar a la población de Junín a un tipo de seguro de salud, de tal manera que el 80% de la población se encuentre ya afiliada a algún tipo seguro (30% cuenta con seguro de salud en el 2007) (INEI, 2007a).

5. OLP 5: Para el año 2024, llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población de Junín (60% cuenta con acceso a agua potable, 78% tiene disponibilidad de servicios higiénicos y 73% dispone de alumbrado eléctrico en el 2007) (INEI, 2007a).
6. OLP 6: Para el año 2024, reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad al 2.5% (7.6% en el 2007) (MEF, 2007); (5.9% en el 2012) (INEI, 2014).
7. OLP 7: Para el año 2024, incrementar el flujo turístico nacional y extranjero anual a un total de 1'500,000 turistas, (987,690 es el total de huéspedes nacionales y extranjeros que arribaron al departamento de Junín en el 2012) (INEI, 2012).
8. OLP 8: Para el año 2024, reducir la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años del 24.2% (CEPLAN, 2014) al 8%.
9. OLP 9: Para el año 2024, lograr que los proyectos de inversión en el departamento de Junín relacionados con la infraestructura y servicios en temas educativos y de salud representen el 90% del PIM (75% en el año 2014) (GRJ, 2015a).

5.5 Conclusiones

Los OLP han sido desarrollados enfocándose en los problemas por superar, en los intereses del departamento de Junín y buscando el logro de la visión propuesta. Mejorar la calidad de vida de sus habitantes, reducir los índices de pobreza, aumentar la inversión en infraestructura y servicios en educación y salud, y el desarrollo del turismo son factores que redundan en el crecimiento de la región y, por ende, en el crecimiento del país; los cuales también contemplan una relación directa con el logro del IDH cuyas dimensiones básicas del desarrollo humano son: (a) vida larga y saludable, (b) educación, y (c) calidad de vida digna.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos, usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices, resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), son específicas y no alternativas, y su atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matrices de Rumelt (MR) y de Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Con base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización (D'Alessio, 2008).

6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

El proceso de obtención de estrategias en una MFODA se realiza a través del emparejamiento (*matching*) en los cuatro cuadrantes de la matriz (FO, DO, FA, DA) desde las cuatro entradas (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas), principalmente se generan estrategias externas y eventualmente estrategias internas. Como resultado de este análisis, se han obtenido 17 estrategias, tal como se puede observar en la Tabla 31, que son distribuidas de la siguiente manera: (a) cinco en el cuadrante FO (Explote), (b) cinco en el cuadrante DO (Busque), (c) cuatro en el cuadrante FA (Confronte), y (d) tres en el cuadrante DA (Evite).

Tabla 31

Matriz FODA del Departamento de Junín

Fortalezas		Debilidades
1 Ubicación estratégica como nexo de Lima y otras regiones	2 Principal productor minero metálico y no metálico	3 Departamento con mayor inversión minera
4 Principal productor agrícola y café	5 Desarrollo de la industria cementera	6 Atractivos turísticos en la zona de la sierra y selva
7 Segundo productor de trucha a nivel nacional		7 El departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investig. y Des.
1 Exportación de productos con valor agregado		2 Pobre infraestructura educativa y salud pública
		3 Baja afiliación de la población a un seguro de salud
		4 Bajo nivel salarial en empresas en la región Junín
		5 Desaprovechamiento del aeropuerto
		6 Falta de servicios básicos para toda la población
		7 El departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investig. y Des.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Creciente inversión pública y apoyo del Estado	1 Desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial. F1, F3, F5, O1 y O5.	1 Desarrollar programas de mejora en infraestructura educativa y salud. D2, D3, O1 y O5.
2 Existencia de un sistema de áreas naturales protegidas	2 Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas. F1, F4, F7, O3, O4 y O7.	2 Impulsar la ejecución de obras de servicio básico. D6, O1 y O5.
3 Demanda internacional creciente de recursos naturales (salud y medicina)	3 Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería. F1, F2, F6, F7, O2, O4, O7 y O8.	3 Incluir, en la estructura del GRJ, una Gerencia en I + D. D1, D7, O2, O3, O6 y O8.
4 Crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo	4 Crear empresas de productos naturales con valor agregado. F1, F4, F7, O3, O4, O6 y O7.	4 Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región. D5, O1, O3, O4, O5, O6, O7 y O8.
5 Capacidad de recibir préstamos y ejecutar proyectos regionales	5 Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con valor agregado. F1, F2, F3, F5, O1, O5 y O6.	5 Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado. D1, D4, D7, O3, O4 y O7.
6 Tendencia de recuperación de las exportaciones nacionales		
7 Ligera expansión de la demanda interna nacional		
8 Incentivo del turismo nacional e internacional del país		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Conflictos sociales en la región	1 Buscar nuevos mercados en el extranjero. F2, F4, F7, A2 y A7.	1 Realizar benchmarking con el turismo de otras regiones. D7, A4 y A6.
2 Limitada diversificación de los mercados para las exportaciones	2 Desarrollar un plan de seguridad y control con el apoyo del Estado. F1, A1, A3 y A5.	2 Vigilar la acción del GRJ en el desarrollo de las obras públicas. D2, D3, D5, D6, A1, A3 y A5.
3 Incremento del nivel de corrupción regional	3 Desarrollar un plan de prevención contra los desastres naturales con el apoyo de Defensa Civil. F3, F5, A6 y A8.	3 Fomentar el trabajo en conjunto del GRJ y las empresas de los distintos sectores en la región. D1, D4, D7, A1, A2, A4, A6 A7 y A8.
4 Desarrollo turístico de otras regiones	4 Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio. F6, F7, A4 y A6.	
5 Falta de institucionalidad del Estado en las regiones		
6 Desaceleración de la inversión privada		
7 Caída del precio internacional de los minerales		
8 Exposición de alto riesgo a los desastres naturales		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

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

La matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción (PEYEA) diseñada

por Rowe, Mason y Dickel (1984), es usada para determinar la apropiada postura estratégica de la Región Junín. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria: (a) fortaleza de la industria (FI), y (b) estabilidad del entorno (EE), y dos ejes que combinan factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera (FF), y (b) ventaja competitiva (VC) en extremos de alto y bajo, que conforman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva (D'Alessio, 2008).

Para obtener la postura estratégica del departamento de Junín, se han evaluado cada uno de los factores de las variables relativas tanto de la industria como de la organización, asignándose valores numéricos que van de 1 (peor) a 6 (mejor) para los factores de las variables FF y FI, y de -1 (mejor) a -6 (peor) para los factores de las variables EE y VC, calculando posteriormente el promedio en cada variable y hallando los valores en el eje X (suma de las variables FI y VC) y en el eje Y (suma de las variables FF y EE), cuyo vector señalará el cuadrante de la postura estratégica que se debe seguir (ver Tabla 32).

La matriz PEYEA da como resultado un vector ($X = 0.33$, $Y = -0.36$), que posiciona al departamento de Junín en el cuadrante bajo una postura estratégica competitiva, tal como se puede observar en la Figura 51. Al analizar el polígono, se encuentra que el departamento de Junín cuenta con una buena fortaleza de la industria ($FI = 3.33$) y una moderada estabilidad del entorno ($EE = -3.25$), factores que caracterizan la posición estratégica de la industria como un todo. Asimismo, al analizar los factores determinantes de la posición estratégica de la región, se observa que se encuentra con una aceptable fortaleza financiera ($FF = 2.89$) y con una regular ventaja competitiva ($VC = -3.00$), y se obtiene como resultado un vector de valor muy pequeño (0.33 , -0.36) desplazado en el cuadrante competitivo.

Esta postura estratégica es típica de una industria atractiva. El departamento de Junín tiene algunas ventajas competitivas en un entorno moderadamente estable, no crítico, pero es

necesario alcanzar la fortaleza financiera, por lo que los esfuerzos del departamento de Junín deben estar enfocados en adquirir recursos financieros.

Tabla 32

Matriz PEYEA del Departamento de Junín

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
1 Retorno de la inversión	4	1 Cambios tecnológicos	-3
2 Apalancamiento	3	2 Tasa de inflación	-2
3 Liquidez	3	3 Variación de la demanda	-2
4 Capital de trabajo vs. capital disponible	4	4 Rango de precios de productos competitivos	-5
5 Flujo de caja	3	5 Barreras de ingreso al mercado	-2
6 Facilidad de salida del mercado	2	6 Rivalidad / Presión competitiva	-5
7 Riesgo involucrado en el negocio	3	7 Elasticidad de precios de la demanda	-4
8 Rotación de inventarios	2	8 Presión de los productos sustitutos	-3
9 Economías de escala y de experiencia	2		
	2.89		-3.25
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
1 Participación en el mercado	-2	1 Potencial de crecimiento	5
2 Calidad del producto	-1	2 Potencial de utilidades	4
3 Ciclo de vida del producto	-3	3 Estabilidad financiera	3
4 Ciclo de reemplazo del producto	-3	4 Conocimiento tecnológico	2
5 Lealtad del consumidor	-4	5 Utilización de recursos	4
6 Utilización de la capacidad de los competid.	-4	6 Intensidad de capital	3
7 Conocimiento tecnológico	-5	7 Facilidad de entrada al mercado	3
8 Integración vertical	-1	8 Productividad / Utilización de la capacidad	2
9 Velocidad de introduc. de nuevos productos	-4	9 Poder de negociación de los productores	4
	-3.00		3.33

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

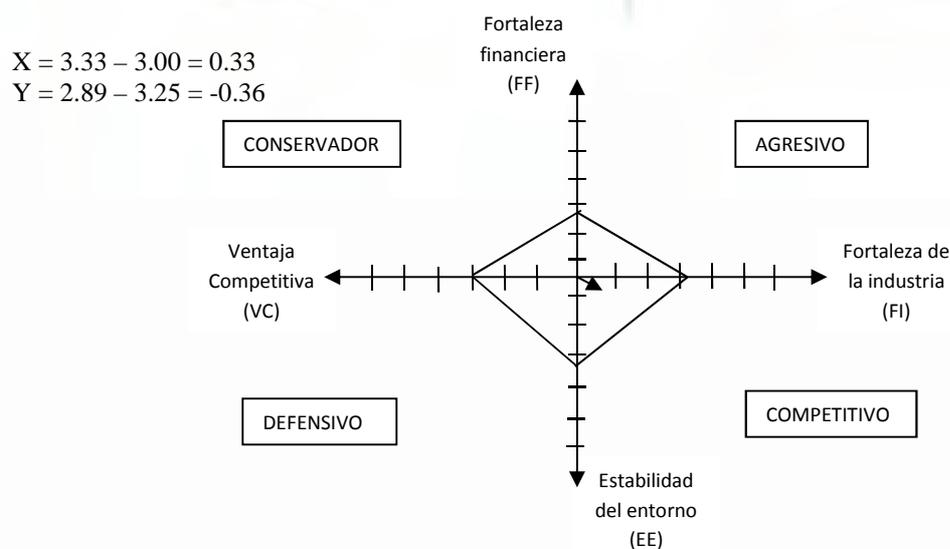


Figura 51. Matriz PEYEA del departamento de Junín.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

En tal sentido, las estrategias que debe impulsar el departamento de Junín son las siguientes:

1. Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.
2. Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.
3. Crear empresas de productos naturales con valor agregado.
4. Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con valor agregado.
5. Incluir, en la estructura del GRJ, una Gerencia en I + D.
6. Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.
7. Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.
8. Buscar nuevos mercados en el extranjero.
9. Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG) tiene su base en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas (o unidades de negocio estratégicas) constituyen el portafolio del negocio (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 33, se presentan los principales productos del departamento de Junín, donde se indica el cuadrante al que pertenecen dentro de la Matriz BCG de la región Junín, de acuerdo al análisis de los ejes: tasa de crecimiento de ventas y participación de mercado; el cual ayudará a identificar qué productos se tienen que mejorar y cuáles explotar hacia un desarrollo económico, en este punto la región Junín decidirá por estrategias intensivas.

Tabla 33

Productos Principales del Departamento de Junín

N°	Producto	Cuadrante Matriz BCG
1	Productos con valor agregado	Signos de Interrogación
2	Producción de trucha	Signos de Interrogación
3	Atractivo turístico	Signos de Interrogación
4	Café de exportación	Estrellas
5	Productos agrícolas	Estrellas
6	Producción de cemento	Estrellas
7	Minería metálica y no metálica	Vacas Lecheras
8	Complejo metalúrgico de La Oroya	Vacas Lecheras

Al observar la Figura 55, se puede distinguir que el departamento de Junín consta de productos en tres de los cuatro cuadrantes, el portafolio principal cuenta con productos *vacas lecheras* que generan flujo de caja (como por ejemplo la minería metálica y no metálica) para ser distribuidos en los productos *estrellas* a fin de fortalecerlos y mantener su posición en el mercado (como por ejemplo el café de exportación y los productos agrícolas) y convertir alguno de ellos en *vacas lecheras*, cuando la actual se convierta en *perros*, y a productos *signo de interrogación* (como por ejemplo el atractivo turístico) para apoyararlos en su introducción para convertirlos en *estrellas*.

Posición de la participación de mercado relativa a la industria

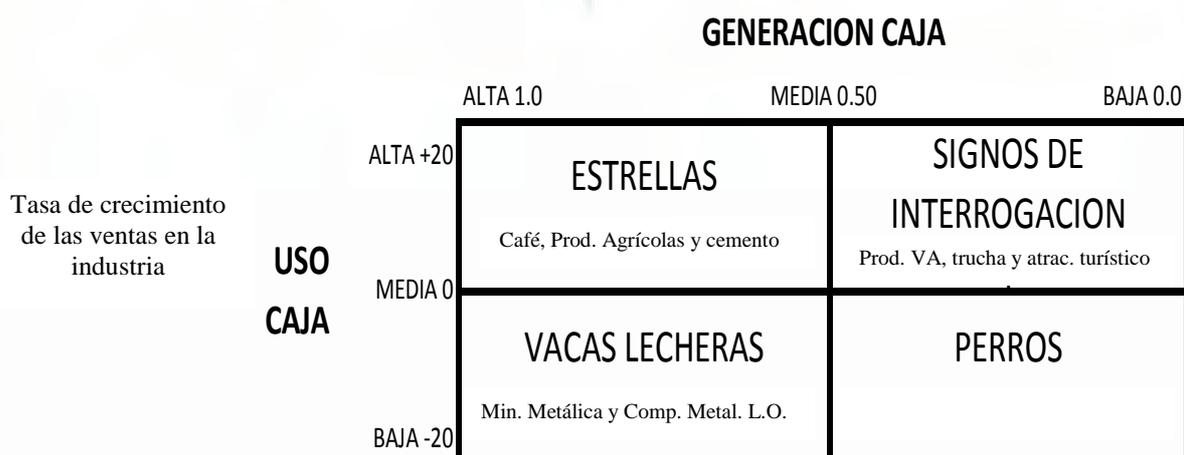


Figura 52. Matriz BCG del departamento de Junín.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2008).

Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño corresponde a la contribución del producto en la región, que para el presente trabajo se trabajará la región Junín como un todo y el cuadrante donde se ubique el círculo indicará las estrategias que debe seguir el departamento de Junín.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz EFE (2.35) y en la Matriz EFI (2.40), llevados al gráfico de la Matriz IE, se determina que el departamento de Junín se encuentra posicionado en el cuadrante V de la región dos, tal como se puede observar en la Figura 53. Esta localización dentro de la matriz trae como prescripción el “Retener y Mantener” (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades) o también “Desarrollarse selectivamente para mejorar”, y las estrategias sugeridas son las relacionadas con la penetración en el mercado y el desarrollo de productos, entre las que tienen las relacionadas con (a) la promoción de ferias agrícolas y piscícolas para un mayor conocimiento del producto, (b) la creación de nuevos circuitos turísticos dentro de la región, (c) la creación de empresas de productos naturales con valor agregado, y (d) el establecimiento de un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado; desarrollando sectores como: (a) la agricultura, (b) la piscicultura, (c) el turismo, y (d) el industrial; así como invertir en (a) obras civiles, (b) desarrollo vial, (c) infraestructura educativa y salud, y (d) servicios básicos, los cuales determinarán una mejor calidad de vida para los habitantes del departamento de Junín mejorando su competitividad regional.

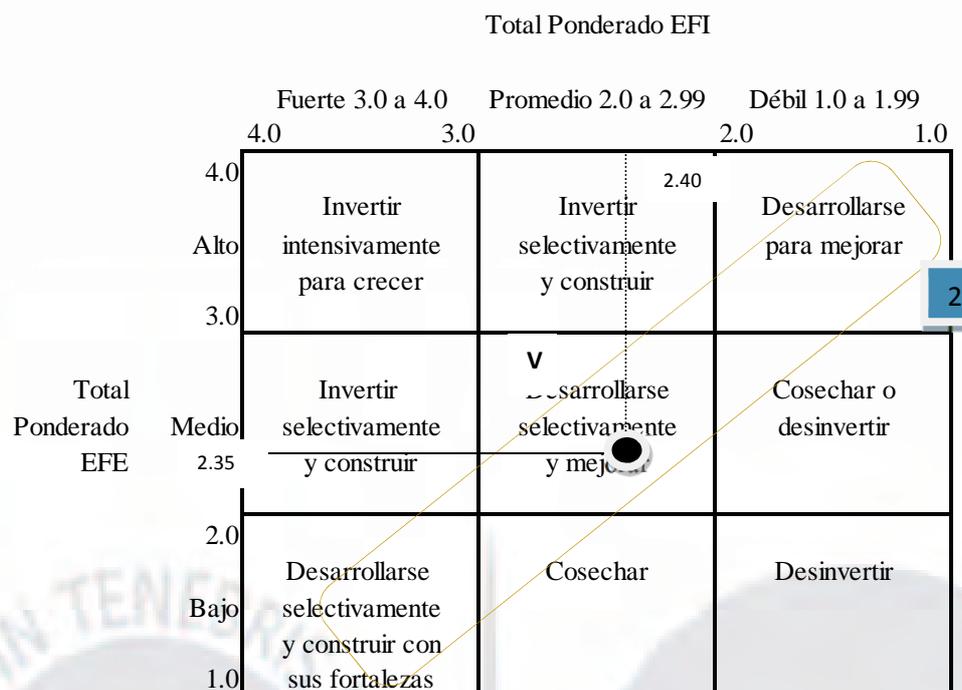


Figura 53. Matriz IE del departamento de Junín.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia (MGE) es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D’Alessio, 2008).

La evaluación de estas dos variables genera una matriz de cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento, (b) cuadrante II: la empresa tiene una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento, (c) cuadrante III: la empresa tiene una posición competitiva débil en un mercado de lento crecimiento, y (d) cuadrante IV: la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de lento crecimiento.

Al observar la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), desarrollada en el Capítulo III, se puede calificar al departamento de Junín en una posición competitiva inferior (posición

competitiva débil) por su ubicación en el tercer puesto de tres departamentos evaluados en sus factores clave de éxito. Por otro lado, en lo que respecta al crecimiento del mercado, en la Figura 54, se muestra que el departamento de Junín, luego de una ligera desaceleración en el año 2013 (3.7%) con respecto al periodo 2012 (6.8%), obtuvo un total en su VAB para el periodo 2014 de 11.8%, que la ubicó en el primer lugar a nivel nacional.

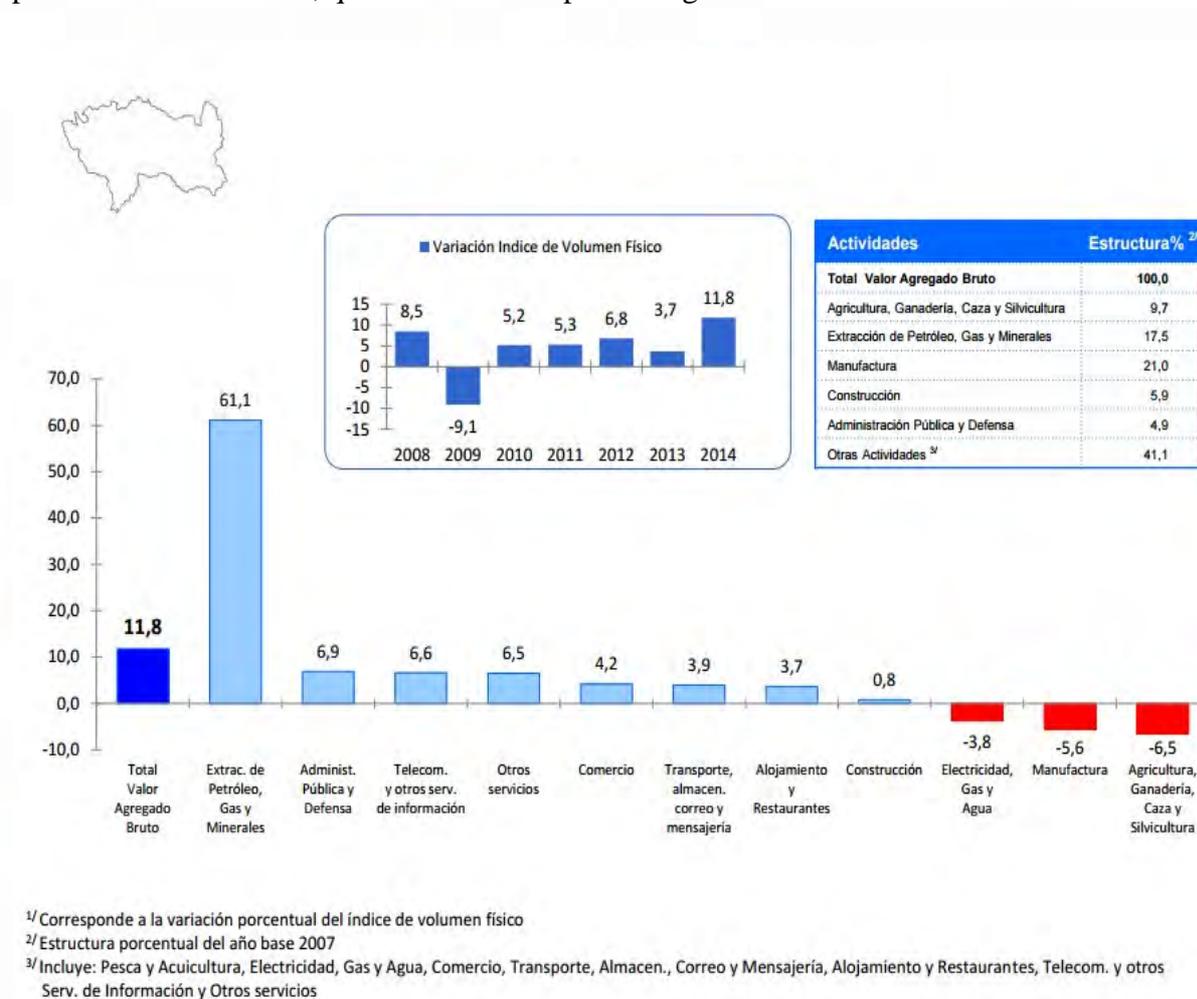


Figura 54. Junín: valor agregado bruto 2014.

Tomado de "Producto Bruto Interno por Departamentos 2014," del INEI, 2015b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

El sector que más aportó en esta cifra de crecimiento fue el de Extracción de Petróleo, Gas y Minerales, con un 61.1% (que representa el 17.5% de la estructura del VAB), y si bien las actividades de Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura y Manufactura presentaron una recesión en el periodo, ellas son parte importante de la estructura del VAB en la región, con un 9.7% y 21%, respectivamente, que sumadas a las actividades económicas como

Construcción y Administración Pública y Defensa, conforman el 59% del total de la estructura del VAB en el departamento de Junín.

De la Figura 54, se puede rescatar la tendencia de la región en los últimos cinco años, en la que se observa que se ha generado un crecimiento que va desde un 5.2% (2010) hasta un 11.8% (2014), y, de acuerdo con la nota de prensa N° 131 del INEI, el crecimiento del PBI del año 2015 fue de 16.7% (INEI, 2016b), por lo que se puede concluir que se encuentra en un mercado de rápido crecimiento, generándose la matriz GE del departamento, que se presenta en la Figura 55.

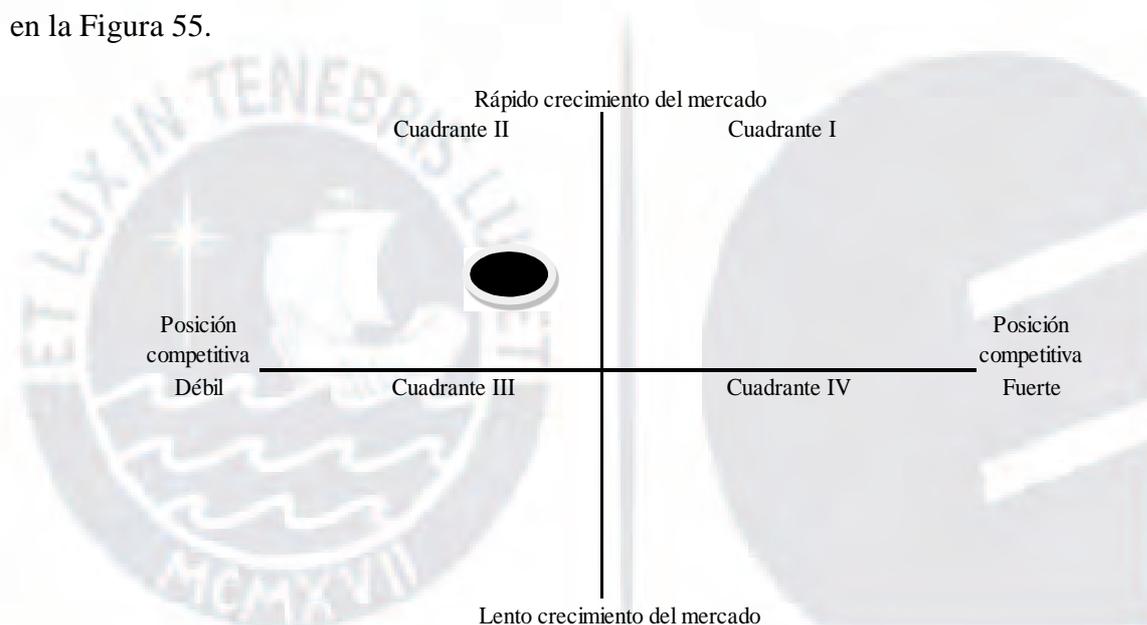


Figura 55. Matriz GE del departamento de Junín.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Ubicadas las variables, la matriz determina que el departamento de Junín se encuentra en el cuadrante II, en donde se requiere evaluar su aproximación presente en el mercado, determinando por qué no es efectiva y cómo cambiar para mejorar su competitividad.

En el cuadrante II, se recomienda que el crecimiento rápido del mercado exige que las organizaciones consideren, como primera opción, estrategias intensivas (y no de integración o diversificación) (D’Alessio, 2008), considerando que el departamento de Junín presenta ciertas ventajas competitivas, pues, de lo contrario, se determinará como alternativa una estrategia de integración horizontal; las estrategias intensivas por aplicar estarían relacionadas

con (a) la penetración en el mercado: activar y reactivar el consumo regional de bienes y servicios, (b) desarrollo de mercados: promover e incentivar el consumo nacional y extranjero de los productos y servicios ofrecidos por la región, y (c) desarrollo de productos: promover y concientizar en el empresariado e instituciones el concepto de I + D que generen nuevos productos y servicios con valor agregado tanto para la región como para otros mercados.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, son reunidas en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), tal como se puede observar en la Tabla 34, con el objetivo de evaluar las repeticiones de cada estrategia en las distintas matrices. La idea es retener aquellas que hayan acumulado mayor número de repeticiones, y, para ello, se ha determinado que aquellas que se repiten tres veces o más serán consideradas como estrategias retenidas y las que solo se repitieron dos veces o menos se tomarán como estrategias de contingencia. Así, el resultado de esta matriz arrojó nueve estrategias retenidas y ocho estrategias de contingencia para el departamento de Junín. Las estrategias seleccionadas del departamento de Junín se encuentran resumidas en la Tabla 35.

Para tener claro el tipo de estrategia alternativa de cada una de las estrategias específicas del departamento de Junín se ha elaborado la Tabla 36, en donde, al lado de cada estrategia específica, se ha asignado la estrategia alternativa adecuada, para facilitar de esta manera la evaluación de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE sobre la MDE.

Como resultado de este análisis, de entre las estrategias alternativas, se obtuvieron nueve estrategias intensivas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos; seis estrategias de integración: (a) integración horizontal, (b) integración hacia atrás, y (c) integración hacia adelante; una estrategia de diversificación (diversificación horizontal); y una estrategia defensiva (aventura conjunta).

Tabla 34

Matriz DE del Departamento de Junín

Origen	Estrategia específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO	1 Diseñar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.	X		X	X	X	④
FO	2 Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.	X	X	X	X	X	⑤
FO	3 Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.	X	X	X	X	X	⑤
FO	4 Crear empresas de productos naturales con valor agregado.	X	X	X	X	X	⑤
FO	5 Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con valor agregado.	X	X	X	X	X	⑤
DO	6 Desarrollar programas de mejora en infraestructura educativa y salud.		X			X	2
DO	7 Impulsar la ejecución de obras de servicios básicos.	X			X		2
DO	8 Incluir, en la estructura del GRJ, una Gerencia en I + D.	X	X				2
DO	9 Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.	X	X			X	③
DO	10 Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.	X	X	X	X	X	⑤
FA	11 Buscar nuevos mercados en el extranjero.	X	X			X	③
FA	12 Desarrollar un plan de seguridad y control con el apoyo del Estado.	X					1
FA	13 Desarrollar un plan de prevención contra los desastres naturales con el apoyo de Defensa Civil.	X					1
FA	14 Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.	X		X	X	X	④
DA	15 Realizar benchmarking con el turismo de otras regiones.	X					1
DA	16 Vigilar la acción del GRJ en el desarrollo de las obras públicas.	X					1
DA	17 Fomentar el trabajo en conjunto del GRJ y las empresas de los distintos sectores en la región.	X					1

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Tabla 35

Estrategias Seleccionadas del Departamento de Junín

Nº	Estrategia
E1	Diseñar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.
E2	Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.
E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado.
E5	Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con VA.
E6	Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.
E7	Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.
E8	Buscar nuevos mercados en el extranjero.
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.

Tabla 36

Estrategias Alternativas del Departamento de Junín

Origen	Estrategia específica	Estrategia alternativa
FO	1 Diseñar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.	Penetración en el mercado
FO	2 Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.	Penetración en el mercado
FO	3 Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.	Desarrollo de productos
FO	4 Crear empresas de productos naturales con valor agregado.	Desarrollo de productos
FO	5 Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con valor agregado.	Penetración en el mercado
DO	6 Desarrollar programas de mejora en infraestructura educativa y salud.	Integración horizontal
DO	7 Impulsar la ejecución de obras de servicios básico.	Integración horizontal
DO	8 Incluir en la estructura del GRJ, una Gerencia en I + D.	Diversificación horizontal
DO	9 Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.	Desarrollo de mercados
DO	10 Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.	Desarrollo de productos
FA	11 Buscar nuevos mercados en el extranjero	Desarrollo de mercados
FA	12 Desarrollar un plan de seguridad y control con el apoyo del Estado.	Integración horizontal
FA	13 Desarrollar un plan de prevención contra los desastres naturales con el apoyo de Defensa Civil.	Integración hacia atrás
FA	14 Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.	Desarrollo de productos
DA	15 Realizar benchmarking con el turismo de otras regiones.	Integración horizontal
DA	16 Vigilar la acción del GRJ en el desarrollo de las obras públicas.	Integración hacia adelante
DA	17 Fomentar el trabajo en conjunto del GRJ y las empresas de los distintos sectores en la región.	Aventura conjunta

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para la evaluación de la atractividad relativa de las estrategias alternativas seleccionadas producto de la MDE, se usará la técnica analítica diseñada por Fred David (1986), técnica usada en la MCPE, cuyas variables están conformadas en la columna por los factores críticos de éxito, que son los mismos utilizados en los análisis interno y externo de la organización: (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas, y (d) debilidades; y, en la fila superior, por las estrategias alternativas seleccionadas, agrupándolas de acuerdo con el tipo de estrategia alternativa, y evaluando así la atractividad de cada estrategia con relación a los factores críticos de éxito.

Las estrategias intensivas de penetración y desarrollo de mercados son presentadas en la Tabla 37, mientras que, en la Tabla 38, se presentan las estrategias intensivas de desarrollo de productos.

Tabla 37

Matriz CPE del Departamento de Junín: Penetración y Desarrollo de Mercados

Factores críticos de éxito	Estrategias intensivas	Peso	Penetración y desarrollo de mercados									
			E1		E2		E5		E6		E8	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades												
1 Creciente inversión pública y apoyo del Estado		0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
2 Existencia de un sistema de áreas naturales protegidas		0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06
3 Demanda internacional creciente de recursos naturales		0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo		0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12
5 Capacidad de recibir préstamos para ejecutar proyectos regionales, respaldados en las RIN		0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6 Tendencia de recuperación de las exportaciones nacionales		0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7 Ligera expansión de la demanda interna nacional		0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8 Incentivo del turismo nacional e internacional del país		0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32
Amenazas												
1 Conflictos sociales en la región		0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
2 Limitada diversificación de los mercados para las Exportaciones de Junín		0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
3 Incremento del nivel de corrupción regional		0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
4 Desarrollo turístico de otras regiones		0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12
5 Falta de institucionalidad del Estado en las regiones		0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
6 Desaceleración de la inversión privada		0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20
7 Caída del precio internacional de los minerales		0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
8 Exposición de alto riesgo a los desastres naturales		0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	1	0.04
Fortalezas												
1 Ubicación estratégica como nexo de Lima y otras regiones		0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	2	0.18
2 Principal productor minero metálico y no metálico		0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3 Departamento con mayor inversión minera		0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27	3	0.27
4 Principal productor agrícola y café de exportación		0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28
5 Desarrollo de la industria cementera debido al auge del sector construcción		0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
6 Atractivo turístico en la zona de la sierra y selva		0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24
7 Segundo productor de trucha a nivel nacional		0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	4	0.28
Debilidades												
1 Exportación de productos con valor agregado		0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12
2 Pobre infraestructura educativa y salud pública		0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
3 Baja afiliación de la población a un seguro de salud		0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07
4 Bajo nivel salarial en empresas en la región Junín		0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
5 Desaprovechamiento del aeropuerto en la región		0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
6 Falta de servicios básicos para toda la población		0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14
7 El departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investigación y Desarrollo.		0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Total		2.00	5.38	5.37	4.49	5.68	5.61					

Nota. Valor 4 = Muy atractiva, 3 = Atractiva, 2 = Algo atractiva, y 1 = Sin atractiva.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Tabla 38

Matriz CPE del Departamento de Junín: Desarrollo de Productos

Factores críticos de éxito	Estrategias intensivas	Peso	Desarrollo de productos							
			E3		E4		E7		E9	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades										
1	Creciente inversión pública y apoyo del Estado	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
2	Existencia de un sistema de áreas naturales protegidas	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24
3	Demanda internacional creciente de recursos naturales	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4	Crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18
5	Capacidad de recibir préstamos para ejecutar proyectos regionales, respaldados en las RIN	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14
6	Tendencia de recuperación de las exportaciones nacionales	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.05
7	Ligera expansión de la demanda interna nacional	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
8	Incentivo del turismo nacional e internacional del país	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Amenazas										
1	Conflictos sociales en la región	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14
2	Limitada diversificación de los mercados para las exportaciones de Junín	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05
3	Incremento del nivel de corrupción regional	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4	Desarrollo turístico de otras regiones	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
5	Falta de institucionalidad del Estado en las regiones	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
6	Desaceleración de la inversión privada	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7	Caída del precio internacional de los minerales	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
8	Exposición de alto riesgo a los desastres naturales	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08
Fortalezas										
1	Ubicación estratégica como nexo de Lima y otras regiones	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
2	Principal productor minero metálico y no metálico	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
3	Departamento con mayor inversión minera	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
4	Principal productor agrícola y café de exportación	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14
5	Desarrollo de la industria cementera debido al auge del sector construcción	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12
6	Atractivo turístico en la zona de la sierra y selva	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32
7	Segundo productor de trucha a nivel nacional	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Debilidades										
1	Exportación de productos con valor agregado	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12
2	Pobre infraestructura educativa y salud pública	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32
3	Baja afiliación de la población a un seguro de salud	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14
4	Bajo nivel salarial en empresas en la región Junín	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21
5	Desaprovechamiento del aeropuerto en la región	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	Falta de servicios básicos para toda la población	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21
7	El departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investigación y Desarrollo.	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Total		2.00	5.41	5.39	5.86	5.31				

Nota. Valor 4 = Muy atractiva, 3 = Atractiva, 2 = Algo atractiva, y 1 = Sin atractivo.

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Como resultado del análisis de esta matriz, se determina que ocho de las nueve estrategias alternativas seleccionadas serán retenidas debido a que obtuvieron un puntaje promedio mayor a cinco, el cual es considerado como aceptable, por lo que la estrategia E5:

“Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con VA” (valor de 4.49) queda en un segundo grupo como estrategia de contingencia.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la matriz de Rumelt (MR), se evalúan las estrategias retenidas bajo cuatro conceptos propuestos por Rumelt: (a) consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes, (b) consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, (c) ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) factibilidad: la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución (D’Alessio, 2008). En el presente análisis, todas las estrategias retenidas han pasado las pruebas y, por tanto, han sido aceptadas, como se puede apreciar en la Tabla 39.

Tabla 39

Matriz de Rumelt del Departamento de Junín

N°	Estrategia	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Diseñar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Buscar nuevos mercados en el extranjero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética (ME), finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y que no sean perjudiciales al

utilitarismo; si sucede alguno de estos casos, la estrategia no deberá ser retenida, sino descartada inmediatamente (D'Alessio, 2008).

Las alternativas por evaluar en cada estrategia con respecto a cada aspecto relacionado con los derechos son: (a) V: viola, (b) N: neutral, y (c) P: promueve; y, con respecto a la justicia, son: (a) J: justo, (b) N: neutro, y (c) I: injusto; y, por último, con respecto al utilitarismo, se tienen: (a) E: excelente, (b) N: neutro, y (c) P: perjudicial.

Luego del análisis desarrollado, se puede observar en la Tabla 40, que ninguna estrategia retenida atenta contra los derechos humanos y justicia, ni tampoco es perjudicial a los resultados estratégicos, por lo que se decide retenerlas.

Tabla 40

Matriz de Ética del Departamento de Junín

Estrategia	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E9
Derechos								
Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la propiedad	P	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a libre pensamiento	N	P	P	N	P	N	P	P
Impacto en el derecho de la privacidad	N	N	N	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de consciencia	N	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	P	N	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	N	P	N	P	P
Justicia								
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son aquellas que en la matriz MCPE obtuvieron un valor promedio mayor a cinco y que posteriormente pasaron los filtros de la matriz de Rumelt (MR) y la matriz de Ética (ME), también se les conoce como estrategias primarias, las cuales se listan en la Tabla 41, y la única estrategia de contingencia, o estrategia secundaria, con un valor menor a cinco en la matriz MCPE, pero habiendo pasado los filtros de las matrices MR y ME, se encuentra descrita en la Tabla 42.

Tabla 41

Estrategias Retenidas del Departamento de Junín

Estrategias intensivas	Penetración y desarrollo de mercados
E1	Diseñar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.
E2	Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.
E6	Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.
E8	Buscar nuevos mercados en el extranjero.
Estrategias intensivas	Desarrollo de productos
E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado.
E7	Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado.
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.

Tabla 42

Estrategias de Contingencia del Departamento de Junín

Estrategia intensiva	Penetración en el mercado
E5	Reestructurar la educación minera técnica y universitaria para el desarrollo de etapas con VA.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 43

Objetivos de Largo Plazo del Departamento de Junín

N°	Objetivo de Largo Plazo (OLP)
OLP 1	Para el año 2024, el departamento de Junín debe estar en la primera mitad del grupo de regiones con mayores ingresos per-cápita, debiendo alcanzar un PBI per-cápita de S/. 14,000 (S/. 10,915 en el 2014) (INEI, 2015b).
OLP 2	Para el año 2024, lograr un índice de competitividad regional de 65.0 puntos, ubicándose en un nivel de competitividad medio-alto (31.1 en el 2014) (D'Alessio et al., 2014).
OLP 3	Para el año 2024, reducir la pobreza al 10% (22.5% en el 2010) (BCRP, 2013) y la pobreza extrema al 5% (10% en el 2010) (BCRP, 2013).
OLP 4	Para el año 2024, integrar a la población de Junín a un tipo de seguro de salud, de tal manera que el 80% de la población se encuentre ya afiliada a algún tipo de seguro (30% cuenta con seguro de salud en el 2007) (INEI, 2007a).
OLP 5	Para el año 2024, llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población de Junín (60% cuenta con acceso de agua potable, 78% tiene disponibilidad de servicios higiénicos y 73% dispone de alumbrado eléctrico en el 2007) (INEI, 2007a).
OLP 6	Para el año 2024, reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad al 2.5% (7.6% en el 2007) (MEF, 2007), (5.9% en el 2012) (INEI, 2014).
OLP 7	Para el año 2024, incrementar el flujo turístico nacional y extranjero anual a un total de 1'500,000 turistas, (987,690 es el total de huéspedes nacionales y extranjeros que arribaron al departamento de Junín en el 2012) (INEI, 2012).
OLP 8	Para el año 2024, reducir la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años del 24.2% (CEPLAN, 2014) al 8%.
OLP 9	Para el año 2024, lograr que los proyectos de inversión en el departamento de Junín relacionados con la infraestructura y servicios en temas educativos y de salud representen el 90% del PIM (75% en el año 2014) (GRJ, 2015a).

Tabla 44

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo (OLP) del Departamento de Junín

Visión									
Para el año 2024, la región Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas									
Objetivos de largo plazo									
	Para el año 2024 el departamento de Junín debe estar en la primera mitad del grupo de regiones con mayores ingresos per cápita, debiendo alcanzar un PBI per cápita de S/. 14,000 (S/. 10,915 en el 2014) (INEI, 2015b).	Para el año 2024 lograr un índice de competitividad regional de 65.0 puntos, ubicándose en un nivel de competitividad medio-alto (31.1 en el 2014) (D'Alessio et al, 2014)	Para el año 2024 reducir la pobreza al 10% (22.5% en el 2010) (BCRP, 2013) y la pobreza extrema al 5% (10% en el 2010) (BCRP, 2013)	Para el año 2024 integrar a la población de Junín a un tipo de seguro de salud, de tal manera que el 80% de la población se encuentre ya afiliada a algún tipo de seguro (30% cuenta con seguro de salud en el 2007) (INEI, 2007a)	Para el año 2024 llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población de Junín (60% cuenta con acceso de agua potable, 78% tiene disponibilidad de servicios higiénicos y 73% dispone de alumbrado eléctrico en el 2007) (INEI, 2007a)	Para el año 2024 reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad al 2.5% (7.6% en el 2007) (MEF, 2007), (5.9% en el 2012) (INEI, 2014)	Para el año 2024 incrementar el flujo turístico nacional y extranjero a un total de 1'500.000 turistas, (987,690 es el total de huéspedes nacionales y extranjeros que arribaron al departamento de Junín en el 2012) (INEI, 2012)	Para el año 2024 reducir la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años del 24.2% (CEPLAN, 2014) al 8%	Para el año 2024 lograr que los proyectos de inversión en el departamento de Junín relacionados con la infraestructura y servicios en temas educativos y de salud representen el 90% del PIM (75% en el año 2014) (GRJ, 2015a)
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9
E1 Desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E2 Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas	X	X	X				X	X	
E6 Obtener acreditación internacional en el Aeropuerto en la región	X	X					X		
E8 Búsqueda de nuevos mercados en el extranjero	X	X	X				X		
E3 Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería	X	X	X	X			X		
E4 Crear empresas de productos naturales con valor agregado	X	X	X	X	X			X	
E7 Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado	X	X	X		X				
E9 Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio	X	X	X				X		

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

Los objetivos de largo plazo (OLP) representan los resultados que el departamento de Junín espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas retenidas (ver Tabla 43), las cuales conducen hacia la visión establecida.

La matriz de estrategias vs. los OLP (ver Tabla 44) tiene la finalidad de verificar el alcance de las estrategias retenidas (ocho) en los OLP (nueve), y de darse el caso que alguna estrategia retenida no alcance a ninguno de los OLP, esta podría ser considerada como estrategia de contingencia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)

Basado en un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, esta matriz da la oportunidad de realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008).

En esta matriz, se evalúa el posible comportamiento de los departamentos de: (a) Cusco, y (b) Lima, que son los competidores directos frente a las estrategias que serán implementadas por parte del departamento de Junín (ver Tabla 45).

Tabla 45

Matriz de Posibilidades de los Competidores

N°	Estrategia retenida	Cusco	Lima
E1	Desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.	Priorizar ejecución de obras civiles.	Revisar el plan de desarrollo vial.
E2	Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.	Mejorar centro de abastos.	Mercado de mayoristas en los conos
E6	Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.	Construir el Apto. de Chinchero	2ª pista aterrizaje del apto. Jorge Chávez
E8	Buscar nuevos mercados en el extranjero.	Buscar apoyo en PROMPERU.	Afianzar comercio en el extranjero.
E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.	Incluir nuevas opciones turísticas.	Incluir el mar en el turismo.
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado.	Concientizar al empresario.	Creación de empresas y productos alternos
E7	Orientar a las empresas en la región Junín en ofrecer productos y servicios con valor agregado.	Buscar apoyo en la Cámara de Comercio.	Evaluar opción de valor agregado en los productos.
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.	Crear un posgrado a la carrera técnica de Turismo.	Crear el turismo como carrera universitaria.

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico y el análisis de las cinco primeras matrices propias del proceso: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE; en los insumos aportados por el análisis externo, interno de la organización y de la competencia, originaron 17 estrategias específicas por evaluar. Con la posterior evaluación de las matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR, y (d) ME, quedaron como resultado ocho estrategias específicas retenidas, y una que conforma el grupo de las estrategias de contingencia.

Las estrategias retenidas se encuentran mayormente entre las estrategias externas intensivas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos. Existe una estrecha relación entre las estrategias retenidas y los OLP, se nota que dos OLP fueron alcanzados por al menos una estrategia, y en el caso de otros dos OLP, estos habían sido alcanzados por todas las estrategias, lo que refuerza el futuro logro de la visión establecida.

Ante la implementación de las estrategias retenidas, diversas reacciones se darán lugar entre los competidores para enfrentar a las estrategias del departamento de Junín, lo que les permitirá mostrar sus fortalezas y evaluar sus debilidades. Luego del desarrollo y posterior análisis de este capítulo, se puede afirmar que el departamento de Junín presenta muchas condiciones para cumplir con los OLP que se han trazado para el horizonte de tiempo señalado.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2008), la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto la implementación será exitosa en la medida que la Región Junín logre sus objetivos estratégicos, los principales aspectos que se deben considerar para lograr la implementación de una estrategia son: (a) establecer objetivos de corto plazo, (b) asignar recursos, (c) desarrollar políticas, (d) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (e) manejo del medio ambiente y ecología, y (f) desarrollar la función de recursos humanos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo (OCP) están alineados con la revisión de la estrategia para el crecimiento de la región y alcanzar los OLP, según la matriz trabajada. De acuerdo a D'Alessio (2008), los OCP (ver Tablas 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 y 54) deben:

- Facilitar la consecución de los OLP
- Ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización
- Establecer la cantidad, el costo y el tiempo de uso de los recursos
- Ser lo más específico posible, porque esto conducirá a un mejor rendimiento
- Estar vinculados con recompensas y sanciones de tal manera que los empleados comprendan que alcanzarlos resulta decisivo para la implementación de las estrategias
- Ser expresados en términos de jerarquías y logros por gerencia (administración), marketing, recursos humanos, operaciones/producción, finanzas/contabilidad, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo.

Al mismo tiempo son importantes porque: (a) se enfocan en el rendimiento, (b) motivan el desarrollo de las estrategias, (c) son mecanismos de evaluación, (d) sirven para monitorear el progreso, y (e) permite la retroalimentación continua del proceso estratégico.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 1

OLP 1	
“Para el año 2024, el departamento de Junín debe estar en la primera mitad del grupo de regiones con mayores ingresos per cápita, debiendo alcanzar un PBI per cápita de S/. 14,000 (S/. 10,915 en el 2014) (INEI, 2015b)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 1.1	Lograr un crecimiento del PBI en la región llegando a S/. 17,000 millones para el año 2021 (año base 2007), apoyando técnicamente a las actividades económicas con crecimiento negativo en la región.
OCP 1.2	Reducir la tasa de crecimiento anual de la población, teniendo como base 1.2%, a 1% para el año 2024
OCP 1.3	Lograr un crecimiento del PBI en la región llegando a S/. 20,000 millones para el año 2024, implementando el aeropuerto y los dos aeródromos con fines de carga nacional e internacional
OCP 1.4	Mejorar las condiciones de los cuatro corredores económicos principales de la región y sus ocho puertos fluviales, con una proyección de un corredor anual y dos puertos por año.
OCP 1.5	Construir puentes en zonas productivas y aisladas, impulsando el desarrollo y comercio de productos poco conocidos en los mercados nacional y extranjero, con una proyección de cuatro puentes por año.

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 2

OLP 2	
“Para el año 2024, lograr un índice de competitividad regional de 65.0 puntos, ubicándose en un nivel de competitividad medio-alto (31.1 en el 2014) (D’Alessio, Benzaquen, Del Carpio, Torres, Vila, Mendo, Donayre, Zegarra, & Valdivia, 2014)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 2.1	Lograr un ICRP de 50.0 puntos para el año 2021, enfocado en la revisión del nivel salarial de los trabajadores y el impulso en la creación de nuevas empresas, proyección 24 nuevas empresas por año.
OCP 2.2	Lograr un ICRP de 65.0 puntos para el año 2024, orientando a las empresas y al desarrollo de nuevas actividades económicas inclusivas en la producción de bienes y servicios con valor agregado.
OCP 2.3	Crear una oficina de I + D con la finalidad de apoyar con tecnología y recursos a empresas o personas naturales innovadoras para el año 2019.
OCP 2.4	Participar en las ferias internacionales de productos, de todos los sectores, fomentando el crecimiento de las exportaciones de los productos de las empresas de la región, para el año 2019.
OCP 2.5	Crear un plan para la búsqueda de nuevos mercados internacionales en un trabajo conjunto con el Gobierno Central, con una proyección para presentar el plan en un periodo de seis meses.

Tabla 48

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 3

OLP 3	
“Para el año 2024, reducir la pobreza al 10% (22.5% en el 2010) (BCRP, 2013) y la pobreza extrema al 5% (10% en el 2010) (BCRP, 2013)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 3.1	Lograr reducir la pobreza al 13% y la pobreza extrema al 7% para el año 2021, creando programas de trabajo locales y de re-inserción laboral de mano de obra no calificada, inicio en seis meses.
OCP 3.2	Lograr reducir la pobreza al 10% y la pobreza extrema al 5% para el año 2024, con campañas de mejoras de capacidades productivas de la población rural y de apoyo asistencial a sus viviendas.
OCP 3.3	Realizar campañas de aprendizaje en la población urbana que vive en los AA. HH., para prepararlos en trabajos específicos como construcción, limpieza o jardinería, inicio en seis meses.
OCP 3.4	Crear ferias agrícolas distritales incentivando la compra directa en el campo, para el año 2019.
OCP 3.5	Crear centros de acopio de productos de pequeños y medianos agricultores, artesanos o productores a fin de cumplir con los volúmenes de compra de grandes empresas nacionales o internacionales, con una proyección de realizarse dentro de 6 meses.

Tabla 49

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 4

OLP 4	
“Para el año 2024, integrar a la población de Junín a un tipo de seguro de salud, de tal manera que el 80% de la población se encuentre ya afiliada a algún tipo de seguro (30% cuenta con seguro en el 2007) (INEI, 2007a)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 4.1	Lograr la afiliación del 70% de la población a algún seguro de salud para el año 2021, creando campañas informativas sobre la importancia de integrarse en un seguro de salud, inicio en tres meses.
OCP 4.2	Lograr la afiliación del 80% de la población a algún seguro de salud para el año 2024, facilitando su ingreso al Seguro Integral de Salud (SIS), para personas independientes, inicio en 12 meses.
OCP 4.3	Hacer un balance de la operatividad de las postas médicas y hospitales a fin de acondicionarlas o implementarlas, así como de la capacidad de médicos y enfermeras necesarios, para el año 2019.
OCP 4.4	Evaluar los obstáculos que la población encuentra para no adherirse a algún tipo de seguro de salud, resolver a través de una encuesta en un periodo de seis meses.
OCP 4.5	Evaluar alianzas con clínicas privadas en la región que contribuyan en la oferta de un seguro de salud para la población sin seguro, resultados en 12 meses.

Tabla 50

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 5

OLP 5	
“Para el año 2024, llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población de Junín (60% cuenta con agua potable, 78% dispone de servicios higiénicos y 73% de electricidad en el 2007) (INEI, 2007a)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 5.1	Para el año 2021 llegar a un 90% en la cobertura de servicios básicos, creando programas de urgencia en los trabajos de implementación del servicio de agua potable, electrificación y servicios higiénicos.
OCP 5.2	Para el año 2024 llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población, evaluando la necesidad de asignar más recursos o extender turnos de trabajo.
OCP 5.3	Concertar con la empresa eléctrica regional costos bajos para la población que corresponde al 27% que no dispone de alumbrado eléctrico por red pública en sus viviendas, resultado en seis meses.
OCP 5.4	Estudiar factibilidad de construcción de centrales hidroeléctricas en la región u otras fuentes de energía, así como nuevos puntos de abastecimiento de agua fresca, resultados en seis meses.
OCP 5.5	Concientizar a la población mediante campañas televisivas, radiales o redes sociales sobre la optimización del uso de la energía eléctrica y el agua potable, inicio de las campañas en seis meses.

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 6

OLP 6	
“Para el año 2024, reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad al 2.5% (7.6% en el 2007) (MEF, 2007), (5.9% en el 2012) (INEI, 2014)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 6.1	Para el año 2021 reducir la tasa de analfabetismo al 3.2%, realizando campañas de aprendizaje, basado en lectura y escritura, en las zonas con mayor concentración de analfabetismo, tres campañas por año.
OCP 6.2	Para el año 2024 reducir la tasa de analfabetismo al 2.5%, acondicionando los colegios rurales, capacitando a los profesores y reclutando estudiantes universitarios, funcionamiento en tres meses.
OCP 6.3	Concientizar a la población si dentro de su entorno conocen de una persona analfabeta, darle la instrucción debida, campaña local de concientización a realizarse en un periodo de un mes.
OCP 6.4	Convenir con alguna industria de insumos escolares para el abastecimiento a costo del material necesario para el aprendizaje (blocs y lápices), lograr acuerdo de compra en tres meses.
OCP 6.5	Realizar campañas de motivación anuales para disuadir a la población en condición de analfabetismo y lograr una asistencia masiva evitando las deserciones a futuro.

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 7

OLP 7	
“Para el año 2024, incrementar el flujo turístico nacional y extranjero anual a un total de 1’500,000 turistas, lo que representa un crecimiento promedio anual del orden del 5% (987,690 es el total de huéspedes nacionales y extranjeros que arribaron al departamento de Junín en el 2012) (INEI, 2012)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 7.1	Lograr un incremento del flujo turístico anual a un total de 1’350,000 turistas para el año 2021, aumentando de 3 a 5 el número de vuelos nacionales, tema a desarrollarse en el 2019.
OCP 7.2	Lograr un incremento del flujo turístico anual a un total de 1’500,000 turistas para el año 2024, siguiendo los procedimientos para convertir el aeropuerto en uno con acreditación internacional.
OCP 7.3	Realizar un balance de la capacidad hotelera, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, mantenimiento de las vías a destinos turísticos y crear un circuito turístico temático que incluya al ámbito minero, para el año 2019
OCP 7.4	Estandarizar una feria gastronómica regional anual y fomentar el establecimiento de nuevos restaurantes de chefs reconocidos a nivel mundial, para el año 2019
OCP 7.5	Fomentar la creación de escuelas de Turismo a fin de profesionalizar el sector, para el año 2019.

Tabla 53

Objetivos de Corto Plazo Relacionados con el OLP 8

OLP 8	
“Para el año 2024, reducir la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años del 24.2% (CEPLAN, 2014) al 8%”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 8.1	Para el año 2021 reducir la tasa de desnutrición crónica al 13%, implementando el programa del vaso de leche en las zonas de mayor concentración de estos casos, inicio en tres meses.
OCP 8.2	Para el año 2024 reducir la tasa de desnutrición crónica al 8%, aprovechando las fuentes vitamínicas y proteicas de la quinua y la maca e instruyendo a los padres en la alimentación adecuada de sus hijos.
OCP 8.3	Realizar evaluaciones médicas nutricionales y campaña de refuerzo de vacunas a los niños menores de cinco años a fin de detectar nuevos casos y atenderlos a la brevedad, inicio en tres meses.
OCP 8.4	Extender en los colegios o centros educativos la participación de niños menores de 5 años con desnutrición crónica en el programa del vaso de leche, para el año 2019.
OCP 8.5	Orientar la ingesta de trucha en este segmento de la población, siendo la región Junín el segundo productor de truchas a nivel nacional, con proyección de inicio en seis meses.

Tabla 54

Objetivos de Corto Plazo relacionados con el OLP 9

OLP 9	
“Para el año 2024, lograr que los proyectos de inversión en el departamento de Junín relacionados con la infraestructura y servicios en educación y salud representen el 90% del PIM (75% el año 2014) (GRJ, 2015a)”.	
Objetivos de corto plazo (OCP)	
OCP 9.1	Lograr que los proyectos de inversión representen un 85% del PIM en el 2021, identificando colegios y postas médicas que necesiten implementos, reparación o mantenimiento, resultados en seis meses.
OCP 9.2	Lograr que los proyectos de inversión representen un 90% del PIM en el 2014, construyendo nuevos colegios y postas médicas en las zonas de déficit, a razón de un colegio y una posta médica por mes.
OCP 9.3	Focalizar la prestación de servicios educativos de calidad en lugares donde los alumnos muestren bajos niveles calificativos, con capacitación continua al profesorado, para el año 2019.
OCP 9.4	Evaluar la construcción de hospitales especializados, como, por ejemplo: materno-infantil, de enfermedades neoplásicas, instituto del corazón y enfermedades renales y diálisis, para el año 2019.
OCP 9.5	Capacitar la prestación de servicios en el sector salud a fin de llevar a los pacientes salud de calidad, programa de capacitación a realizarse cada cuatro meses.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias. La correcta asignación de los recursos (ver Tabla 55) permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan que se debe seguir, considerando una asignación basada en los OCP. Los recursos se clasifican en: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos (D'Alessio, 2008).

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites o fronteras impuestas por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los OCP, y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. Deben estar alineadas con los valores de la organización, y se caracterizan por servir como guía en la toma de decisiones (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 56, se indican las políticas del departamento de Junín y, en la Tabla 57, la relación entre las estrategias y las políticas establecidas.

7.4 Estructura del Departamento de Junín

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la organización es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias (D'Alessio, 2008).

Al analizar la estructura actual de la región Junín, se ha notado que, debajo de la Gerencia General Regional, se tienen cuatro Oficinas Regionales: (a) Comunicaciones, (b) Asesoría Jurídica, (c) Desarrollo Institucional y Tecnología de la Información, y (d) Administración y Finanzas, que se subdivide en cuatro oficinas; y cinco Gerencias Regionales: (a) Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, (b) Desarrollo Económico, (c) Desarrollo Social, (d) Recursos Naturales (RR. NN.)-Gestión Medio Ambiente, y (e) Infraestructura; más 12 Subgerencias y nueve Direcciones Regionales.

Tabla 55

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tipo de recursos	Recurso	Objetivo de Corto Plazo
Maquinarias	Maquinaria de construcción	OCP 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 7.2
	Maquinaria de asfaltado	OCP 1.1, 1.4, 7.3
	Camiones volquetes	OCP 1.1, 1.5
Financieros	Fondos para construcción civil	OCP 1.1, 1.4, 1.5, 4.3, 7.2, 7.3, 9.1
	Fondos para servicios educativos	OCP 3.2, 6.1, 6.2, 6.4
	Fondos para servicios de salud	OCP 9.5
	Fondos para programas nutricionales	OCP 8.1, 8.2, 8.3, 8.4
	Fondos para inversión en el aeropuerto	OCP 1.3
	Fondos para mejorar el turismo	OCP 7.3
	Fondos para los servicios básicos	OCP 5.1
Materiales	Insumos para construcciones	OCP 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 4.3, 7.2, 9.1
	Insumos para asfaltado	OCP 1.4, 7.3
	Insumos para el aprendizaje, lectura y escritura	OCP 3.2, 3.3, 6.1, 6.2, 6.4
	Insumos para programa vaso de leche	OCP 8.1, 8.2, 8.4
	Insumos para atacar desnutrición crónica	OCP 8.3, 8.5
Procesos	Proceso de implementación de aeropuerto	OCP 1.3, 7.1, 7.2
	Proceso de implementación de aeródromos	OCP 1.3
	Proceso de operatividad de puertos fluviales	OCP 1.4
	Proceso de mejora del recurso humano	OCP 2.1, 6.2
	Proceso de mejora de ingresos	OCP 3.1, 3.3, 3.4, 3.5
	Proceso de desarrollo de servicios básicos	OCP 3.2, 5.1, 5.3, 5.4
	Proceso de desarrollo de servicios de salud	OCP 4.2, 4.5
	Proceso de desarrollo de infraestructura GR	OCP 9.2, 9.4
Tecnología	Desarrollo del portal de internet	OCP 7.4
	Sistemas de información	OCP 2.1, 4.4, 6.1, 7.3, 8.1, 9.1, 9.3
	Medios televisivos y radiales	OCP 4.1, 5.5, 6.5, 8.5
	Tecnología en I + D	OCP 2.2, 2.3
Humanos	Personal de construcción civil	OCP 1.1, 1.3, 1.4, 1.5, 7.2, 9.1
	Personal de servicio médico especializado	OCP 1.2, 4.3, 8.3, 9.5
	Personal de servicio educativo capacitado	OCP 3.3, 6.1, 6.2, 7.5, 9.3
	Relaciones con el Gobierno Central	OCP 1.5, 2.4, 2.5
	Contactos nacionales e internacionales	OCP 1.5, 2.4, 2.5, 7.4, 7.5
	Estudiantes universitarios/voluntarios	OCP 6.2, 6.3
	Personal técnico	OCP 1.1, 1.3, 2.2, 3.2
	Personal de apoyo	OCP 5.2, 6.5

Tabla 56

Políticas del Departamento de Junín

Nº	Política
P1	Fomentar el desarrollo de proyectos relacionados a la mejora de infraestructura.
P2	Promover el desarrollo de actividades regionales que generen ingresos a la población.
P3	Impulsar el desarrollo del turismo en la región.
P4	Fomentar la explotación de las propiedades de los productos naturales de la región.
P5	Fomentar el desarrollo de las exportaciones de productos con valor agregado.
P6	Mejorar las condiciones laborales del capital humano.
P7	Mejorar la calidad de vida de la población.
P8	Ofrecer servicios educativos y de salud de primera calidad.
P9	Facilitar la creación de nuevas empresas.

Tabla 57

Relación de las Estrategias Retenidas y las Políticas Establecidas

N°	Estrategia retenida	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1	Desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial.	X	X	X				X	X	
E2	Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas.		X	X	X			X		
E6	Obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región.	X	X	X		X		X		
E8	Buscar nuevos mercados en el extranjero.		X	X	X	X		X		
E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería.	X	X	X				X		
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado.	X	X	X	X	X	X	X		X
E7	Orientar a las empresas en la región Junín en ofrecer productos y servicios con valor agregado.		X		X	X	X	X		X
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio.	X	X	X			X	X		X

De acuerdo con las estrategias retenidas por implementar y las políticas establecidas para alcanzar la visión, se comprueba que muchas áreas que ya se encuentran definidas dentro de la estructura organizacional actual (ver Figura 56) pueden ejecutarlas, excepto dos puntos importantes que se explican en la Tabla 58 y que se pueden observar posteriormente incluidos en la Figura 57.

Tabla 58

Gerencia y Dirección Regional por Incluir en el Organigrama del GRJ

Descripción de nuevas áreas	
Área 1	Gerencia Regional de Investigación y Desarrollo (I + D) Se crea esta nueva Gerencia en la estructura organizacional con la finalidad de profundizar en el tema de Investigación y Desarrollo a fin de dar el apoyo con tecnología, encontrar información requerida, hacer el nexo con proveedores y dar soporte en recursos a las empresas y personas naturales innovadoras.
Área 2	Dirección Regional de Nuevas Actividades Económicas Se crea esta nueva Dirección en la estructura organizacional con la finalidad de velar por el impulso del desarrollo de nuevas actividades económicas inclusivas y sostenibles en la región, que fomenten la creación de nuevas empresas que generen productos y servicios con valor agregado y mejoren la calidad de vida de la población.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El plan estratégico desarrollado para el departamento de Junín recoge y considera

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN

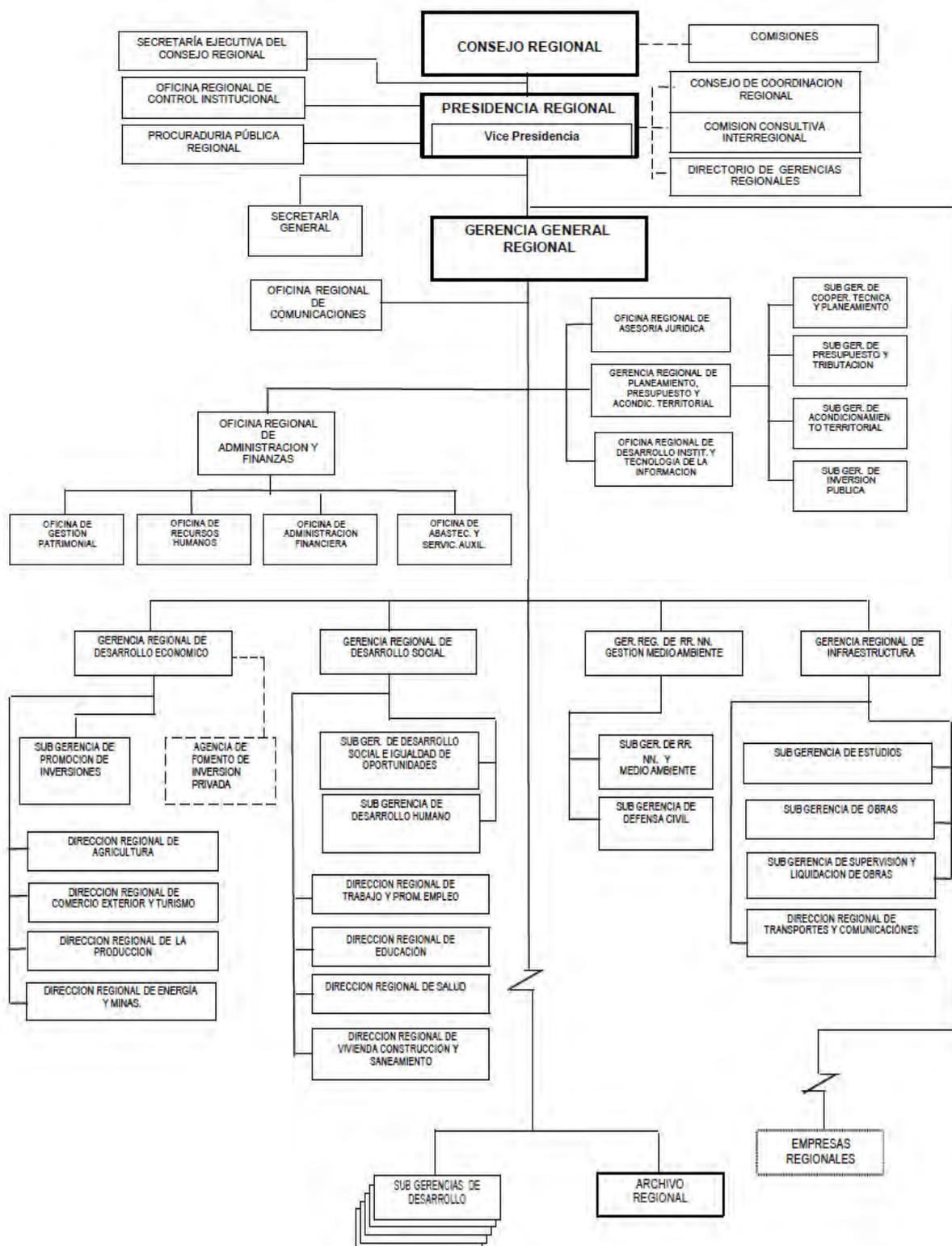


Figura 56. Estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.

Tomado de “Reglamento de Organización y Funciones (ROF),” del GRJ, 2008. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1327490424772687d2b1f1ef47e03b4291373c.pdf/

ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL GOBIERNO REGIONAL JUNÍN

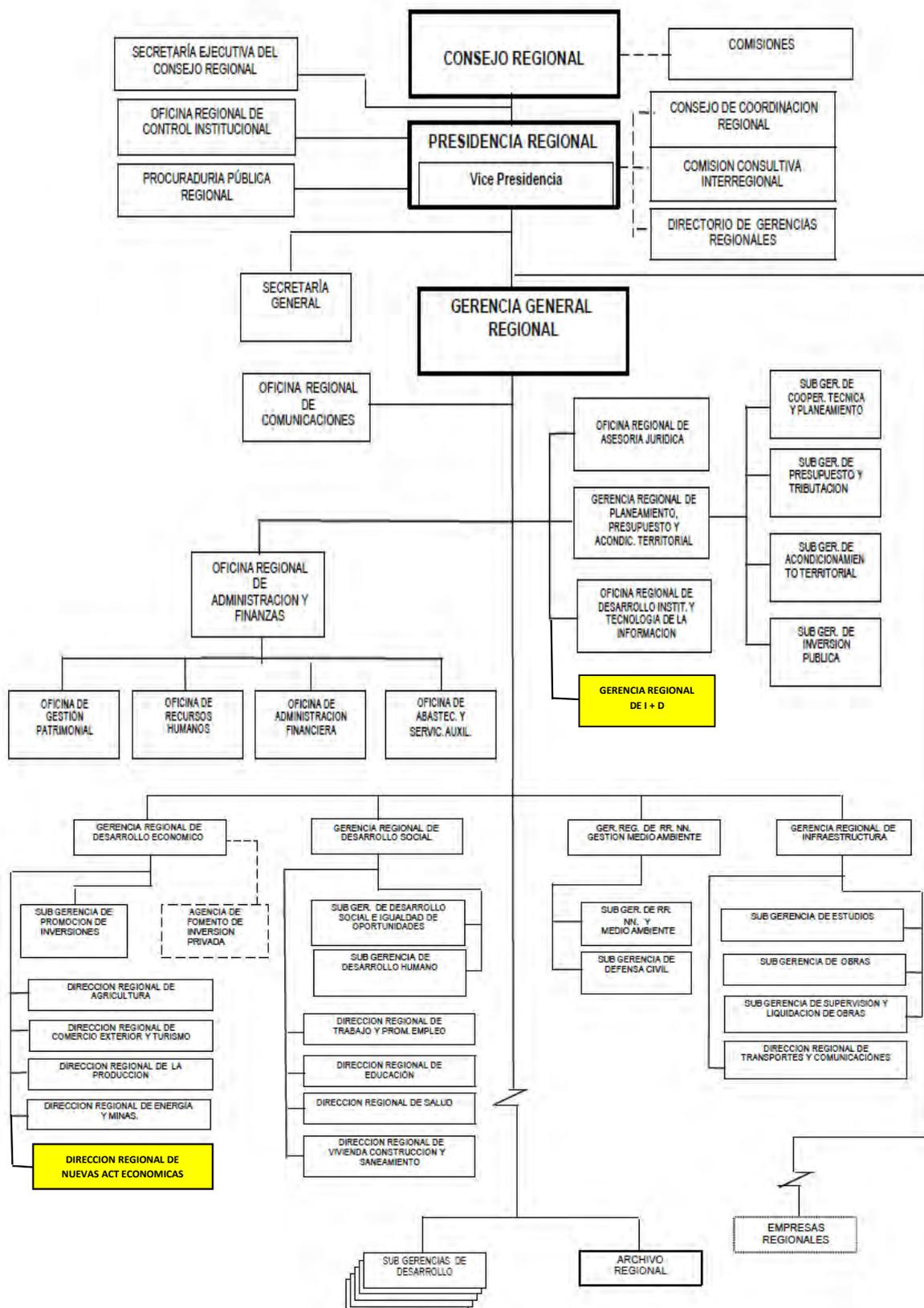


Figura 57. Propuesta de estructura orgánica del Gobierno Regional de Junín.

estos puntos de mucho valor e interés en la sociedad y sus organizaciones, conceptos ya arraigados desde décadas atrás, que forman parte en la implementación de sus estrategias retenidas: (a) medio ambiente, (b) ecología, y (c) responsabilidad social, lo que se puede verificar al observar algunos de los intereses del departamento de Junín, tomados de la Matriz de Intereses del Departamento de Junín: (a) mejores estándares de desarrollo humano y bienestar social; (b) competitividad regional, producción con valor agregado y responsabilidad social; y (c) conservación de los recursos naturales y protección del medio ambiente, en los que existe una coherencia entre los intereses de la región Junín y los puntos referidos, aparte de que todas las regiones, en el derecho de realizar sus operaciones, deben fiel cumplimiento a las normas legales de medio ambiente impuestas por el Ministerio de Ambiente (MINAM), que fiscaliza la gestión ambiental y la protección del medio ambiente.

Estos tres puntos también están incluidos en los intereses nacionales del plan estratégico de desarrollo nacional denominado “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021”, en el que los pilares relacionados son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, y (c) recursos naturales y ambiente; lo que indica que existe un mismo sentido en los intereses regionales y nacionales en los tres puntos: (a) medio ambiente, (b) ecología, y (c) responsabilidad social.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano y la motivación que se genere en él son piezas fundamentales para el logro de la implementación de las estrategias seleccionadas y el proceso de cambio, pues es el capital humano el que llevará a cabo los planes de acción, y, por ello, el departamento de Junín debe realizar las siguientes actividades para conseguir una participación conjunta de los funcionarios del GRJ, del sector privado, del sector académico y de la población en general:

- Establecer una necesidad para cambiar, indiscutiblemente mejorar la calidad de vida de la población y convertirse en una región próspera.

- Mostrar una actitud positiva y llena de optimismo acerca de que el cambio traerá bienestar.
- Premiar el logro de objetivos de los funcionarios del Gobierno Regional y de los ciudadanos colaboradores.
- Concebir la comunicación como base para el intercambio de información, traspaso de conocimientos, y por consiguiente, para una buena toma de decisiones.
- Conformar un equipo de altos directivos del Gobierno Regional comprometidos con el cambio.
- Comprometer y hacer partícipe al sector privado, al sector académico y a la población en general en el proceso de cambio.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2008), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Para transformar la organización, se deben desarrollar las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Desarrollar un plan de acción basado en los OCP y la asignación de recursos, con la programación de actividades y sus plazos, promoviendo la participación y colaboración de los funcionarios de las áreas involucradas, apoyados en una constante comunicación de pautas, información y conocimientos, documentando los nuevos procesos para facilitar el aprendizaje, cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos.

Establecer un sentido de urgencia. Generar un sentido de urgencia en el proceso de cambio en el Gobierno Regional y en todos los sectores, basado en el potencial de crecimiento de la región y en el desarrollo de las regiones vecinas, identificando y evaluando crisis actuales y potenciales, así como las oportunidades por capitalizar.

Conformar un grupo director facultado. Es fundamental para el desarrollo del proceso del cambio la conformación de un equipo con poderes para guiar el cambio, y, para este fin, se tendría al presidente de la región como el líder de este grupo, apoyado por el gerente general y los cuatro directivos de las oficinas regionales más los seis gerentes de las gerencias regionales; en total, un grupo de trabajo de 12 personas con habilidades y conocimientos para aportar acerca de sus respectivas áreas, y llevar a cabo la implementación del planeamiento estratégico.

Crear una visión para el cambio. El presidente de la región Junín y líder del grupo director del proceso del cambio será el encargado de crear esta visión alineando a todos los habitantes y sectores del departamento de Junín en función de unirse en este proceso, así como de concientizar a sus funcionarios en el logro de los objetivos del proceso de cambio.

Comunicar esta visión del cambio. Se debe comunicar esta visión del cambio a través de todos los medios posibles a toda la población de la región, acción que tendría que ser coordinada con la Oficina Regional de Comunicaciones del Gobierno Regional, y el presidente de la región sería el encargado de comunicar esta visión a nivel de los funcionarios del Gobierno Regional.

Facultar a otros para lograr la visión del cambio. Es necesario empoderar a los funcionarios del Gobierno Regional para lograr la visión del cambio, fomentando la creatividad, el asumir riesgos, y eliminando barreras que obstaculizan el proceso del cambio.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Un sistema en red permitirá ver los avances de los procesos en el logro de los objetivos no solo en el cumplimiento de los plazos, sino también en el uso de los recursos asignados, sin duda mejorará el control, y por consiguiente, se tomarán decisiones sobre qué procesos necesitan apoyo y en qué a fin de hacerlos viables.

Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización. Se debe tercerizar todo lo que no está relacionado con las funciones principales del Gobierno Regional a fin de tener más control y compromiso con las áreas relacionadas, por lo que se debería buscar empresas especializadas para las áreas como: (a) sistemas, bajo la supervisión de la Oficina Regional de Tecnología de la Información; (b) capacitación de personal, bajo la supervisión de la Oficina de Recursos Humanos; y (c) investigación y desarrollo, bajo la supervisión de la Gerencia de I + D.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Con el objetivo de incentivar y motivar a los funcionarios del Gobierno Regional en el proceso de cambio, se debe planear resultados accesibles a la creación de éxitos tempranos, recompensando así a esos funcionarios por su desempeño, lo que también motivará al resto de sus colegas en la obtención de los futuros resultados.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Se debería aprovechar la credibilidad de los primeros éxitos obtenidos para cambiar ciertos aspectos en la organización que no contribuyan con el proceso de cambio, y también es la oportunidad para contratar, promover y capacitar funcionarios que fomenten el cambio.

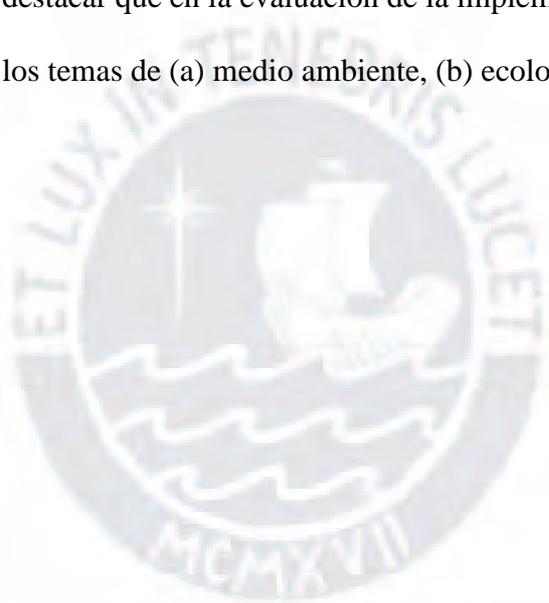
Institucionalizar los nuevos enfoques. Se debe relacionar y conectar el nuevo comportamiento del departamento de Junín con el éxito logrado, pues esto da patrones de comportamiento hacia la nueva visión establecida, afianzándose el desarrollo de un nuevo liderazgo.

7.8 Conclusiones

Por medio de la implementación estratégica, se han definido 45 objetivos de corto plazo (OCP), cuyo cumplimiento contribuirá directamente en el desarrollo de los nueve objetivos de largo plazo (OLP), con miras hacia el logro de la visión de la región Junín. Los tipos de recursos asignados a los OCP fueron segmentados así: (a) maquinarias, (b)

financieros, (c) materiales, (d) procesos, (e) tecnología, y (f) humanos; y varios de ellos fueron direccionados a dos o más tipos de recursos. También se definieron nueve políticas, lo cual será la base para el desarrollo de la implementación estratégica. En relación con la estructura orgánica del Gobierno Regional, se propone la adición de dos áreas clave, que profundizan en el incremento del PBI en la región.

El compromiso del recurso humano y su motivación serán esenciales para desarrollar una buena gestión del cambio y culminar con éxito el plan estratégico propuesto. Cabe destacar que en la evaluación de la implementación estratégica, esta responde positivamente a los temas de (a) medio ambiente, (b) ecología, y (c) responsabilidad social.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso estratégico tiene dos características fundamentales: (a) es interactivo, porque participa mucha gente; y (b) iterativo, porque se está realimentando permanentemente. En ese sentido, la etapa de evaluación y control no es una etapa *per se*, pues se realiza en todo momento, principalmente por la intensidad de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, que provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

La herramienta por utilizar será el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) que facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación. El proceso en este capítulo será evaluar cada OCP estableciéndoles un indicador con la respectiva unidad de medida, para revisar el avance y corregir si es necesario.

8.1 Perspectivas de Control

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), el Tablero de Control toma cuatro perspectivas para una mejor visión de la organización: (a) aprendizaje organizacional, (b) perspectiva interna, (c) perspectiva del cliente, y (d) perspectiva financiera, dando un alineamiento estratégico que lleva a lograr cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados.

8.1.1 Aprendizaje interno

El tablero de control empieza con el aprendizaje organizacional cuestionando: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar?, para alcanzar la visión (D'Alessio, 2008). En este campo, Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores. En el análisis del departamento de Junín, 11 son los OCP que componen esta perspectiva.

8.1.2 Procesos

El tablero de control continúa bajo la perspectiva interna, cuestionando: ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? (D'Alessio, 2008). En esta perspectiva, Kaplan y Norton (2001) sugirieron también algunas medidas típicas para evaluar la consecución de los objetivos: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional; (d) medidas de calidad, de producción, y mermas; y (e) tiempo de los ciclos. En el análisis del departamento de Junín, son 18 los OCP que componen esta perspectiva.

8.1.3 Clientes

Sigue la perspectiva del cliente y surge la pregunta: ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que lleva a identificar segmentos de mercado, y ¿cómo trato a mis clientes para que compren? (D'Alessio, 2008). Al respecto, se debe señalar que Kaplan y Norton (2001) sugirieron en esta perspectiva algunas medidas típicas que se usan para evaluar la consecución de los objetivos: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por cliente y consumidores. En el análisis del departamento de Junín, son 13 los OCP que componen esta perspectiva.

8.1.4 Financiera

De la perspectiva anterior, si los clientes compran los productos de Junín, entonces se tendrán ingresos y se llegará a la perspectiva financiera en la que se cuestiona si se tiene éxito: ¿cómo miraremos a nuestros accionistas? (D'Alessio, 2008). Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas que se usan para evaluar la consecución de los objetivos: (a) retorno del patrimonio, (b) retorno de las ventas, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero. En el análisis del departamento de Junín, son tres los OCP que conforman esta perspectiva.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado tiene que ser usado como una herramienta de apoyo para conseguir la implementación exitosa de las estrategias. Es una gran herramienta del control estratégico, y no debe ser vista como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control, se puede tener una visión holística del desarrollo de los OCP, y por consiguiente, de los OLP y de las estrategias formuladas, evaluadas por medición y comparación, conocer sus avances y realizar acciones correctivas de ser necesario.

Kaplan y Norton (2001) describieron y desarrollaron cinco principios comunes observados en diversas organizaciones al aplicar exitosamente el tablero de control integral: (a) trasladar la estrategia a términos operacionales, (b) alinear la organización a la estrategia, (c) hacer de la estrategia el trabajo de todos, (d) hacer de la estrategia un proceso continuo, y (e) movilizar el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.

En la Tabla 59 se muestra el Tablero de Control Balanceado de la región Junín.

8.3 Conclusiones

Por medio de la evaluación estratégica, se ha ubicado a los 45 OCP del departamento de Junín en cuatro perspectivas de control, que integran en conjunto el tablero de control, que están distribuidos en: (a) 11 OCP enfocados con la perspectiva de aprendizaje interno, (b) 18 OCP situados dentro de la perspectiva de procesos, (c) 13 OCP ubicados en la perspectiva de clientes, y (d) tres OCP en la perspectiva financiera.

Esta última etapa del planeamiento estratégico, evaluación y control estratégico, es un proceso continuo de monitoreo, de ajustes y de reformulaciones en caso de ser necesario, debido principalmente al entorno dinámico en el que se desenvuelve. El control estratégico cierra una brecha entre lo planeado y lo ejecutado, esto es, la brecha entre lo deseado y la realidad, a través de revisiones periódicas internas y externas, y encaminando los objetivos propuestos hacia el desarrollo de la visión.

Tabla 59

Tablero de Control Balanceado de la Región Junín

OCP		Indicador	Unidad	Responsables
Perspectiva de aprendizaje interno				
OCP 3.2	Lograr reducir la pobreza al 10% y la pobreza extrema al 5% para el año 2024, con campañas de mejoras de capacidades productivas de la población rural y de apoyo asistencial a sus viviendas.	Campañas de mejoramiento de capacidades productivas	Número de campañas por año	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 3.3	Realizar campañas de aprendizaje en la población urbana que vive en los AA. HH., para prepararlos en trabajos específicos como construcción, limpieza o jardinería, inicio en seis meses.	Campañas de aprendizaje en la población urbana que vive en los AA. HH.	Número de campañas por año	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 5.5	Concientizar a la población mediante campañas televisivas, radiales o redes sociales sobre la optimización del uso de la energía eléctrica y el agua potable, inicio de las campañas en seis meses.	Campañas sobre la optimización del uso de la electricidad y el agua potable	Número de campañas por año	Oficina de Comunicaciones
OCP 6.1	Para el año 2021 reducir la tasa de analfabetismo al 3.2%, realizando campañas de aprendizaje, basado en lectura y escritura, en las zonas con mayor concentración de analfabetismo, tres campañas por año.	Campañas de aprendizaje en zonas mayor concentración de analfabetismo	Número de campañas por año	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 6.2	Para el año 2024 reducir la tasa de analfabetismo al 2.5%, acondicionando los colegios rurales, capacitando a los profesores y reclutando estudiantes universitarios, funcionamiento en tres meses.	Cursos de capacitación a los profesores y estudiantes	Números de cursos por año	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 6.3	Concientizar a la población si dentro de su entorno conocen de una persona analfabeta, darle la instrucción debida, campaña local de concientización a realizarse en un periodo de un mes.	Reconocimiento de personas analfabetas	Número de analfabetos	Oficina de Comunicaciones
OCP 6.5	Realizar campañas de motivación anuales para disuadir a la población en condición de analfabetismo y lograr una asistencia masiva evitando las deserciones a futuro.	Campañas de motivación de asistencia de analfabetos	% de asistencia de analfabetos	Oficina de Comunicaciones
OCP 8.2	Para el año 2024 reducir la tasa de desnutrición crónica al 8%, aprovechando las fuentes vitamínicas y proteicas de la quinua y la maca e instruyendo a los padres en la alimentación adecuada de sus hijos.	Campaña de información a los padres de familia	Número de campañas por año	Oficina de Comunicaciones
OCP 8.5	Orientar la ingesta de trucha en este segmento de la población, siendo la región Junín el segundo productor de truchas a nivel nacional, con proyección de inicio en seis meses.	Consumo de trucha en niños con desnutrición crónica	% de niños que consumen	Oficina de Comunicaciones
OCP 9.3	Focalizar la prestación de servicios educativos de calidad en lugares donde los alumnos muestren bajos niveles calificativos, con capacitación continua al profesorado, para el año 2019.	Colegios con alumnos con bajas niveles calificativos	Número de colegios	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 9.5	Capacitar la prestación de servicios en el sector salud a fin de llevar a los pacientes salud de calidad, programa de capacitación a realizarse cada cuatro meses.	Cursos de capacitación al personal de salud	Número de cursos por año	Gerencia de Desarrollo Social
Perspectivas de procesos				
OCP 1.5	Construir puentes en zonas productivas y aisladas, impulsando el desarrollo y comercio de productos poco conocidos en los mercados nacional y extranjero, con una proyección de cuatro puentes por año.	Puentes construidos	Número de puentes por año	Gerencia de Infraestructura
OCP 2.1	Lograr un ICRP de 50.0 puntos para el año 2021, enfocado en la revisión del nivel salarial de los trabajadores y el impulso en la creación de nuevas empresas, proyección 24 nuevas empresas por año.	Comparación y nivelación del salario regional	% del promedio	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 2.2	Lograr un ICRP de 65.0 puntos para el año 2024, orientando a las empresas y al desarrollo de nuevas actividades económicas inclusivas en la producción de bienes y servicios con valor agregado.	Actividades económicas inclusivas de alto valor agregado	Número de actividades económicas	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 2.5	Crear un plan para la búsqueda de nuevos mercados internacionales en un trabajo conjunto con el Gobierno Central, con una proyección para presentar el plan en un periodo de seis meses.	Nuevos mercados internacionales	Número de nuevos mercados	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 4.3	Hacer un balance de la operatividad de las postas médicas y hospitales a fin de acondicionarlas o implementarlas, así como de la capacidad de médicos y enfermeras necesarios, para el año 2019.	Operatividad de las postas médicas y hospitales	Número de PM y hospitales	Gerencia de Infraestructura
OCP 4.5	Evaluar alianzas con clínicas privadas en la región que contribuyan en la oferta de un seguro de salud para la población sin seguro, resultados en 12 meses.	Alianzas con clínicas privadas	Número de alianzas	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 5.1	Para el año 2021 llegar a un 90% en la cobertura de servicios básicos, creando programas de urgencia en los trabajos de implementación del servicio de agua potable, electrificación y servicios higiénicos.	Cobertura de servicios básicos a la población	% de población anual	Gerencia de Infraestructura
OCP 5.4	Estudiar factibilidad de construcción de centrales hidroeléctricas en la región u otras fuentes de energía, así como nuevos puntos de abastecimiento de agua fresca, resultados en seis meses.	Factibilidad de construcción de centrales hidroeléctricas	Número de centrales hidroeléctricas	Gerencia de Infraestructura
OCP 6.4	Convenir con alguna industria de insumos escolares para el abastecimiento a costo del material necesario para el aprendizaje (bloques y lápices), lograr acuerdo de compra en tres meses.	Insumos escolares (bloques y lápices)	Gasto en S/.	Oficina de Adm. y Finanzas
OCP 7.2	Lograr un incremento del flujo turístico anual a un total de 1'500,000 turistas para el año 2024, siguiendo los procedimientos para convertir el aeropuerto en uno con acreditación internacional.	Aeropuerto de la región ser considerado uno internacional	Tiempo del proceso (años)	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
OCP 7.3	Realizar un balance de la capacidad hotelera, hoteles de 3, 4 y 5 estrellas, mantenimiento de las vías a destinos turísticos y crear un circuito turístico temático que incluya al ámbito minero, para el año 2019.	Capacidad hotelera en la región	% de capacidad hotelera	Ger. de Desarrollo Económico

OCP		Indicador	Unidad	Responsables
OCP 7.5	Fomentar la creación de escuelas de Turismo a fin de profesionalizar el sector, para el año 2019.	Escuelas de turismo	Número de escuelas de turismo	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 7.4	Estandarizar una feria gastronómica regional anual y fomentar el establecimiento de nuevos restaurantes de chefs reconocidos a nivel mundial, para el año 2019.	Nuevos restaurantes de chefs reconocidos a nivel mundial	Número de restaurantes	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 8.1	Para el año 2021 reducir la tasa de desnutrición crónica al 13%, implementando el programa del vaso de leche en las zonas de mayor concentración de estos casos, inicio en tres meses.	Áreas con niños menores de 5 años con desnutrición crónica	Número de áreas	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 8.3	Realizar evaluaciones médicas nutricionales y campaña de refuerzo de vacunas a los niños menores de cinco años a fin de detectar nuevos casos y atenderlos a la brevedad, inicio en tres meses	Evaluaciones médicas nutricionales	Número de atenciones	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 9.1	Lograr que los proyectos de inversión representen un 85% del PIM en el 2021, identificando colegios y postas médicas que necesiten implementos, reparación o mantenimiento, resultados en seis meses.	Colegios y postas médicas con necesidad de reparación y mantenimiento	Número de colegios y postas médicas por mes	Gerencia de Infraestructura
OCP 9.2	Lograr que los proyectos de inversión representen un 90% del PIM en el 2024, construyendo nuevos colegios y postas médicas en las zonas de déficit, a razón de un colegio y una posta médica por mes.	Construcción de nuevos colegios y postas médicas	Número de colegios y postas por mes	Gerencia de Infraestructura
OCP 9.4	Evaluar la construcción de hospitales especializados, como, por ejemplo: materno-infantil, de enfermedades neoplásicas, instituto del corazón y enfermedades renales y diálisis, para el año 2019.	Construcción de hospitales especializados	Número de hospitales por año	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto
Perspectiva de clientes				
OCP 1.4	Mejorar las condiciones de los cuatro corredores económicos principales de la región y sus ocho puertos fluviales, con una proyección de un corredor anual y dos puertos por año.	Mejoramiento de los corredores económicos y puertos fluviales	Número de corredores y puertos por año	Gerencia de Infraestructura
OCP 2.3	Crear una oficina de I + D con la finalidad de apoyar con tecnología y recursos a empresas o personas naturales innovadoras para el año 2019.	Oficina de I + D	Número de empresas apoyadas	Gerencia General Regional
OCP 2.4	Participar en las ferias internacionales de productos, de todos los sectores, fomentando el crecimiento de las exportaciones de los productos de las empresas de la región, para el año 2019.	Ferias internacionales de productos	Número de ferias concurridas	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 3.1	Lograr reducir la pobreza al 13% y la pobreza extrema al 7% para el año 2021, creando programas de trabajo locales y de re-inserción laboral de mano de obra no calificada, inicio en seis meses.	Programas de trabajo de mano de obra no calificada	Número de programas por año	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 3.4	Crear ferias agrícolas distritales incentivando la compra directa en el campo, para el año 2019.	Ferias agrícolas	Número de ferias por mes	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 3.5	Crear centros de acopio de productos de pequeños y medianos agricultores, artesanos o productores a fin de cumplir con los volúmenes de compra de grandes empresas nacionales o internacionales, con una proyección de realizarse dentro de 6 meses.	Centros de acopio de productos	Número de centros por mes	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 4.1	Lograr la afiliación del 70% de la población a algún seguro de salud para el año 2021, creando campañas informativas sobre la importancia de integrarse en un seguro de salud, inicio en tres meses.	Campañas para integrarse en un seguro de salud	Campañas por año	Oficina de Comunicaciones
OCP 4.4	Evaluar los obstáculos que la población encuentra para no adherirse a algún tipo de seguro de salud, resolver a través de una encuesta en un periodo de seis meses.	Obstáculos para no adherirse a algún tipo de seguro de salud	Encuesta	Oficina de Comunicaciones
OCP 4.2	Lograr la afiliación del 80% de la población a algún seguro de salud para el año 2024, facilitando su ingreso al Seguro Integral de Salud (SIS), para personas independientes, inicio en 12 meses.	Afiliación al Seguro Integral de Salud (SIS)	% población anual	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 5.2	Para el año 2024 llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población, evaluando la necesidad de asignar más recursos o extender turnos de trabajo.	Cobertura de servicios básicos a la población	% de población anual	Gerencia de Infraestructura
OCP 5.3	Concertar con la empresa eléctrica regional costos bajos para la población que corresponde al 27% que no dispone de alumbrado eléctrico por red pública en sus viviendas, resultado en seis meses.	Costo de alumbrado eléctrico por red pública	% de descuento	Oficina de Adm. y Finanzas
OCP 7.1	Lograr un incremento del flujo turístico anual a un total de 1'350,000 turistas para el año 2021, aumentando de 3 a 5 el número de vuelos nacionales, tema a desarrollarse en el 2019.	Vuelos nacionales desde el Aeropuerto Jorge Chávez	Número de vuelos diarios	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 8.4	Extender en los colegios o centros educativos la participación de niños menores de 5 años con desnutrición crónica en el programa del vaso de leche, para el año 2019.	Participación de niños menores de 5 años con desnutrición crónica	Número de niños atendidos	Gerencia de Desarrollo Social
Perspectiva financiera				
OCP 1.1	Lograr un crecimiento del PBI en la región llegando a S/. 17,000 millones para el año 2021 (año base 2007), apoyando técnicamente a las actividades económicas con crecimiento negativo en la región.	Actividades económicas con crecimiento negativo	Número actividades económicas	Ger. de Desarrollo Económico
OCP 1.2	Reducir la tasa de crecimiento anual de la población, teniendo como base 1.2%, a 1% para el año 2024.	Crecimiento de la población	% de crecimiento anual	Gerencia de Desarrollo Social
OCP 1.3	Lograr un crecimiento del PBI en la región llegando a S/. 20,000 millones para el año 2024, implementando el aeropuerto y los dos aeródromos con fines de carga nacional e internacional.	Implementar el aeropuerto y los aeródromos	Tiempo del proceso (años)	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto

El GRJ debe ser el responsable principal, pero todo el departamento de Junín debería ser parte de este proceso, pues la evaluación y control debe involucrar a todos: (a) Gobierno Regional, (b) autoridades, (c) población, (d) académicos, y (e) empresa privada; la comunicación e información oportuna acerca del desarrollo de los OCP recogidas por el GRJ agilizan y permiten confirmar el avance en la dirección correcta, de lo contrario, se procede con la toma de medidas correctivas para enrumbar la implementación exitosa de las estrategias por parte del grupo director facultado, liderado por el presidente de la región.



Capítulo IX: Competitividad del Departamento de Junín

En este capítulo, se realizará: (a) el análisis competitivo del departamento de Junín, (b) la identificación de sus ventajas competitivas, y (c) la identificación y análisis de los potenciales clústeres del departamento de Junín, todo en aras de la búsqueda del desarrollo económico y social en la región.

9.1 Análisis Competitivo del Departamento de Junín

Para el desarrollo del análisis competitivo del departamento de Junín, se tomará como referencia el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP), entendido como la administración eficiente de los recursos en beneficio de la calidad de vida de la población y el aumento de la productividad de las empresas en una región. Como metodología propia utilizada por Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (D'Alessio, Benzaquen, Del Carpio, Torres, Vila, Mendo, Donayre, Zegarra, & Valdivia, 2016), el ICRP se basa en el uso de datos estadísticos públicos y en encuestas enfocadas a empresas representativas de las regiones, y su objetivo es el logro de la prosperidad en la región a través de mayores inversiones, mejores salarios y una mejor calidad de vida.

Esta metodología identifica cinco pilares (primer nivel) como determinantes para evaluar la competitividad de una región: (a) economía, (b) gobierno, (c) personas, (d) infraestructura, y (e) empresas; cada pilar es medido por medio de cinco factores (segundo nivel) y cada factor es el resultado de la medición de variables (tercer nivel), que en su conjunto registran un total de 90; estos dos últimos niveles de desagregación aportan en detalle resultados para el análisis de competitividad.

En la Tabla 60 se puede observar los resultados por factores (total 25) de cada uno de los cinco pilares para el departamento de Junín en el año 2016, así como el total de cada pilar, continuando con una breve descripción de lo que mide cada pilar.

Tabla 60

Resultado por Factores para el Departamento de Junín 2016

Desempeño por Factores	ICRP 2016	Rank 2016
Economía		
EA: Tamaño	14.58	13
EB: Crecimiento	39.66	15
EC: Exportación	3.05	16
ED: Diversificación	22.25	10
EE: Empleo	38.13	7
Empresas		
MA: Productividad	10.90	17
MB: Ambiente de Negocios	58.45	4
MC: Habilidades Gerenciales	35.74	23
MD: Innovación	63.70	10
ME: Generación del Empleo	31.73	21
Gobierno e Instituciones		
GA: Recursos	7.81	23
GB: Autonomía	18.53	13
GC: Gasto	16.53	22
GD: Seguridad	43.58	24
GE: Justicia	54.99	12
Infraestructura		
IA: Energía	14.66	10
IB: Red Vial	23.39	19
IC: Transporte	5.82	15
ID: Turismo	6.40	14
IE: Comunicación	27.97	13
Personas		
PA: Educación Escolar	54.87	10
PB: Educación Superior	29.35	9
PC: Formación Laboral	30.03	13
PD: Logros Educativos	60.79	10
PE: Salud	32.29	24
Total		
Economía	23.53	14
Empresas	40.12	19
Gobierno	28.29	26
Infraestructura	15.65	16
Personas	41.47	13

Nota. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” de D’Alessio et al., 2016. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

Pilar economía. Este pilar mide el tamaño de la economía regional, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones y la diversificación de su oferta, así como su capacidad de generar empleo (D’Alessio et ál., 2016).

Pilar gobierno. Este pilar mide los recursos con los que dispone una región, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto, y el sistema de seguridad y justicia (D'Alessio et ál., 2016).

Pilar personas. Este pilar mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (D'Alessio et ál., 2016).

Pilar infraestructura. Este pilar mide la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, su red vial, transporte e infraestructura para el turismo y red de comunicaciones (D'Alessio et ál., 2016).

Pilar empresas. Mide la productividad de la región, así como las capacidades e indicadores de gestión, a través de la opinión de empresarios líderes de cada región (D'Alessio et ál., 2016).

En resumen, luego del cálculo del ICRP 2016, el departamento de Junín dentro del país es una región medianamente competitiva, aun cuando su puntaje es calificado como *extremo bajo* (rango de 0 a 34), se encuentra en la posición 15 de 26 regiones evaluadas (se consideran Lima Metropolitana y Callao como regiones independientes), con un valor de ICRP de 29.81, mientras que el más alto tiene el valor de 73.43 (Lima Metropolitana) y el valor más bajo es de 20.00 (departamento de Huancavelica). En la Figura 58, se puede observar la evolución del ICRP de la región Junín desde el año 2010.

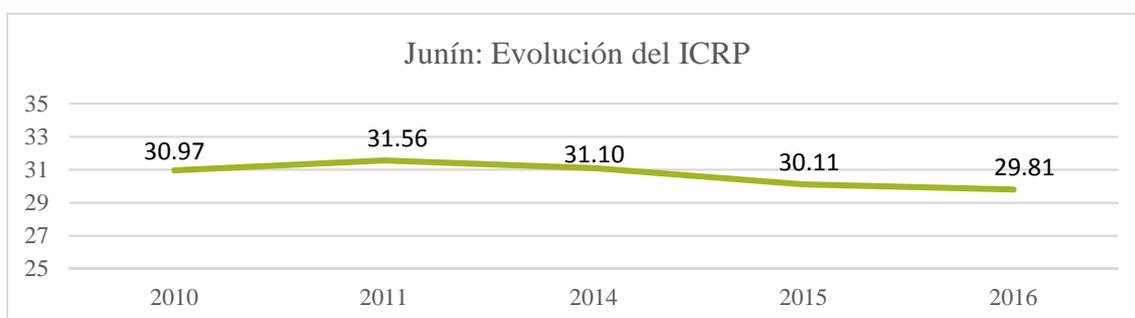


Figura 58. Evolución del ICRP del departamento de Junín.

Adaptado de "Índice de Competitividad Regional del Perú 2016," de D'Alessio et al., 2016. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Departamento de Junín

Entre las fortalezas encontradas para el departamento de Junín, se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas por explotar, las cuales lo diferencian del resto de departamentos del país:

- Su ubicación estratégica como nexo entre Lima y otras regiones de la sierra y selva, el cual puede convertirla en un polo de desarrollo de la región centro.
- Es el principal productor minero metálico y no metálico, así como principal productor agrícola y café de exportación, y segundo productor de trucha a nivel nacional.
- Posee atractivos turísticos en la zona de la sierra y de la selva, en donde se podrían redefinir los circuitos turísticos actuales o definir algunos nuevos en la región.

Por otro lado, se han analizado los resultados del ICRP 2016 (D'Alessio, Benzaquen, Del Carpio, Torres, Vila, Mendo, Donayre, Zegarra, &Valdivia, 2016) e identificado ventajas competitivas, si bien estas superan en puntaje al resto de los departamentos del país, ello no significa que estas ventajas competitivas no necesiten mejorarse:

- Mejora en el PBI real y en la tasa de crecimiento acumulada del PBI real 2015/2012, así como del PBI real per cápita 2015/2012.
- Se considera al departamento de Junín dentro del ambiente de negocios como una región en donde es fácil sacar adelante una empresa.
- Existen en el departamento de Junín casos de empresas/personas innovadoras, y también se percibe en el empresario de la región un esfuerzo por crear permanentemente nuevos productos y servicios.
- Buena producción de energía eléctrica (Gw.H), la cual es base para el desarrollo de la productividad de una región.
- En cuanto a infraestructura, se presenta como la segunda en longitud de la red vial vecinal asfaltada (km).

- Como respuesta al avance del turismo, el departamento de Junín se encuentra en la tercera posición en contar con el mayor número de camas en establecimientos no clasificados.
- Con respecto a educación, el departamento de Junín se encuentra en la sexta posición tanto en el mayor número de titulados de universidades públicas y privadas, así como en el porcentaje de estudiantes de 2º grado de primaria que alcanzaron el Nivel 2 (estudiantes que lograron el aprendizaje del grado) en la prueba de Matemáticas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Departamento de Junín

Según Porter (1990), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, universidades, institutos de normalización, asociaciones comerciales) que compiten, pero que también cooperan. La identificación de los potenciales clústeres en el departamento de Junín estará basada en el potencial de la región en relación con su capacidad productiva y exportable y con el número de empresas relacionadas. En ese sentido, los potenciales clústeres por desarrollar serían los siguientes:

Clúster minero. Con respecto a la minería, en el departamento de Junín sobresalen las de tipo metálica con la producción de cobre, plomo, zinc, plata y oro, y las de tipo no metálica con la extracción de mármol travertino, la idea es que las empresas mineras locales grandes y pequeñas se unan estratégicamente con las empresas de procesamiento de mineral (fundición y refinación), más los *traders* y comercializadoras para llegar de manera competitiva al mercado internacional al nivel de las empresas mineras multinacionales; ya en el mercado, las grandes empresas industriales procesan nuevamente el mineral y se obtiene un producto más refinado para su posterior venta en productos con mayor valor agregado, por tanto lo que

faltaría es la tecnificación en el reprocesamiento del mineral para obtener un producto de mayor valor, cuyas ganancias se quedarían en la región.

Clúster agroindustrial. Principalmente de las empresas que están centradas en la producción del café de exportación, como aquellas que la procesan, la comercializan y luego lo distribuyen; este grupo de empresas: (a) productores de café, (b) acopiadores para la venta internacional, (c) tostadoras, (d) comercializadoras, y (e) distribuidores, serían las empresas centrales de este clúster. La idea es suministrar al mercado internacional el café listo para beber, que permanezca el valor agregado en la región, y pensar a futuro en cadenas de expendio de café, tales como la cadena Juan Valdez de Colombia.

Clúster turístico. Los atractivos turísticos de la zona de la sierra y de la selva del departamento de Junín abren la inmensa posibilidad de crear un potencial clúster, desde la habilitación del aeropuerto con acreditación internacional para turistas que vendrían directamente desde el extranjero, los que se sumarían a los turistas nacionales que provendrían de vuelos nacionales directos de Lima o de diferentes puntos del país en empresas de buses de transporte; también jugaría un rol importante las empresas de alquiler de autos, agencias de turismo, empresas hoteleras capaces de construir hoteles de cuatro y cinco estrellas en la región, restaurantes, actividades comerciales artesanales y espacios de ocio como discotecas y centros de recreación.

Clúster de truchas. El principal criadero de truchas de la región es el Ingenio, con capacidad de prestar apoyo y asistencia técnica a los empresarios que lo requieran. En la región de Junín, hay más de 300 piscigranjas formales y 80 informales, actualmente la producción es solo para consumo nacional; sin embargo, mejorando la productividad y aumentando el número de piscigranjas con el soporte del Ministerio de la Producción y del GRJ, se podrá convertirlo en un producto exportable, a lo que se sumarían empresas de transporte de carga refrigerada y operadores logísticos en este futuro clúster.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres son los siguientes:

- **Transmisión de conocimientos y experiencias:** Existirán empresas pequeñas dentro del clúster que necesitarán de recibir conocimientos y experiencias de empresas más grandes para estar al nivel de ellas, de tal manera que el producto por exportar sea uniforme en calidad sin importar la procedencia.
- **Reducción de costos:** Al presentar las empresas de un clúster la misma necesidad de recursos, insumos y/o materia prima, estas podrían negociar los precios directamente con el proveedor y ya no individualmente, sino por volumen total del clúster, con lo que se reducirían de esta manera los costos.
- **Incremento de las ventas:** Sin la presencia de un clúster, sería muy difícil para las empresas pequeñas presentarse individualmente en licitaciones de exportación de grandes volúmenes, por lo que la suma de la producción individual de las empresas participantes de un clúster podría cumplir con los requerimientos.
- **Eficiencia logística:** Todas las empresas integrantes de un clúster tienen un objetivo en común, por lo que el servicio y el apoyo entre ellas hacen más eficiente la cadena de valor hasta el cliente final.

9.5 Conclusiones

El departamento de Junín, de acuerdo con el ICRP 2016 (D'Alessio et ál., 2016), es una región medianamente competitiva dentro del país, se encuentra en la posición 15 de 26 regiones, y es el pilar personas, con el puesto 13, el que contempla la mejor ubicación, mientras que el resto de pilares: (a) economía, (b) gobierno, (c) infraestructura, y (d) empresas están *rankeados* en las posiciones 14, 26, 16 y 19, respectivamente; sin embargo, dentro de ellas presenta ventajas competitivas importantes que las diferencian de las otras regiones, pero que necesariamente tienen que mejorarse.

Entre las ventajas competitivas registradas líneas arriba, como ser: (a) el principal productor minero metálico y no metálico, principal productor agrícola y café de exportación, segundo productor de truchas; y (b) poseer atractivos turísticos en la zona de la sierra y de la selva, se han identificado y analizado cuatro potenciales clústeres en la región: (a) clúster minero, (b) clúster agroindustrial, (c) clúster turístico, y (d) clúster de truchas; así como se han identificado los aspectos estratégicos de estos potenciales clústeres, tales como: (a) transmisión de conocimientos y experiencia, (b) reducción de costos, (c) incremento de las ventas, y (d) eficiencia logística.

La mejora sustancial de las variables en el ICRP, y por ende de las ventajas competitivas actuales, más la implementación de estos cuatro clústeres contribuirán significativamente en el desarrollo económico y social, reforzando la competitividad del departamento de Junín.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral (PEI) puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental. Mientras más detallado se presente este documento, mejor será su seguimiento (D'Alessio, 2008). En la Tabla 61, se presenta el PEI desarrollado para el departamento de Junín.

10.2 Conclusiones Finales

1. Junín es un departamento con un alto potencial de crecimiento: posee un territorio rico en recursos naturales, y tiene una posición central estratégica, por lo que puede convertirse en un polo de desarrollo; además, posee corredores económicos que la contactan directamente con la costa, sierra y selva, aparte de tener un abanico de actividades económicas que generan el VAB de la región, y no depender de solo algunas; sin embargo, entre los principales problemas que se deben superar, se tienen los siguientes: (a) infraestructura educativa, (b) nivel de aprendizaje escolar, (c) desnutrición crónica infantil, (d) infraestructura en salud, y (e) pobreza y pobreza extrema.
2. Del análisis externo realizado, se identificaron importantes oportunidades para el departamento de Junín, tales como: (a) creciente inversión pública y apoyo del Estado, (b) existencia de un sistema de áreas naturales protegidas, (c) demanda internacional creciente de recursos naturales, (d) crecimiento de la clase media y su poder adquisitivo, (e) capacidad de recibir préstamos para ejecutar proyectos regionales respaldados en las RIN, (f) tendencia de recuperación de las exportaciones nacionales, (g) ligera expansión de la demanda interna nacional, y (h) incentivo del turismo nacional y promoción del país como destino turístico internacional; las cuales se

deben capitalizar con miras hacia el desarrollo económico y social de la región.

3. Por el lado de las amenazas, se encontraron las siguientes: (a) conflictos sociales por temas vinculados a la minería, (b) China, Estados Unidos y Suiza son los países destino que concentran poco más del 47% de las exportaciones, (c) incremento del nivel de corrupción regional, (d) desarrollo turístico de otras regiones, (e) falta de institucionalidad del Estado en las regiones, (f) desaceleración de la inversión privada, (g) caída del precio internacional de los minerales, y (h) exposición de alto riesgo a los desastres naturales; las cuales deben ser neutralizadas a fin de que no menoscaben los objetivos y el cumplimiento de la visión creada.
4. Se identificaron los siguientes factores claves de éxito: (a) exportación con valor agregado, (b) industrialización, (c) desarrollo del turismo, (d) infraestructura educativa, (e) infraestructura en salud, (f) tecnología y telecomunicaciones, (g) nivel educativo y de salud, (h) transporte y comunicaciones, (i) acceso a puerto marítimo, y (j) inversión en ciencia y tecnología; los cuales son variables que afectan la posición competitiva del departamento de Junín dentro del país.
5. Del análisis interno realizado, se identificaron las siguientes fortalezas para el departamento de Junín: (a) ubicación estratégica como nexo de Lima y otras regiones, (b) principal productor minero metálico y no metálico, (c) departamento con mayor inversión minera, (d) principal productor agrícola y café de exportación, (e) desarrollo de la industria cementera debido al auge del sector construcción, (f) atractivos turísticos en la zona de la sierra y selva, y (g) segundo productor de trucha a nivel nacional; las cuales serán la base en la creación de estrategias con miras hacia el logro de la visión establecida.
6. Se encontraron las siguientes debilidades en el departamento de Junín: (a) exportación de productos con valor agregado, (b) pobre infraestructura educativa y salud pública,

(c) baja afiliación de la población a un seguro de salud, (d) bajo nivel salarial en empresas de la región Junín, (e) desaprovechamiento del aeropuerto en la región, (f) falta de servicios básicos para la población, y (g) el departamento de Junín no cuenta con una Gerencia en Investigación y Desarrollo; a las cuales se debe poner mucha atención en su progreso para no retrasar el desarrollo económico y social esperado.

7. El proceso estratégico y el análisis de las matrices propias del proceso; en los insumos aportados por el análisis externo, interno de la organización y de la competencia; originaron ocho estrategias retenidas por implementar: (a) desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial, (b) promover el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas, (c) obtener acreditación internacional del aeropuerto en la región, (d) buscar nuevos mercados en el extranjero, (e) crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan minería, (f) crear empresas de productos naturales con valor agregado, (g) establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado, y (h) profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio. Estas estrategias retenidas se encuentran entre las estrategias externas intensivas: (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, y existe una estrecha relación entre las estrategias retenidas y los OLP, lo que refuerza el futuro logro de la visión establecida.
8. Entre las ventajas competitivas que presenta el departamento de Junín, tales como: (a) ser el principal productor minero metálico y no metálico, principal productor agrícola y café de exportación, segundo productor de truchas; y (b) poseer atractivos turísticos en la zona de la sierra y de la selva, se han identificado y analizado cuatro potenciales clústeres en la región: (a) clúster minero, (b) clúster agroindustrial, (c) clúster turístico, y (d) clúster de truchas; y se han identificado los aspectos estratégicos de estos potenciales clústeres, tales como: (a) transmisión de conocimientos y experiencia, (b)

reducción de costos, (c) incremento de las ventas, y (d) eficiencia logística; la implementación de estos cuatro clústeres contribuirá significativamente en el desarrollo económico y social, reforzando la competitividad del departamento de Junín.

9. De acuerdo al ICRP 2016 que realiza la evaluación de cinco pilares: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas; y que de manera agregada miden la capacidad que tiene una región para administrar sus recursos y capacidades a fin de generar bienestar en su población, la región de Junín obtuvo un ICRP de 29.81 que la ubica en el puesto 15 de 26 regiones evaluadas (Lima Metropolitana y Callao se consideran regiones independientes), si bien se encuentra en una posición intermedia dentro del total de regiones, su puntaje obtenido es calificado como *extremo bajo*, con fuertes debilidades que se tienen que superar.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el siguiente Plan Estratégico con el apoyo del Gobernador Regional, quien para el desarrollo del proceso del cambio se recomienda la conformación de un equipo con poderes para guiar el cambio, y, para este fin, se tendría al presidente de la región, ahora Gobernador Regional, como el líder de este grupo, apoyado por el gerente general y los cuatro directivos de las oficinas regionales más los seis gerentes de las gerencias regionales; en total, un grupo de trabajo de 12 personas con habilidades y conocimientos para aportar acerca de sus respectivas áreas, y llevar a cabo la implementación del planeamiento estratégico.
2. El presente Planeamiento Estratégico no solo debe ser de conocimiento del GRJ, sino que al ser implementado y desarrollado también debe comprometer y hacer partícipe al sector privado, al sector académico y a la población en general en este proceso de cambio.

3. Se debe contar con líderes políticos regionales comprometidos en la implementación y desarrollo del PEI, encargados de crear y continuar con esta visión, alineando a todos los habitantes y sectores del departamento de Junín a unirse en este proceso, lo que garantiza el cumplimiento de las futuras autoridades regionales.
4. La explotación de los sectores: (a) minero, (b) agroindustrial, y (c) turístico, potenciales clústeres que elevarían la competitividad en la región, deben ir de la mano con (a) la protección del medio ambiente, (b) la ecología, (c) responsabilidad social, y (d) el bienestar de las comunidades.
5. Se deben destinar recursos en la inversión de los sectores salud y educación, mejorando la infraestructura, la implementación y la formación profesional, fidelizando a los profesionales y evitando su migración, llevando en conjunto a la mejora de la calidad de servicio educativo y de salud de la región.
6. Es imperativo la adquisición de tecnología para las diferentes actividades económicas del departamento de Junín, más capacitación y entrenamiento en el personal de la industria, para así lograr obtener mayores beneficios en los productos exportables, y ofrecer productos con valor agregado cuyas ganancias se quedarían en la región.
7. Se debe potenciar y explotar apropiadamente los recursos turísticos de la región, mejorando la capacidad hotelera, construyendo vías de acceso adecuadas, calidad en el servicio ofrecido, mantenimiento de los destinos turísticos, y aprovechar y acondicionar el aeropuerto de la región no sólo como medio de transporte de turistas nacionales sino también como llegada directa de turistas extranjeros.
8. Se debe monitorear permanentemente los cambios que se producen en el entorno, los movimientos de la competencia nacional e internacional, así como las necesidades y preferencias de los clientes, de tal manera que se adapte a los cambios y se redireccionen las estrategias retenidas.

Tabla 61

Plan Estratégico Integral del Departamento de Junín

Misión	Visión										
	Para el año 2024, la región Junín obtendrá un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.60, mejorando la calidad de vida de sus habitantes, siendo distinguido a nivel internacional por la competitividad de sus productos agroindustriales, turísticos, mineros y artesanales, enfocado en preservar el medio ambiente y el uso adecuado de sus recursos naturales, con una administración basada en instituciones transparentes, confiables y participativas										
	Intereses organizacionales	Objetivos de largo plazo									Principios cardinales
1.- Mejores estándares de desarrollo humano, bienestar social	Para el año 2024 el departamento de Junín debe estar en la primera mitad del grupo de regiones con mayores ingresos per cápita, debiendo alcanzar un PBI per cápita de S/. 14,000 (S/. 10,915 en el 2014) (INEI, 2015b).	Para el año 2024 lograr un índice de competitividad regional de 65.0 puntos, ubicándose en un nivel de competitividad medio-alto (31.1 en el 2014) (D'Alessio et al, 2014)	Para el año 2024 reducir la pobreza al 10% (22.5% en el 2010) (BCRP, 2013) y la pobreza extrema al 5% (10% en el 2010) (BCRP, 2013)	Para el año 2024 integrar a la población de Junín a un tipo de seguro de salud, de tal manera que el 80% de la población se encuentre ya afiliada a algún tipo de seguro (30% cuenta con seguro de salud en el 2007) (INEI, 2007a)	Para el año 2024 llegar a un 100% en la cobertura de servicios básicos para la población de Junín (60% cuenta con acceso de agua potable, 78% tiene disponibilidad de servicios higiénicos y 73% dispone de alumbrado eléctrico en el 2007) (INEI, 2007a)	Para el año 2024 reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad al 2.5% (7.6% en el 2007) (MEF, 2007), (5.9% en el 2012) (INEI, 2014)	Para el año 2024 incrementar el flujo turístico nacional y extranjero a un total de 1'500.000 turistas (987,690 es el total de huéspedes nacionales y extranjeros que arribaron al departamento de Junín en el 2012) (INEI, 2012)	Para el año 2024 reducir la tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años del 24.2% (CEPLAN, 2014) al 8%	Para el año 2024 lograr que los proyectos de inversión en el departamento de Junín relacionados con la infraestructura y servicios en temas educativos y de salud representen el 90% del PIM (75% en el año 2014) (GRJ, 2015a)	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos	
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	Políticas*	
E1 Desarrollar planes de construcción de obras civiles y desarrollo vial	X	X	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P7 y P8	
E2 Implementar el desarrollo de ferias agrícolas y piscícolas	X	X	X				X	X		P2, P3, P4 y P7	
E6 Obtener acreditación internacional en el Aeropuerto en la región	X	X					X			P1, P2, P3, P5 y P7	
E8 Búsqueda de nuevos mercados en el extranjero	X	X	X	X			X	X		P2, P3, P4, P5 y P7	

Valores éticos: (a) honestidad, (b) honradez, (c) transparencia, (d) respeto, (e) justicia, y (f) responsabilidad.
 Valores estéticos: (a) gratitud, (b) solidaridad, (c) humildad, (d) orden y (e) limpieza
 Valores funcionales: (a) perseverancia, (b) competitividad, e (c) identidad

Valores

E3	Crear nuevos circuitos turísticos y otros que incluyan a la minería	X	X	X	X		X			P1, P2, P3 y P7
E4	Crear empresas de productos naturales con valor agregado	X	X	X	X	X		X		P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7 y P9
E7	Establecer un plan en la región Junín para ofrecer productos y servicios con valor agregado	X	X	X		X				P2, P4, P5, P6, P7 y P9
E9	Profesionalizar el sector turismo y la calidad de su servicio	X	X	X			X			P1, P2, P3, P6, P7 y P9

Objetivos de corto plazo **										
Tablero de control	OCP 1.1	OCP 2.1	OCP 3.1	OCP 4.1	OCP 5.1	OCP 6.1	OCP 7.1	OCP 8.1	OCP 9.1	Tablero de Control
1.- Perspectiva de aprendizaje	Lograr un crecimiento del PBI en la región llegando a S/. 17,000 millones para el año 2021 (año base 2007), apoyando técnicamente a las actividades económicas con crecimiento negativo en la región.	Lograr un ICRP de 50.0 puntos para el año 2021, enfocado en la revisión del nivel salarial de los trabajadores y el impulso en la creación de nuevas empresas, proyección 24 nuevas empresas por año	Lograr reducir la pobreza al 13% y la pobreza extrema al 7% para el año 2021, creando programas de trabajo locales y de re-inserción laboral de mano de obra no calificada, inicio en seis meses	Lograr la afiliación del 70% de la población a algún seguro de salud para el año 2021, creando campañas informativas sobre la importancia de integrarse en un seguro de salud, inicio en tres meses	Para el año 2021 llegar a un 90% en la cobertura de servicios básicos, creando programas de urgencia en los trabajos de implementación del servicio de agua potable, electrificación y servicios higiénicos	Para el año 2021 reducir la tasa de analfabetismo al 3.2%, realizando campañas de aprendizaje, basado en lectura y escritura, en las zonas con mayor concentración de analfabetismo, tres campañas por año	Lograr un incremento del flujo turístico anual a un total de 1'350,000 turistas para el año 2021, aumentando de 3 a 5 el número de vuelos nacionales, tema a desarrollarse en el 2019	Para el año 2021 reducir la tasa de desnutrición crónica al 13%, implementando el programa del vaso de leche en las zonas de mayor concentración de estos casos, inicio en tres meses	Lograr que los proyectos de inversión representen un 85% del PIM en el 2021, identificando colegios y postas médicas que necesiten implementos, reparación o mantenimiento, resultados en seis meses	1.- Perspectiva de aprendizaje 2.- Perspectiva de procesos 3.- Perspectiva del cliente 4.- Perspectiva financiera
2.- Perspectiva de procesos										
3.- Perspectiva del cliente										
4.- Perspectiva financiera										
	OCP 1.2	OCP 2.2	OCP 3.2	OCP 4.2	OCP 5.2	OCP 6.2	OCP 7.2	OCP 8.2	OCP 9.2	
	OCP 1.3	OCP 2.3	OCP 3.3	OCP 4.3	OCP 5.3	OCP 6.3	OCP 7.3	OCP 8.3	OCP 9.3	
	OCP 1.4	OCP 2.4	OCP 3.4	OCP 4.4	OCP 5.4	OCP 6.4	OCP 7.4	OCP 8.4	OCP 9.4	
	OCP 1.5	OCP 2.5	OCP 3.5	OCP 4.5	OCP 5.5	OCP 6.5	OCP 7.5	OCP 8.5	OCP 9.5	
	Recursos									
	Maquinarias, financieros, materiales, procesos, tecnología y humanos									
	Estructura organizacional ****									
	Planes operacionales *****									

• Líderes y autoridades se sujetan a la vigilancia ciudadana • Autoridades, medios y población en general deben informar con la verdad, por encima de intereses particulares • Debemos aceptar compromisos sólo en aquello que es posible cumplir en los plazos establecidos

Código de ética ***

Nota. * Según Tabla 56. ** Según Tablas del 46 al 54. *** Según Capítulo 2.5. **** Según Figura 60. ***** No se indica en este trabajo. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" por F. D'Alessio, 2008, México D. F., México: Pearson.

9. Se debe aprovechar la existencia en el departamento de Junín de casos presentados de empresas/personas innovadoras, así como el perfil percibido en el empresario de la región de esforzarse por crear permanentemente nuevos productos y servicios, como ejemplos de desarrollo regional, fomentando así esta cultura dentro la población.
10. Se recomienda cultivar los valores y el código de ética no solo en el grupo directivo que liderará el PEI, sino en todos los funcionarios y trabajadores del GRJ, lo cual contribuye con el avance fluido y limpio del desarrollo del proceso, pues, de lo contrario, intereses particulares generarán un retroceso en el camino hacia la visión.
11. Se recomienda tomar al Gobierno Central como su principal aliado, trabajando de manera conjunta, toda vez que por medio de sus diferentes Ministerios se dictan las normas y leyes de los sectores que administran, soportan a las regiones, y sirve de nexo con el mercado mundial, puesto que el desarrollo regional contribuye al desarrollo nacional.

10.4 Futuro del Departamento de Junín

De desarrollarse el siguiente PEI, para el año 2024 el departamento de Junín se convertirá en un polo de desarrollo de la región centro del país como consecuencia de la exportación de sus productos competitivos con valor agregado, este desarrollo económico traerá un desarrollo social que se reflejará en una mejor calidad de vida de su población con mejores ingresos per cápita, con una reducción significativa de la pobreza y extrema pobreza, con una reducción sustancial de la tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años de edad, con una mayor afiliación de los habitantes a un tipo de seguro de salud, se logrará también la cobertura de los servicios básicos (alumbrado público, acceso de agua potable y disponibilidad de servicios higiénicos) para toda la población, puntos que incidirán en un aumento de su Índice de Desarrollo Humano (IDH).

Para el año 2024, el departamento de Junín tendrá mejores niveles educativos y calidad en la prestación de servicios de salud, así como una significativa reducción de niños menores de 5 años con riesgo de desnutrición crónica, y se contará con una mejor infraestructura y servicios en temas educativos y de salud; adicionalmente, el departamento de Junín será catalogado como un destino turístico atractivo a nivel nacional e internacional como respuesta a la calidad de sus servicios turísticos, al profesionalismo desempeñado y a la disponibilidad de su aeropuerto internacional.

El alcance del futuro del departamento de Junín, desde el punto de vista métrico, se presenta en la Tabla 62.

Tabla 62

Métricas del Futuro del Departamento de Junín

Nº	Tema por mejorar	Referencia	Futuro 2024
1	Índice de Desarrollo Humano (IDH)	0.4539 (PNUD, 2012)	0.60
2	Ingresos PBI per-cápita	S/. 10,915 en el 2014 (INEI, 2015b)	S/. 14,000
3	Índice de competitividad regional (ICRP)	31.1 en el 2014 (D'Alessio et al., 2014)	65.0
4	Pobreza	22.5% en el 2010 (BCRP, 2013)	10%
	Pobreza extrema	10% en el 2010 (BCRP, 2013)	5%
5	Afiliación de la población a un tipo de seguro de salud	30% en el 2007 (INEI, 2007a)	80%
6	Cobertura de servicios básicos	60% acceso de agua potable	100%
		78% servicios higiénicos	100%
		73% alumbrado público (INEI, 2007a)	100%
7	Tasa de analfabetismo 15 y más años de edad	7.6% en el 2007 (MEF, 2007)	2.5%
		5.9% en el 2012 (INEI, 2014)	
8	Flujo turístico nacional y extranjero anual	987,690 en el 2012 (INEI, 2012)	1'500,000
9	Tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años	24.2% (CEPLAN, 2014)	8%
10	Proyectos de inversión relacionados con la infraestructura educativa y salud	75% en el 2014 (GRJ, 2015a)	90%

Referencias

- Aramburú, C., & Lugon, J. (2008, octubre). Indicadores socioeconómicos de la región Junín. Recuperado de <http://www.inclusionperu.pe/doc/CRJ/Estudio%20Socioeconomico%20de%20la%20Region%20Junin.pdf>
- Arellano, R. (2014). Índice de Satisfacción en Servicios 2014. *Arellano Marketing*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/indice-de-satisfaccion-en-servicios-2014/>
- Armendáriz, E., Jaramillo, F. & Zegarra, L. F. (2011). *Las barreras al crecimiento económico en Junín. Diagnóstico & Propuesta* 48 (p. 15). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ADC118B53C63E6CF05257B4A00734EF2/\\$FILE/DyP-48.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/ADC118B53C63E6CF05257B4A00734EF2/$FILE/DyP-48.pdf)
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2014, agosto). *Niveles socioeconómicos 2014*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Caracterización del departamento de Junín*. Recuperado de https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=caracterizacion+del+departamento+de+junin-+www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Characterizacion.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Encuentro Económico Región Junín: Retos y posibilidades 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/eer-junin-2013-cerron.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Estadísticas-Cuadros Anuales Históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). Resumen Informativo N°7. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2016/resumen-informativo-07-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Memoria 2017: “Inflación IV”*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017-4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]-Sucursal Huancayo. (2017b, diciembre). *Junín: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/sintesis-junin-12-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c, 14 de julio). *Programa Monetario de Julio de 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-09-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a). *Cuadros Estadísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b). *Estadísticas-PBI por Sectores*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018c). *Estadísticas-Información Regional*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/informacion-regional.html>
- Centro de Estudios Nueva Mayoría. (2013, 17 de noviembre). Resumen del Balance Militar de América del Sur 2013. *Nueva Mayoría.com*. Recuperado de http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4156&Itemid=30

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013a). *Plan Bicentenario- Concepción estratégica*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/concepci-n-estrat-gica>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013b). *Plan Bicentenario-Eje Estratégico 5: Desarrollo Regional e Infraestructura*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/5-desarrollo-regional-e-infraestructura>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2014). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050 (con Metas al 2021 y al 2030)*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-140928776423f1a849bd3aedc62afca8c9efef.pdf/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *El Perú en los indicadores mundiales*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/peru-indicadores-mundiales>
- Chacón, V. T. (2012, 17 de julio). Mármol travertino de Junín atrae a empresarios italianos. Diario *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/17/empresas/marmol-travertino-junin-atrae-empresarios-italianos-2007715>
- Clase media sería el 65% de la población en el bicentenario. (2014, 10 de enero). Diario *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/clase-media-seria-65-poblacion-bicentenario-2165061>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2017). *Junín*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PDF
- Comisión de la Promoción del Perú para la Exportación y Turismo [PROMPERU]. (2018). *Herramientas y Servicios para el Exportador*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

Conoce la política fiscal que aplicará el MEF en el 2015. (2014, 28 de noviembre). *Diario Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/economia/gasto-publico-fue-decisivo-547761/>

Construcción crecerá 4.4% en 2016 por recuperación económica y de inversión pública. (2015, 16 de noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/construccion-crecera-4-4-2016-recuperacion-economica-inversion-publica-105138>

Court, E., Panes, M., Marcos, P., Messco, E., Cabrera, E., & Saavedra, L. (2010). *Reportes Financieros. CENTRUM Bunkenroad Latinoamérica (Perú). Sector Cemento del Perú*. Recuperado de [https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Cement%20Industry%20\(201002%20Spanish\).pdf](https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Cement%20Industry%20(201002%20Spanish).pdf)

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.

D'Alessio, F., Benzaquen, J., Del Carpio, L., Torres, P., Vila, B., Mendo, A., Donayre, C., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2014*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-del-peru-2014/>

D'Alessio, F., Benzaquen, J., Del Carpio, L., Torres, P., Vila, B., Mendo, A., Donayre, C., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). México D. F., México: Pearson Educación.

- De la Quintana, J. (2015, 5 de abril). “Buscaremos estabilidad política para destrabar inversiones”. Diario *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/pedro-cateriano-buscaremos-estabilidad-politica-destrabar-inversiones-noticia-1802094>
- Doe Run Perú. (2016). *Complejo Metalúrgico de la Oroya: “Descripción”*. Recuperado de <http://www.doerun.com.pe/content/pagina.php?pID=90>
- Eco Andino. (2011, 23 de septiembre). La creación política de Junín. *186° Aniversario de la Creación Política de Junín* [blog]. Recuperado de http://eco-andino.blogspot.cl/2011/09/creacion-politica-de-junin_23.html
- Ecuador encabeza el ranking de gasto militar en América del Sur. (2013, 21 de diciembre). *Infobae*. Recuperado de <http://www.infobae.com/2013/12/21/1532484-ecuador-encabeza-el-ranking-gasto-militar-america-del-sur>
- Exportación mejora, dice ministra Silva. (2014, 18 de enero). Diario *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/opinion/exportacion-mejora-dice-ministra-silva-2166136>
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2007). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015* (p. 88). Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-144750a3caba5d02ac914b7144f171cb00a875.pdf/
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2008, junio). *Reglamento de Organización y Funciones (ROF)*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1327490424772687d2b1f1ef47e03b4291373c.pdf/
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2014a). *Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Ambiente. Agenda Ambiental Regional 2015-2016, Junín* (p. 1). Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-2037587bc8f759a562dd178fb29ec365ca4127.pdf/

- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2014b, 15 de julio). Resolución Ejecutiva Regional N° 403-2014/GR/JUNÍN/PR [que aprueba el *Programa Regional de Población Junín 2014-2018*]. Recuperado de http://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Junin/PROG_JUNIN.pdf
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2014c). *Visión y Misión de la Región Junín*. Recuperado de http://portal.regionjunin.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=46:vision-mision&catid=2:institucional&Itemid=114
- Gobierno Regional Junín [GRJ]. (2014d). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1826037033629b5e02f05eed20210e7d398797.pdf/
- Gobierno Regional Junín [GRJ]. (2015a, 28 de julio). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-183418d8fe5331816b13870aa9e9f6acd8015f.pdf/
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2015b). *Portal región Junín*. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/>
- Gobierno Regional Junín [GRJ]. (2015c). *Portal de Transparencia estándar*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/portal_de_transparencia_estandar/
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2017). *Proyectos de inversión*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/proyectos_de_inversion/
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2018a). *Plan Operativo Institucional-2018 (POI-2018)*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-214227c53f84a34a863beda3a4fb66d29acbf6.pdf/

Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2018b). *Gerencia Regional de Infraestructura*.

Recuperado de

http://www.regionjunin.gob.pe/pagina/id/gerencia_regional_de_infraestructura/

Gobierno Regional Junín [GRJ]. (2018c). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de

http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-141856bc27fa4778e3d8da5136188962b905f3.pdf/

Hartmann, F. (1978, January 1). *The Relations of Nations* (5th ed.). London, United Kingdom: Mcmillan Publising Co.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Estadísticas: Población y Vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008, junio). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Estadísticas Sectoriales: Turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Encuesta Nacional de Hogares 2012-2013*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, marzo). *Perú: Indicadores de Educación por Departamentos, 2001-2012: “VI Tasa de Analfabetismo”*. Recuperado

de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1150/ca
p06.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1150/ca
p06.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estadísticas: Pobreza y Gasto Social*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Producto Bruto Interno por Departamentos 2014 (Año Base 2007)*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b, 15 de julio). El INEI informó En el año 2015 el producto bruto interno creció en 19 departamentos [Nota de Prensa]. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n131-2016-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Estadísticas: Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Junta Nacional del Café [JNC]. (2016). *Producción y exportación*. Recuperado de <http://juntadelcafe.org.pe/produccion-y-exportacion>

Kaplan R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* [‘La organización centrada en la estrategia: cómo las empresas con cuadro de mando integral prosperan en el nuevo entorno empresarial’]. Boston, MA: Harvard Business School Press

- Mendoza, R. (2013, 23 de noviembre). Junín concentra 98 % de la exportación de mármol travertino. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/junin-concentra-98-de-la-exportacion-de-marmol-travertino-noticia-649921>
- Mendoza, S. (2010, 22 de marzo). Afirman que Junín puede convertirse en el principal productor de travertino de América Latina. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-afirman-junin-puede-convertirse-el-principal-productor-travertino-america-latina-286602.aspx>
- Minera Chinalco Perú S. A. (2009). *Proyecto Toromocho*. Recuperado de <http://www.chinalco.com.pe/es/operaciones>
- Ministerio de Agricultura [MINAGRI]. (2017). *Boletín Estadístico Trimestral de Producción Agrícola y Ganadera 2017*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola-y-ganadera-2017>
- Ministerio de Ambiente [MINAM]. (2014, diciembre). *Agenda Ambiente 2015-2016: Agenda Nacional de Acción Ambiental*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2014/12/ANEXO-I.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). *Estadísticas comerciales-Exportaciones. Resumen mensual de exportaciones*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2315>
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2000). *Libro Blanco de la Defensa Nacional-Capítulo II*. Recuperado de http://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2007). *Tasa de analfabetismo según departamento, provincia y distrito, 2007*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro60.xls

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Banco de Inversiones-Módulo de Estadísticas y Reportes*. Recuperado de <http://ofi5.mef.gob.pe/wp/reporte/SnipEjecucionGN.aspx>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MTPE]. (2017). *Informe Anual del Empleo en el Perú 2016*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf
- Nuechterlein, D. (1973, 1 de junio). *Intereses de los Estados Unidos en un mundo cambiante*. Lexington, KY: University Press of Kentucky, 1973.
- Oficina de Gestión de la Información y Estadística-Dirección General Parlamentaria. (2016, marzo). *Carpeta Georreferencial Región Junín*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2016/1.trimestre.12.junin.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2005). *Patrones de daños producidos por desastres naturales en sistemas de agua y saneamiento rural: “Amenazas naturales que afectan al Perú”*. *Biblioteca Virtual de Desarrollo Sostenible y Salud Ambiental (BVSDE)*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd50/patrones/amenazas.pdf>
- Pedro Cateriano: “Cuando no hay estabilidad política, el primer daño es económico”. (2015, 12 junio). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/pedro-cateriano-cuando-no-hay-estabilidad-politica-primer-dano-economico-2134632>
- Perú Tourist Guide (s. a.). “Mapa del departamento de Junín”. *PerúTopTours.com*. Recuperado de http://www.perutoptours.com/index11ju_mapa_junin.html
- Poder de Negociación de los Clientes. (s. a.). *5 fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

- Reyes, J. C. (2016, 1 de enero). *Las nuevas opciones para adquirir una vivienda que se promoverán este 2016*. Diario *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/inmobiliaria/nuevas-opciones-adquirir-vivienda-que-vieron-luz-2015-2151868>
- Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1984). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.
- Scotiabank. (2015). *Estudios Económicos: Reporte Semanal Año 16 – número 11*. Recuperado de <http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2015/Reporte-Semanal-SBP-23Mar15.pdf>
- Scotiabank. (2018). *Estudios Económicos: Reporte Semanal Año 19 – número 9*. Recuperado de http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2018/marzo/20180301_sem_es.pdf
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2018). *Contribuyentes Inscritos según Actividad Económica 2000-2017 (miles de contribuyentes)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html
- Te Cuento Perú (2014, 16 de noviembre). 150 Aniversario de la Ciudad Incontrastable de Huancayo!!: “Límites”. *TeCuentoPerú.com*. Recuperado de <http://www.tecuentoperu.com/150-aniversario-ciudad-incontrastable-huancayo.html>
- Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo-Facultad de Economía y Contabilidad. (2014, 3 de septiembre). Evolución de las Reservas Internacionales Netas del Perú, 2001-2014. Recuperado de <http://bdfec.blogspot.com/2014/09/evolucion-de-las-reservas.html>
- Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (s. a.). *Antioquia: Sector primario*. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Antioquia>

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (s. a.). *Anexos: Países por Índice de Desarrollo Humano*.

Recuperado de

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_%C3%ADndice_de_desarrollo_humano

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (s. a.). *Medellín: Recursos naturales en el valle de Aburrá*.

Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Medell%C3%ADn>

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (s. a.). *Vancouver - Transporte*. Recuperado de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Vancouver>

Wikipedia. La Enciclopedia Libre. (s. a.). *Vancouver - Turismo*. Recuperado de

<https://es.wikipedia.org/wiki/Vancouver>



Apéndice A: Entrevista a la Encargada de la Oficina de Enlace Lima del GRJ

Inicialmente la entrevista estuvo dirigida al Presidente Regional del GRJ el Sr. Angel Unchupaico Canchumami, y posteriormente direccionada al Gerente General Regional del GRJ el Ing. Víctor Dueñas Capcha, quienes por presentar una agenda apretada debido a sus diversas actividades no pudieron atendernos, siendo re-direccionado con la Administradora Encargada de la Oficina de Enlace Lima del GRJ, la CPC Felicita Jimenez Paccori quien apoyado por el Especialista Planificación Estratégica del GRJ el Sr. Julio Meza Sulluchuco respondieron las siguientes preguntas:

¿La Región Junín se desarrolla en base a un Planeamiento Estratégico?, ¿cuáles son los objetivos principales a cumplir de este Plan?

Rpta.- La Región Junín cuenta con un plan estratégico territorial denominado Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín al 2050, los objetivos estratégicos regionales (OER) a cumplir son los siguientes:

OER 1: Pleno ejercicio de los derechos humanos con dignidad

OER 2: Acceso igualitario a los servicios de calidad para desarrollo de capacidades

OER 3: Lograr una gestión de calidad y gobernabilidad con progreso y paz social

OER 4: Alcanzar el crecimiento económico sostenido con alto empleo.

OER 5: Lograr el desarrollo regional equilibrado e infraestructura.

OER 6: Gestionar sosteniblemente los Recursos Naturales y Medio Ambiente.

¿Con qué planes cuenta la Región Junín para reducir la pobreza y la extrema pobreza en su población?

Rpta.- La Región Junín cuenta con los siguientes planes de apoyo para reducir la pobreza y la extrema pobreza:

- Plan Estratégico Institucional del Gobierno Regional Junín 2018-2020
- Plan Vial Departamental

Con respecto a la educación en la región, ¿Qué acciones se están tomando para reducir la tasa de analfabetismo de la población de Junín de 15 y más años de edad?

Rpta.- Estamos en la ejecución del proyecto denominado “Mejoramiento de capacidades productivas y ambientales en adultos iletrados de 18 a 55 años con enfoque intercultural y bilingüe en las provincias de Huancayo, Concepción, Chupaca y Jauja - Región Junín”

¿Cuáles son los productos “bandera” de la región Junín?

Rpta.- Tenemos muchos productos representativos, los principales son:

- Café
- Quinua
- Maca
- Camélidos sudamericanos

¿Cuál es la perspectiva que tiene la Región Junín de mejorar sus ingresos desarrollando y ofreciendo al mercado internacional productos con valor agregado?

Rpta.- Tenemos la perspectiva de alcanzar para el año 2021 un PBI per cápita de S/. 13,027 (a precios corrientes en US\$), y al mismo tiempo alcanzar una participación del 10.4 % en las exportaciones de los productos no tradicionales a nivel nacional.

¿Cómo define la infraestructura educativa y de salud en la región?, ¿es posible lograr que el 90% del PIM (Presupuesto Institucional Modificado) sean dirigidos a este tema en los próximos años?

Rpta.- Para la actual gestión la prioridad está en la infraestructura tanto de educación como de salud, sin embargo es muy difícil que el 90% del PIM sea absolutamente dirigido a estos dos temas, en vista que el desarrollo es de carácter integral sostenible, con enfoque en la persona con ejercicio pleno de los derechos humanos para que tenga una vida digna, y que no solo tenga oportunidades en salud y educación sino que también tengan un empleo digno, que

significa un trabajo sistémico en las dimensiones de acceso a los servicios básicos, de crecimiento económico sostenible con alto empleo, con un desarrollo de infraestructura de apoyo a la producción y de servicios, con instituciones públicas modernas con eficacia y eficiencia, preservando el medio ambiente para garantizar el desarrollo regional sostenible.

¿Qué logros espera alcanzar la Región Junín para el Bicentenario del país en el año 2021?

Rpta.- La Región Junín para el Bicentenario, en el año 2021, espera:

- Alcanzar un alto desarrollo humano
- Erradicar la extrema pobreza.
- Mejorar el pleno empleo digno
- Reducir la contaminación (en el aire, tierra y agua), con reforestación, reducción de contaminación del agua, principalmente causados por la minería y por las emisiones de los residuos líquidos y sólidos por parte de la población.

Apéndice B: Índice de Desarrollo Humano (IDH) – Departamento de Junín

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un índice elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y mide el promedio de los avances en tres dimensiones básicas del desarrollo humano: (a) vida larga y saludable, (b) educación, y (c) calidad de vida digna; por ello es marco de referencia tanto para el desarrollo social como para el económico. Define valores para cada dimensión (denominados objetivos) y muestra cómo se encuentra el país con respecto a estos, expresados mediante un valor entre 0 y 1 (CEPLAN, 2015).

La clasificación de las regiones se dividen en cuatro grandes categorías de desarrollo humano: (a) muy alto, (b) alto, (c) medio, y (d) bajo; cabe resaltar que la categoría “muy alto” se refiere a regiones desarrolladas y las otras tres categorías a regiones en desarrollo, la escala se puede observar en la Tabla B1

Tabla B1

Escala de Clasificación del Índice de Desarrollo Humano 2010

Índice de Desarrollo Humano	Mínimo	Máximo
IDH		
Muy alto	0.800	1.000
Alto	0.700	0.799
Medio	0.550	0.699
Bajo	0.000	0.549

Nota. Adaptado de “Anexos: Países por Índice de Desarrollo Humano,” de Wikipedia. La Enciclopedia Libre, s.a. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_%C3%ADndice_de_desarrollo_humano

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la región Junín al año 2012 es de 0.4539 (ver Figura B1), la visión presentada en el trabajo es la de obtener al año 2024 un IDH de 0.60 pasando de una clasificación de IDH Bajo a una de IDH Medio, los objetivos de largo plazo (OLP) establecidos denotan una relación intrínseca con las tres dimensiones básicas del desarrollo humano que la PNUD considera para el cálculo del IDH. En la figura B2 se observa la evolución del IDH de la región.

Apéndice C: Estado de Gestión del Gobierno Regional de Junín 2017 y 2016

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
Dirección General de Contabilidad Pública
Versión 170803

Fecha: 21/03/2018
Hora: 16:55:49
Página: 1 de 1

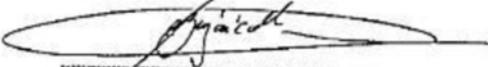
ESTADO DE GESTION

Por los años terminados al 31 de Diciembre del 2017 y 2016
(EN SOLES)

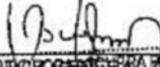
Entidad: 450 GOBIERNO REGIONAL JUNIN

EF-2

	2017	2016
INGRESOS		
Ingresos Tributarios Netos	Nota 36	-
Ingresos No Tributarios	Nota 37	20,786,122.31
Aportes por Regulación	Nota 38	-
Trasposos y Remesas Recibidos	Nota 39	1,632,779,434.28
Donaciones y Transferencias Recibidas	Nota 40	142,689,131.89
Ingresos Financieros	Nota 41	342,626.51
Otros Ingresos	Nota 42	421,094,497.58
TOTAL INGRESOS		2,217,691,812.57
COSTOS Y GASTOS		
Costo de Ventas	Nota 43	-2,578,247.35
Gastos en Bienes y Servicios	Nota 44	-279,857,184.53
Gastos de Personal	Nota 45	-983,230,687.78
Gastos por Pensiones y Asistencia Social	Nota 46	-6,242,730.50
Transferencias, Subsidios y Subvenciones	Nota 47	-1,191,778.46
Donaciones y Transferencias Otorgadas	Nota 48	-28,377,368.42
Trasposos y Remesas Otorgadas	Nota 49	-
Estimaciones y Previsiones del Ejercicio	Nota 50	-47,854,557.58
Gastos Financieros	Nota 51	-4,557,087.93
Otros Gastos	Nota 52	-43,746,084.80
TOTAL COSTOS Y GASTOS		-1,397,635,727.35
RESULTADO DEL EJERCICIO SUPERAVIT (DEFICIT)		820,056,085.22


CPC ANGEL RICARDO BUJACO MENDOZA
Sub Director de Administración Financiera
GOBIERNO REGIONAL JUNIN
CONTADOR GENERAL
MAT. N°

Las Notas forman parte integrante de los Estados Financieros


MG. JESUS OLEGARIO PALACIOS
Director de Administración y Finanzas
GOBIERNO REGIONAL JUNIN

TITULAR DE LA ENTIDAD

Figura C1. Estado de gestión del Gobierno Regional de Junín (2017 y 2016).
Adaptado de "Memoria Anual 2017," del GRJ, 2018c. Recuperado de
http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-141856bc27fa4778e3d8da5136188962b905f3.pdf/

Apéndice D: Índice de Competitividad Regional del Perú 2016

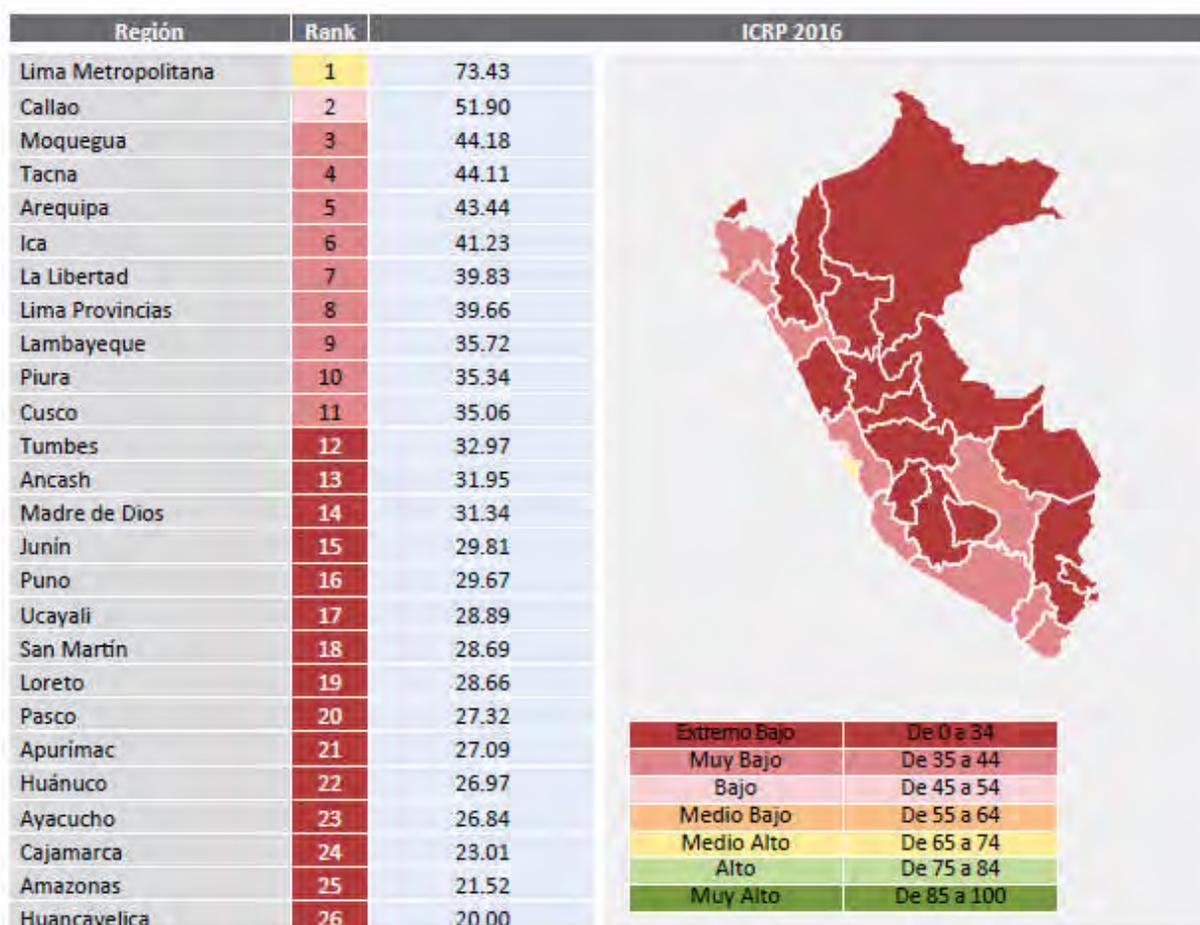


Figura D1. Índice de Competitividad Regional del Perú (2016).

Tomado de "Índice de Competitividad Regional del Perú," de D'Alessio et al 2016.

Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/view/58104603/libro-indice-de-competitividad-regional-del-peru-2016>