

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de la Provincia de Jauja

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Carlos Enrique Chambi Suarez

Lourdes del Pilar Huánuco Centeno

Karina Beatriz Pariachi Campos

Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas

Surco, Junio de 2013

Agradecimientos

A nuestro asesor profesor Jorge Benzaquen De Las Casas quien de manera incondicional y con esmero nos ha brindado sus conocimientos y asesoría para desarrollar con éxito el presente trabajo.

A nuestro profesor Juan Manuel Aguilar, por su apoyo constante, su compromiso con el cambio de paradigmas y la formación de líderes para el beneficio de la sociedad.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes nos dedicaron su tiempo, conocimientos, profesionalismo y experiencia para culminar exitosamente nuestros estudios.

Al profesor Darío Núñez Sovero, por su amplio conocimiento de la provincia de Jauja.

Dedicatorias

Dedico mi trabajo a Dios, quien me ha dado unos padres maravillosos y comprometidos con mi educación y me ha permitido adquirir conocimientos valiosos que enrumbaran mi futuro con éxito.

Karina Beatriz Pariachi Campos

A mi esposo y a mis hijos, por su tiempo, paciencia y amor.

Lourdes Huánuco Centeno

A mis padres, María y José, mi mejor ejemplo de perseverancia y constancia y a Nora, mi esposa, por su gran amor y comprensión.

Carlos Enrique Chambi Suárez

Resumen Ejecutivo

Perú se encuentra frente a una economía de crecimiento económico sostenido, y demuestra solidez en la estabilidad macroeconómica, el cual se traduce en mejores oportunidades para capitales privados y extranjeros. En éste contexto de progreso económico se encuentra a la provincia de Jauja, con una a) Deficiente infraestructura agrícola y turística, b) Crecimiento urbano y comercial desordenado, c) Red vial interna poco desarrollada, d) Alto índice de desnutrición crónica infantil, e) Alta tasa de mortalidad infantil, f) Producción agrícola sin valor agregado, g) Población económicamente poco calificada y h) Baja ejecución del presupuesto asignado.

El plan estratégico de la provincia de Jauja tiene como objetivo primordial establecer estrategias que permitan establecer un crecimiento económico sostenido el cual tenga como resultado en una mejor calidad de vida del ciudadano, a través de la eficaz administración de los recursos con los que se cuenta. Es así que se mencionan oportunidades para la provincia, como: a) Perú considerado “Hub regional” en la zona del Pacífico, b) Política económica estable con crecimiento sostenido y atractivo para la inversión, c) Incremento constante de la demanda internacional por productos peruanos y beneficios tributarios en el sector agrario y turístico, d) Promoción del Estado para la asociatividad en el agro con titulación de tierras para facilitar acceso al financiamiento, e) Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá principales compradores de productos agropecuarios y f) Tendencia al alza del precio de productos agrícolas (quinua).

Mediante el proceso estratégico se plantea al 2023 una visión y misión sólida para la Provincia de Jauja, el cual a través de un análisis interno y externo y la aplicación de estrategias

ayudará a que los resultados sean notorios y se tenga una población con una mejor calidad de vida, teniendo como reto mejorar el índice de competitividad regional de la Provincia de Jauja y encaminarla a una región competitiva, aprovechando su ubicación geográfica, clima y sus tierras favorables para la agricultura.



Abstract

Peru is facing a sustained economic growth, and demonstrates strength by its macroeconomic stability, which represents better opportunities for private and foreign capitals. In this context of economic progress is the province of Jauja, with: (a) agricultural and tourist infrastructure poor; (b) disordered urban and commercial growth; (c) internal roads poorly developed; (d) high rates of chronic malnutrition child; e) high rates of infant mortality; f) agricultural production without value added, g) population economically unskilled; and h) budget with low execution.

The strategic plan of the province of Jauja has the main objective to devise strategies for sustained economic growth, which is intended to improve the quality of life of citizens through effective management of available resources. Thus, the following opportunities are mentioned: a) Peru is considered "regional hub" in the zone of Pacific; b) economic policy stable with sustained growth and attractive for the investments; c) steady increase in international demand for peruvian products, and tax benefits in agriculture and the tourism sector, d) promoting of the State for the associativity in the agriculture, with land titling to facilitate access to finance; e) Free Trade Agreements with the European Union, United States and Canada, which are the main buyers of peruvian agricultural products; and (f) trend in the increase of price of agricultural products (quinoa).

Through the strategic process, to the year 2023, is proposed a vision and solid mission for the province of Jauja, which, through an internal and external analysis and the implementation of strategies that help to obtain results noticeable and that the population has a better quality of life. The challenge is to improve regional competitiveness index of the province of Jauja, and direct it for that can to be a competitive region, taking the advantage of its geographical location, its climate and favorable agricultural lands.

Tabla de Contenidos

	Pág.
Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras	xiii
El Proceso Estratégico	xv
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Jauja	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Misión, Visión, Valores y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes	14
2.2 Visión	14
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
2.5 Código de Ética	16
2.6 Conclusiones	16
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1 Intereses nacionales Matriz de intereses nacionales (MIN)	18
3.1.2 Potencial nacional	20
3.1.3 Principios cardinales	31
3.1.4 Influencia y análisis en la organización	33
3.2. Análisis Competitivo del País	34
3.2.1 Condiciones de los factores	34
3.2.2 Condiciones de la demanda	39
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	42
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	47
3.2.5 Influencia del análisis en la organización	51
3.3 Análisis del Entorno PESTE	52

3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	52
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	57
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	65
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	67
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	69
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	72
3.5	Provincia de Jauja y sus Competidores	74
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	75
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	75
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	76
3.5.4	Amenaza de los entrantes	76
3.5.5	Rivalidad de competidores	77
3.6	La Provincia de Jauja y sus Referentes	79
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)	79
3.8	Conclusiones	81
Capítulo IV: Evaluación Interna		82
4.1	Análisis Interno	82
4.1.1	Administración y gerencia (A)	82
4.1.2	Márketing y ventas (M)	83
4.1.3	Operaciones y logística (O)	85
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F)	88
4.1.5	Recursos humanos (H)	89
4.1.6	Sistema de información y comunicaciones (I)	93
4.1.7	Tecnologías de investigación y desarrollo (T)	94
4.2	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	94
4.3	Conclusiones	95
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Jauja y Objetivos de Largo Plazo		97
5.1	Intereses de la Provincia de Jauja	97
5.2	Potencial de la Provincia de Jauja	98
5.3	Principios Cardinales	99
5.4	Matriz de Intereses de la Provincia de Jauja	100

5.5	Objetivos de Largo Plazo	101
5.6	Conclusiones	103
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		104
6.1	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)	104
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	107
6.3	Matriz Interna y Externa (MIE)	109
6.4	Matriz de Gran Estrategia (MGE)	111
6.5	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	112
6.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	114
6.7	Matriz de Rumelt	116
6.8	Matriz de Ética	117
6.9	Estrategias Retenidas y de Contingencia	120
6.10	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	121
6.11	Matriz de Posibilidades de los Competidores	121
6.12	Conclusiones	123
Capítulo VII: Implementación Estratégica		125
7.1	Objetivos de Corto Plazo	125
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	125
7.3	Políticas de Cada Estrategia	128
7.4	Estructura de la Provincia de Jauja	129
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	132
7.6	Recursos Humanos y Motivación	133
7.7	Gestión del Cambio	133
7.8	Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		135
8.1	Perspectivas de Control	135
8.1.1	Aprendizaje interno	135
8.1.2	Procesos	136
8.1.3	Clientes	136
8.1.4	Financiera	136
8.2	Tablero de Control Balanceado	137

8.3	Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Jauja		139
9.1	Análisis Competitivo de la Provincia de Jauja	139
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Jauja	141
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Jauja	142
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de las Potencialidades de los Clústeres	142
9.5	Conclusiones	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		144
10.1	Plan Estratégico Integral	144
10.2	Conclusiones	144
10.3	Recomendaciones	147
10.4	El Futuro de la Provincia de Jauja	148
Referencias		150
Apéndice A: Entrevistas a profundidad		160
Apéndice B: Taller “Planeamiento estratégico de la provincia de Jauja”		173

Lista de Tablas

		Pág.
Tabla 1	<i>Evolución de la Población de la Región de Junín por Provincias</i>	5
Tabla 2	<i>Límites de la Provincia de Jauja</i>	7
Tabla 3	<i>Principales Accesos hacia la Provincia de Jauja</i>	7
Tabla 4	<i>Información sobre la Creación, Población Electoral por Sexo, Población 2007, Población Proyectada 2012, Superficie, Densidad y Altitud de los Distritos de Jauja</i>	9
Tabla 5	<i>División Territorial de la Provincia de Jauja</i>	10
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	20
Tabla 7	<i>Población Total y Tasa de Crecimiento</i>	21
Tabla 8	<i>Porcentaje de Población por Grupos Especiales de Edad, Edad Mediana y Porcentaje de Mujeres en Edad Productiva 1950-2050</i>	24
Tabla 9	<i>Ranking de Competitividad e Innovación</i>	28
Tabla 10	<i>Influencia de Terceras Partes</i>	32
Tabla 11	<i>Formación Bruta de Capital de los Gobiernos Regionales</i>	38
Tabla 12	<i>Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto</i>	42
Tabla 13	<i>Cuadro por Actividad Económica y Tipo de Empresa (Octubre de 2008 al 13 de Agosto de 2012)</i>	43
Tabla 14	<i>Cantidad de MYPE y Trabajadores por Departamento</i>	45
Tabla 15	<i>Evolución del Número de Nuevos Créditos Desembolsados en el Mes por Sector Económico en Miles de Dólares</i>	48
Tabla 16	<i>Índices de Competitividad del Perú en Factores de Legalidad y Gobernabilidad</i>	56
Tabla 17	<i>Ranking de las Mejores Ciudades para Vivir</i>	57
Tabla 18	<i>Evasión Fiscal e Informalidad</i>	63
Tabla 19	<i>Inversión Hotelera 2012-2013</i>	64
Tabla 20	<i>Principales Metas del Estado Peruano en Inclusión Social</i>	66
Tabla 21	<i>Índice de Calidad de Infraestructura</i>	69
Tabla 22	<i>Costos de Degradación Ambiental Anual (% del PBI)</i>	71
Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i>	73

Tabla 24	<i>Perú: Llegada de Turistas Internacionales, Según País de Residencia Permanente</i>	76
Tabla 25	<i>Aspectos que los Viajeros Toman en Cuenta para Elegir un Destino</i>	77
Tabla 26	<i>Razones por las que Visitan Perú</i>	78
Tabla 27	<i>Principales Destinos Turísticos Internos en el Perú</i>	79
Tabla 28	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Jauja</i>	80
Tabla 29	<i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Jauja</i>	81
Tabla 30	<i>Establecimientos Censados por Actividad Económica</i>	86
Tabla 31	<i>Red Vial de la Provincia de Jauja</i>	87
Tabla 32	<i>Asignación del Presupuesto de la República 2011</i>	88
Tabla 33	<i>Fuentes de Financiamiento de la Provincia de Jauja 2011-2012</i>	89
Tabla 34	<i>Número de Viviendas y Hogares, Índice de Femenino y Rango de Población, Provincia de Jauja 2007</i>	92
Tabla 35	<i>Numero de instituciones educativas por niveles educativos, Provincia de Jauja 2008</i>	93
Tabla 36	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	95
Tabla 37	<i>Matriz de Intereses de la Provincial de Jauja</i>	101
Tabla 38	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	105
Tabla 39	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Jauja</i>	108
Tabla 40	<i>Matriz de Decisión de la Provincia de Jauja</i>	113
Tabla 41	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	115
Tabla 42	<i>Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt</i>	117
Tabla 43	<i>Matriz de Ética</i>	119
Tabla 44	<i>Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	122
Tabla 45	<i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	123
Tabla 46	<i>Objetivos de Corto Plazo</i>	126
Tabla 47	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	127
Tabla 48	<i>Políticas Asociadas a Cada Estrategia</i>	129
Tabla 49	<i>Tablero de Control Integrado</i>	138
Tabla 50	<i>Ranking de Competitividad por Regiones</i>	140
Tabla 51	<i>Plan Estratégico Integral</i>	146

Lista de Figuras

		Pág.
<i>Figura 0</i>	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xv
<i>Figura 1</i>	Departamento de Junín	2
<i>Figura 2</i>	Evolución de la población urbana y rural	4
<i>Figura 3</i>	Mapa de la provincia de Jauja y sus distritos	8
<i>Figura 4</i>	Mapa de la división territorial de la provincia de Jauja	11
<i>Figura 5</i>	Pirámides de población del Perú 1950 – 2050	22
<i>Figura 6</i>	Crecimiento de la población total 1950 – 2050	23
<i>Figura 7</i>	Lugar de nacimiento de los habitantes de Lima	25
<i>Figura 8</i>	Ubicación geográfica estratégica del Perú	26
<i>Figura 9</i>	Producto interno bruto 1980-2020	27
<i>Figura 10</i>	Asignación en defensa en la región en porcentajes del PBI	30
<i>Figura 11</i>	Promedio de asignación en defensa en la región	31
<i>Figura 12</i>	Estructura de gastos	35
<i>Figura 13</i>	Reacciones ante incrementos en los ingresos	35
<i>Figura 14</i>	Estudios actuales	36
<i>Figura 15</i>	Nivel socioeconómico en el Perú	40
<i>Figura 16</i>	Estilos de vida a nivel nacional	40
<i>Figura 17</i>	Estilos de vida en provincias	41
<i>Figura 18</i>	Tasas de interés promedio por tipo de crédito	49
<i>Figura 19</i>	Acceso al financiamiento bancario y de capitales al 2010	50
<i>Figura 20</i>	PBI mundial 2002-2010. Variación porcentual acumulada	58
<i>Figura 21</i>	América Latina PBI	58
<i>Figura 22</i>	Inflación promedio en América Latina 2002-2011	58
<i>Figura 23</i>	Expectativas económicas del Perú a nivel nacional	60
<i>Figura 24</i>	Ocupación de los pobladores a nivel nacional	61
<i>Figura 25</i>	Tipos de ingreso de su ocupación principal	62
<i>Figura 26</i>	Ingreso familiar mensual	62
<i>Figura 27</i>	Ranking del índice de riesgo soberano de Blackrock	64
<i>Figura 28</i>	Tasa de pobreza (% de la población total)	65

<i>Figura 29</i>	Pobreza total y pobreza extrema 2010 nacional vs. rural (% de la población)	66
<i>Figura 30</i>	El sueño del negocio propio	67
<i>Figura 31</i>	Acceso de los peruanos a las tecnologías de información y comunicación	68
<i>Figura 32</i>	Costos de degradación ambiental (salud y calidad de vida)	72
<i>Figura 33</i>	Las cinco fuerzas competitivas de Porter	74
<i>Figura 34</i>	Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Jauja	84
<i>Figura 35</i>	Población por distritos de la provincia de Jauja 2007	91
<i>Figura 36</i>	Matriz PEYEA de la provincia de Jauja	109
<i>Figura 37</i>	Matriz interna externa MIE	110
<i>Figura 38</i>	Matriz de gran estrategia	111
<i>Figura 39</i>	Nuevo Organigrama de la Municipalidad Provincial de Jauja	130
<i>Figura 40</i>	Estructura organizacional propuesta y su relación con los <i>stakeholders</i>	131
<i>Figura 41</i>	Posición Competitiva de la Provincia de Jauja 2013 y 2023	141

El Proceso Estratégico

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. 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 ser rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él; e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

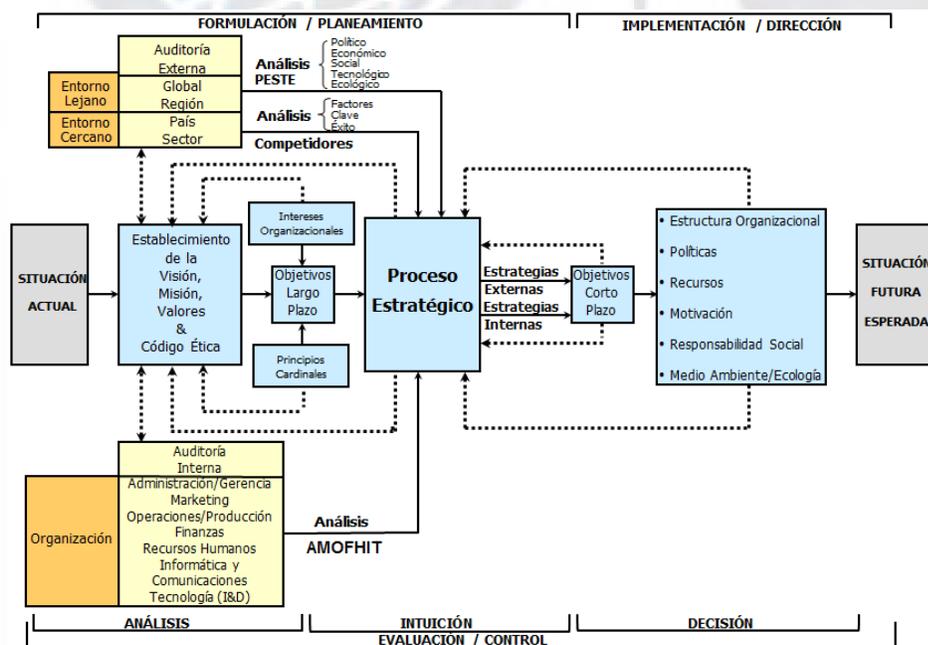


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2008.

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 analiza la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a 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 de Perfil Competitivo (MPC) y de 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 AMOFHIT (Administración y Gerencia, Márketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como

también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y 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 compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados 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 resulta 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 y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a 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 de la Provincia de Jauja

La Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades confiere a la Municipalidad Provincial de Jauja la responsabilidad de planificar integralmente el desarrollo local y promover la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo provincial; de los proyectos de inversión y de los servicios públicos municipales; y emitir normas técnicas generales en materia de organización del espacio físico y uso del suelo (zonificación, renovación urbana, vialidad y otros), así como en materia de protección y conservación del ambiente.

1.1 Situación General

Los problemas que aquejan actualmente a la economía global son múltiples y están interrelacionados. Las medidas de austeridad fiscal adoptadas en países industrializados debilitan aún más el crecimiento y las perspectivas de empleo, haciendo que el ajuste fiscal y los balances del sector financiero en esas naciones sean mucho más difíciles. Como advierte el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UNDESA por sus siglas en inglés), la economía de los Estados Unidos enfrenta actualmente un persistente alto desempleo, una debilitada confianza en los negocios, desconfianza por parte de los consumidores y un sector financiero frágil.

Como la Unión Europea (UE) y los Estados Unidos son las economías más grandes del mundo y están profundamente interconectadas, sus problemas podrían fácilmente repercutir simultáneamente en cada una de ellas y generar otra recesión global. Esto tendría implicaciones importantes para los países en desarrollo, los cuales se verían afectados en sus canales comerciales y financieros. La ONU espera también que, por un lado, se mantenga la dicotomía entre un robusto crecimiento del comercio exterior de bienes en las economías emergentes y en

desarrollo; y por otro un débil comportamiento en las transacciones externas de los países desarrollados (SELA, 2012).



Figura 1. Departamento de Junín.

Tomado de “Provincias, departamentos y regiones del Perú”, por delperu.es, s.f. Recuperado de <http://delperu.es/departamentos-regiones-del-peru.php>

El Departamento de Junín se encuentra ubicado en la zona central de los Andes peruanos. Por su situación geográfica tiene zonas de pendientes levadizas y punas concentradas (ver Figura 1). Su clima en la sierra es frío y seco, con marcadas diferencias de temperatura entre el día y la noche, siendo la época de lluvia entre noviembre y abril. El departamento de Junín, donde se encuentra la provincia de Jauja, goza de una ventaja comparativa frente a otros departamentos, al ubicarse geográficamente en el centro del país y conectado por diversos sistemas de transporte con la Costa, Selva y otros departamentos de la Sierra (AndeanAdventure, s.f.).

De acuerdo al censo del 2007, Junín tiene 1'225,474 habitantes a nivel nacional ocupa el puesto seis en población de 24 departamentos y representa el 4.4705% de la población total del país (INEI, 2010). Sus características principales son:

- Clima: Es el departamento con todos los climas y riquezas, con un promedio de 11° C.
- Laguna más importante: Laguna Chinchaycocha, laguna de Paca.
- Ríos más importantes: Mantaro, Ene, Tambo, Chanchamayo y Satipo.
- Nevados: Tunsho (5,730 m.s.n.m.), Antachape (5,700 m.s.n.m.), Sullcón (5,650 m.s.n.m.), Huaytapallana (5,557 m.s.n.m.) y Apu Huayhuay (Ricrán).

En la Figura 2, se observa la evolución en Junín de la población urbana y rural, así como el resto del país. La población urbana vive un acelerado proceso de urbanización y, al 2007, constituye el 67% frente al 33% de la población rural. En términos absolutos, la población que reside en zona sur urbanas es de 825,263 personas, y en zonas rurales son 400,211 (Aramburú, 2008).

La figura 2 muestra el crecimiento constante de la población urbana desde el año 1961 teniendo el mayor crecimiento del año 1981 al año 1993 esta migración es consecuencia de los actos violentos de terrorismo que el país afrontó con mayor intensidad en los años en mención.

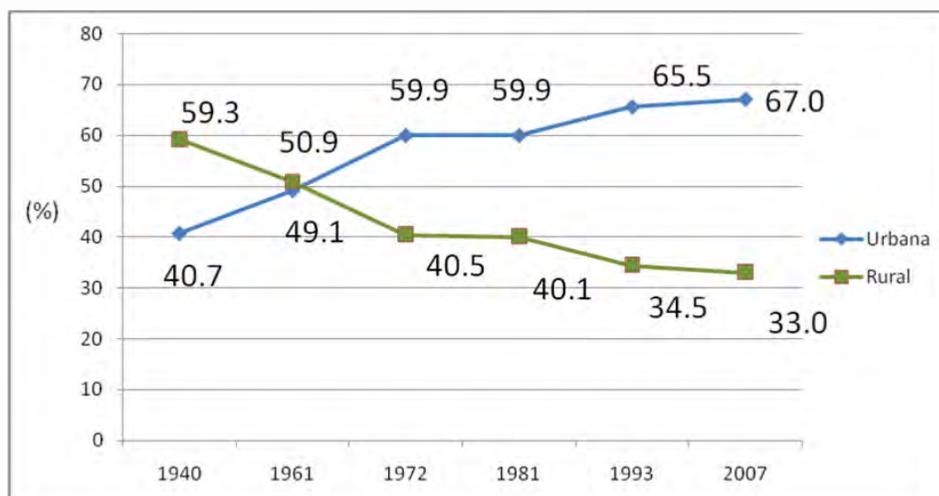


Figura 2. Evolución de la población urbana y rural.

Tomado de “Indicadores socioeconómicos de la región Junín”, por Aramburú, 2008. Recuperado de <http://www.fni.pe/publicaciones/templates/siteground-j15-14/descargas-publicaciones/crecimiento-con-inclusion/2009-apoyo-tecnico-ala-reorganizacion/2008-indicadores-socioeconomicos-de-la-region-junin.pdf>

Como se aprecia en la Tabla 1, la población del Departamento de Junín muestra importantes retrocesos y crecimientos en función de la cantidad de población de cada provincia. Así, se aprecia que las provincias de Huancayo, Jauja, Yauli, Tarma, Concepción y Junín han tenido retrocesos entre 4.2% y 1.3%; lo contrario ocurre con las provincias de Satipo, Chupaca y Chanchamayo, que tuvieron un crecimiento entre el 6.7% y 2.8%. Jauja es la quinta provincia más poblada de Junín y es la segunda provincia, después de Huancayo, con mayor retroceso en cantidad porcentual (2.6%) de población entre 1993 y 2007 (Aramburú, 2008).

En el Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Jauja 2008-2018 se menciona a David Mota y Orefiesi quienes en 1984 hallaron la ocupación más temprana del territorio de la actual Provincia de Jauja en los abrigos rocosos de Tutanya (aproximadamente hace 5000 a.C.), en la ruta de la comunidad xauxina, distrito de Curicaca. Como evidencia quedan las cuevas donde se encuentran pinturas rupestres que actualmente están abandonadas y deterioradas.

También se halló otros vestigios de los Huajlasmarca, que estaba asentada a 8 km de los

Tutanyas, quienes ocupaban el valle de Yanamarca junto con los Shujos y otros grupos, que desarrollaron una organización de trabajo colectivo con estructura social armónica, y cuyas viviendas eran de piedras labradas con puertas orientadas al occidente o al sol poniente.

Tabla 1

Evolución de la Población de la Región Junín por Provincias

Provincia	Población	Variación	Población	Variación	Población	Variación	Variación
	1993	Porcentual	2005	Porcentual	2007	Porcentual	1993-2007
Huancayo	437,391	42.2%	448,355	41.1%	466,346	38.1%	-4.2%
Satipo	94,250	9.1%	93,685	8.6%	193,872	15.8%	6.7%
Chanchamayo	114,045	11.0%	150,128	13.8%	168,949	13.8%	2.8%
Tarma	115,686	11.2%	104,335	9.6%	112,230	9.2%	-2.0%
Jauja	104,828	10.1%	99,620	9.1%	92,053	7.5%	-2.6%
Concepción	64,785	6.3%	61,728	5.7%	60,121	4.9%	-1.3%
Chupaca			51,340	4.7%	51,878	4.2%	4.2%
Yauli	65,229	6.3%	49,383	4.5%	49,838	4.1%	-2.2%
Junín	39,627	3.8%	33,045	3.0%	30,187	2.5%	-1.4%
Total Junín	1'035,841		1'091,619		1'225,474		

Nota. Adaptado de “Indicadores socioeconómicos de la región Junín”, por Aramburú, 2008. Recuperado de <http://www.fni.pe/publicaciones/templates/siteground-j15-14/descargas-publicaciones/crecimiento-con-inclusion/2009-apoyo-tecnico-ala-reorganizacion/2008-indicadores-socioeconomicos-de-la-region-junin.pdf>

La economía de los wankas (cuyo territorio comprendió las provincias de Jauja, Chupaca, Concepción y Huancayo) se basó en los cultivos de maíz y tubérculos en las zonas bajas, y en las zonas altas desarrollaron el pastoreo de auquénidos. La capital del reino Wanka era Tunanmarca, que hacia el año 1,200 d.c. contaba con 8, 0000 habitantes, distribuidos en 32 hectáreas de extensión en el cerro Sikillapukara.

Retornando del Cusco el 20 de abril de 1534, Francisco Pizarro fundó el valle de la primera Capital del Virreinato de Nueva Castilla en Xauxa. Con la fundación de Lima el 18 de enero de 1535 se consumó la interinidad de Jauja como capital mediterránea de Nueva Castilla. Es por ello que actualmente es conocida como la primera capital histórica del Perú.

Durante el Virreinato, la tierra de los xauxas no fue afectada con el sistema de latifundios, ni sus habitantes con el servicio obligatorio de trabajos. Los huancas y xauxas fueron pueblos libres en cuanto al servicio personal. Esto se manifestó con orgullo y aprecio a lo suyo, y hasta hoy las viviendas principales y costumbres de los mismos, mestizos y españoles vecindados en las reducciones, tenían una perspectiva más castellana que andina. Había iglesias con altares barrocos, casas de adobe con techos de tejas. Las danzas y fiestas populares de España se empezaron a bailar: la jija, chonguinada, los negritos, etc.

Los pobladores de Santa Fe de Jatunjauja, con entusiasmo y fervor patriótico, juraron la independencia el 23 de noviembre de 1820. El 12 de febrero de 1821 mediante Reglamento Provisional se creó la provincia de Jauja. El 6 de abril de 1822 mediante Decreto, ratificado por Ley el 5 de febrero de 1828, se creó la Villa de Santa Fe de Jauja, capital de la provincia con privilegio de Ciudad.

En 1879, guerra contra los chilenos, los jaujinos de la provincia también cumplieron con la patria, a órdenes del general Andrés Avelino Cáceres, el “Brujo de los Andes”. Este sentir se evidencia todos los años a través de la estampa folclórica “La Majtada” conocido también como “La Tropa de Cáceres” y tuvo su origen en el valle de Yanamarca. Entre 1940-1950 el avance de la construcción de la carretera central y la bondad climática de Jauja para el tratamiento de la tuberculosis hizo necesario la dotación de infraestructura, equipamiento y servicios públicos (Municipalidad Provincial de Jauja, 2008).

La provincia de Jauja se encuentra a 45 km al norte de Huancayo, tiene una extensión de 3,749.10 km², que representa el 0.02% del Departamento de Junín, a una altitud de 3,390 m.s.n.m. Su punto más bajo es el distrito de Monobamba, a 2,000 m.s.n.m.; y el punto más alto es Ricrán, a 5,106 m.s.n.m. Jauja limita por el norte con la sierra de Tarma, donde se encuentra el punto más alto, contando con nevados y lagunas, y con la selva de Chanchamayo, que es el punto más bajo;

por el sur limita con la sierra de Concepción. Por el este limita con la selva de Satipo y por el oeste limita con la sierra de Yauli, que son puntos elevados; es por ello que la provincia de Jauja cuenta con diversos climas y tipos de geografía aptos para desarrollar una gran variedad de actividades agrícolas, ganaderas, turísticas y deportes de aventura.

Tabla 2

Límites de la Provincia de Jauja

Orientación	Provincia
Norte	Tarma/Chanchamayo
Sur	Concepción, Yauyos, Huarochirí
Este	Satipo
Oeste	Yauli

Nota. Adaptado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

Los accesos para llegar a la provincia de Jauja desde los distintos departamentos del Perú son por vía terrestre, aérea y mediante el ferrocarril, todos ellos a diferentes costos y con diferentes tiempos de llegada. El más costoso y rápido es por vía aérea, seguido de la vía terrestre. En la Tabla 3 se muestran los lugares de ingreso a la Provincia y el tipo de acceso.

Tabla 3

Principales Accesos hacia la Provincia de Jauja

N°	Acceso Principal	Desde
1	Carretera Central	Lima - La Oroya
2	Carretera Central margen derecha	Huancayo – Concepción
3	Carretera Central margen izquierda	Huancayo – Concepción
4	Carretera Selva Central	Satipo - La Merced – Tarma
5	Aeropuerto	Lima
6	Ferroviario	Lima - La Oroya
7	Ferroviario	Huancayo (*)

Nota. Adaptado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

(*) El Gobierno Regional de Junín anunció el funcionamiento del Metro Huancayo para mayo de 2013.

De las provincias del Departamento de Junín, Jauja es la que cuenta con un mayor número de distritos (34), después sigue la provincia de Huancayo (28). En la Figura 3 se aprecia que los distritos de Monobamba, Canchayllo, Apata, Ricrán, Pomacancha y Sincos son los que mayor extensión territorial poseen.



Figura 3. Mapa de la provincia de Jauja y sus distritos. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

Sin embargo, a pesar de tener mayor cantidad de distritos, tiene menos población que Huancayo, Satipo, Chanchamayo y Tarma, provincias con las cuales limita. En ese sentido, las autoridades deben trabajar en el desarrollo de sus fronteras y activarlas con el fin de evitar la migración a las provincias mencionadas, lo cual está ocurriendo ya que los pobladores encuentran mejores oportunidades fuera de Jauja.

Tabla 4

Información sobre la Creación, Población Electoral por Sexo, Población 2007, Población Proyectada 2012, Superficie, Densidad y Altitud de los Distritos de Jauja

Distrito	Fecha Creación	Población Electoral al 30-06-2012			Población Total		Superficie (Km2)	Densidad Poblacional (Hab./Km2)	Altitud msnm
		Total	Hombre	Mujer	Total al 2007	Proyectada al 30/06/2012			
Jauja	Época Indep.	13,781	6,608	7,173	16,524	15,687	10.10	1,553.17	3390
Acolla	26 Oct 1886	6,063	2,891	3,172	8,402	7,887	122.40	64.44	3467
Apata	02 Ene 1857	3,331	1,594	1,737	4,956	4,564	421.62	10.82	3340
Ataura	27-mar-35	1,076	481	595	1,269	1,225	5.90	207.63	3344
Canchayllo	15-oct-54	1,213	594	619	1,774	1,736	974.69	1.78	3609
Curicaca	02-may-62	1,040	504	536	1,756	1,720	64.68	26.59	3532
El Mantaro	23-oct-21	1,886	893	993	2,612	2,618	17.76	147.41	3320
Huamali	04-dic-11	1,349	663	686	1,968	1,909	20.19	94.55	3339
Huaripampa	Época Indep.	822	391	431	1,049	952	14.19	67.09	3354
Huertas	12-ene-54	1,430	705	725	1,865	1,773	11.82	150.00	3380
Janjaillo	15-abr-59	709	321	388	905	800	31.57	25.34	3698
Julcán	21-ene-25	817	403	414	848	767	24.78	30.95	3460
Leonor Ordóñez	29-sep-20	1,209	581	628	1,651	1,583	20.34	77.83	3325
Llocllapampa	23 Oct 1896	1,248	590	658	1,343	1,184	110.60	10.71	3496
Marco	16-oct-07	1,512	705	807	2,041	1,833	28.80	63.65	3461
Masma	02-oct-16	1,502	730	772	2,229	2,171	14.26	152.24	3460
MasmaChicche	28-feb-64	666	325	341	912	843	29.86	28.23	3650
Molinos	09-ene-56	1,379	701	678	1,816	1,686	312.17	5.40	3430
Monobamba	02-feb-56	1,020	621	399	1,353	1,216	295.83	4.11	2000
Muqui	10-jun-55	760	350	410	1,057	1,020	11.74	86.88	3322
Muquiyauyo	26 Oct 1886	1,813	860	953	2,399	2,330	19.86	117.32	3342
Paca	30-sep-43	926	446	480	1,251	1,131	34.22	33.05	3390
Paccha	15-jun-20	1,501	685	816	2,123	1,984	90.86	21.84	3741
Pancán	26-ene-56	959	473	486	1,398	1,354	10.89	124.33	3400
Parco	09-dic-20	1,327	631	696	1,504	1,341	32.82	40.86	3435
Pomacancha	20-nov-61	1,014	436	578	2,141	2,081	281.61	7.39	3806
Ricrán	20-ene-44	1,067	541	526	1,972	1,788	319.95	5.59	3675
San Lorenzo	21-oct-42	1,290	592	698	2,265	2,420	22.15	109.26	3322
San Pedro de Chunán	14-dic-54	631	299	332	974	916	8.44	108.53	3390
Sausa	24-feb-65	1,688	832	856	2,806	2,983	4.50	662.89	3380
Sincos	02 Ene 1857	2,465	142	1,323	4,469	4,756	236.74	20.09	3300
Tunan Marca	15-sep-44	1,042	497	545	1,404	1,298	30.07	43.17	3470
Yauli	20-ene-44	1,119	568	551	1,640	1,486	93.15	15.95	3400
Yauyos	29-ene-65	5,894	2,733	3,161	9,377	9,482	20.54	461.64	3410
Total		65,549	31,386	34,163	92,053	88,524	3,749	4,581	

Nota. Adaptado de “Información turística”, por Jauja Miperú.com, 2006. Recuperado de http://www.jaujamiperu.com/pag/distritos/jauja_distritos.htm; y del “Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados”, por el INEI, 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1018/Libro.pdf>

La Tabla 4 indica que, pese a la tendencia decreciente de la población jaujina, los distritos de Yauyos, Sincos, Sausa, El Mantaro y San Lorenzo tienen una tendencia creciente. Asimismo,

la población electoral representa más del 70% del total de la población electoral proyectada, lo que indica que la población está en constante envejecimiento, siendo la población juvenil (menores de 18 años) menos del 30%. Esta estructura tendrá impactos positivos y negativos dependiendo de las estrategias que las autoridades y el sector privado planteen al respecto.

Tabla 5

División Territorial de la Provincia de Jauja

Territorio	Denominación	Distritos
1	Valle de Yanamarca	Marco
1	Valle de Yanamarca	Tunanmarca
1	Valle de Yanamarca	Janjaillo
1	Valle de Yanamarca	Acolla
1	Valle de Yanamarca	Pomacancha
2	Quebrada del Mantaro	Llocllapampa
2	Quebrada del Mantaro	Parco
2	Quebrada del Mantaro	Curicaca
2	Quebrada del Mantaro	Canchayllo
2	Quebrada del Mantaro	Paccha
3	Jauja Metropolitana	Jauja
3	Jauja Metropolitana	Sausa
3	Jauja Metropolitana	Yauyos
3	Margen Derecha	Sincos
3	Margen Derecha	Muquiyauyo
3	Margen Derecha	Leonor Ordóñez
3	Margen Derecha	Muqui
3	Margen Derecha	Huaripampa
3	Margen Izquierda	Apata
3	Margen Izquierda	Ataura
3	Margen Izquierda	Huamali
3	Margen Izquierda	San Lorenzo
3	Margen Izquierda	El Mantaro
4	Valle Yacus	Molinos
4	Valle Yacus	Masma
4	Valle Yacus	Masma Chiche
4	Valle Yacus	Julcán
4	Valle Yacus	Huertas
4	Valle Yacus	Paca
4	Valle Yacus	Pancán
4	Valle Yacus	San Pedro de Chunán
4	Valle Yacus	Yauli
4	Valle Yacus	Ricrán
5	Selva Alta	Monobamba

Nota. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

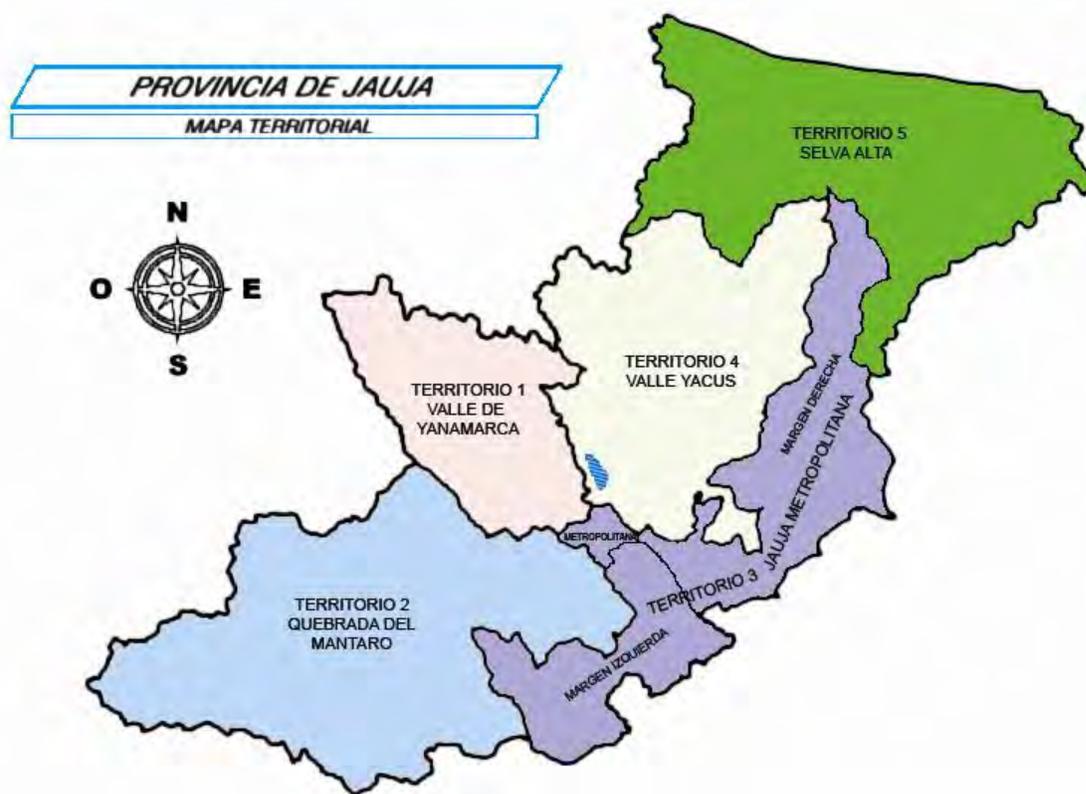


Figura 4. Mapa de la división territorial de la provincia de Jauja. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

Las principales Lagunas de la Provincia de Jauja son: (1) Azulcocha, en el distrito de Canchayllo; (2) Aricocha, en Canchayllo; (3) Carhuacochoa-Azulcocha, en el distrito de Canchayllo; (4) Chicche, en Apata; (5) De Paca, en el distrito de Paca; (6) Huacracochoa, en Curicaca; (7) Huascracocha, en Canchayllo; (8) Huayllacancha, en Canchayllo; (9) Tamias, en Ricrán; (10) Tintacochoa, en el distrito de Ricrán; (11) Tembladera, en Canchayllo; (12) Trancagrande, en Apata-Chicche,(13); Yanacochoa, en Ricrán; (14) Vichocochoa, en Canchayllo(Jauja Miperu.com, 2006).

Dentro de toda la provincia (34 distritos), existe una gran variedad de festividades con danzas primigenias y se rinde culto a los santos patronos con misas, castillones y

fiestas costumbristas en donde se expende variedades de platos y bebidas típicas de cada distrito (Jauja Miperu.com, 2006).

Las fiestas populares enriquecen el folklore de este valle. Durante los 12 meses del año, se celebran fiestas costumbristas, patronales, religiosas y cívicas. Las más conocidas son: (a) Festividad de San Sebastián y San Fabián (20 de enero), (b) Los cortamontes de Jauja y Marco, (c) Los compadres y comadres de Paca, (d) La tunantada de Huaripampa, (e) El mamanchic Rosario (fiesta patronal de Jauja).

Las danzas son reconocidas por el magistral despliegue de pasos y compases como: (a) El carnaval marqueño, (b) El corcovado, (c) El chacra negro, (d) La chonguinada, (e) La guerra de las flores, (f) La jija, (g) La pachahuara, (h) La pandillada jaujina, (i) La tunantada, entre otros (Jauja Miperu.com, 2006).

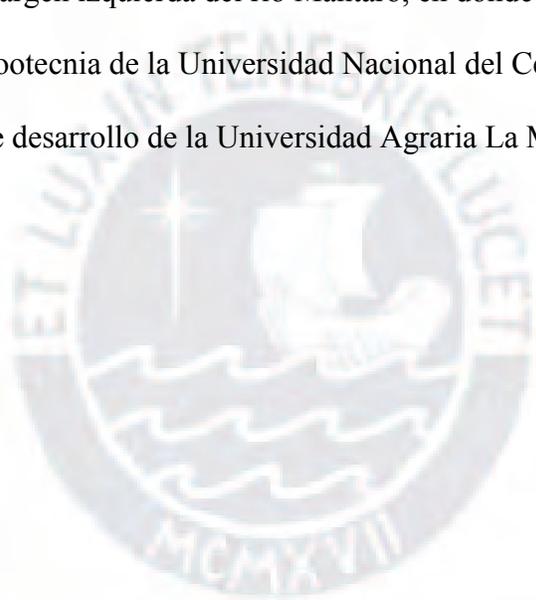
La población de la provincia de Jauja es diversa, ya que sus antecesores provienen de tres grupos principales: los huancas, los xauxas y los españoles. A través de las generaciones las características genéticas se siguen perennizando y afloran con sus respectivas idiosincrasias.

1.2 Conclusiones

Las principales fortalezas de la provincia de Jauja son su ubicación estratégica, clima, geografía e hidrografía. Asimismo, posee una rica herencia cultural xauxa, quechua y española expresada en su historia, costumbres y festividades que se celebran durante los 12 meses del año en fiestas; estas últimas, se desarrollan solo con fines de diversión de la población de Jauja. Por todo ello, existe un alto potencial de desarrollo agrícola, ganadero, cultural y de costumbres para que la provincia de Jauja sea una de las ciudades de mayor importancia económica y turística para el Perú.

Sin embargo, existe un problema constante con su población, que es el índice de decrecimiento poblacional debido a la falta de oportunidades laborales y mejoras económicas,

que generan migración principalmente a la ciudad de Lima y la Selva Central (La Merced y Satipo). Caso distinto ocurre en cinco distritos cuya población está en aumento: el distrito de Yauyos y Sausa, que están ubicados en la periferia del distrito más poblado que es Jauja, que entre los tres distritos conforma la actual Jauja Metropolitana; el distrito de Sincos, que limita con la provincia de Concepción por la margen derecha del río Mantaro (que tiene un significativo desarrollo en la agricultura); y los distritos de San Lorenzo y El Mantaro, que se ubican en la margen izquierda del río Mantaro, en donde se encuentran la sede de la Facultad de Agronomía y Zootecnia de la Universidad Nacional del Centro del Perú y uno de los tres institutos regionales de desarrollo de la Universidad Agraria La Molina.



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

2.1 Antecedentes

La Municipalidad Provincial de Jauja incluye, en su plan de desarrollo al año 2025, la siguiente visión:

Jauja, país de niñas y niños con estilos de vida saludable, territorial y ambientalmente metropolitano, limpio y pintoresco; socialmente con condiciones saludables en educación, agua, saneamiento, salud, recreación; económicamente dinámico en ecoturismo, comercio y tributación; políticamente líder en gobernabilidad participativa y reingeniería institucional mediante modelo de desarrollo local que articula la política provincial, regional y nacional, con vigilancia social.

Es pertinente decir que las asociaciones y agremiaciones de Jauja no establecen una visión general de la provincia y desconocen forma o método alguno para determinarla, y solo presentan objetivos focalizados y de corto plazo lo que pone en evidencia, como por ejemplo, la inadecuada gestión municipal. Este problema es sistemático en Jauja y sus 34 distritos.

2.2 Visión

La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta qué queremos llegar a ser, que implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (D'Alessio, 2008).

Basados en la definición de D'Alessio, se establece la visión de la provincia de Jauja: En el 2023, la provincia de Jauja será uno de los cinco primeros destinos turísticos del Perú y el primer productor de quinua a nivel nacional destinado a la demanda interna y externa. Ambos ejes de desarrollo económico impactarán positivamente en la salud, educación y alimentación de la población de la Provincia de Jauja.

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 bien la organización para tener éxito? Es importante que la misión sea: a) simple y concisa, b) clara y sólida en contenido, c) generadora de entusiasmo para el futuro, e) motivadora del compromiso de los miembros de la organización, y f) evidencie la dirección de largo plazo (D'Alessio, 2008).

Por lo tanto, Jauja tiene la siguiente misión:

La provincia de Jauja brinda bienestar económico y social a su población, con planificación y promoción estratégica de la inversión privada, y gestión de la inversión pública. Asimismo, aprovecha de manera responsable y sostenida sus recursos hídricos, diversidad climática y geográfica para la producción de quinua; y abre al mundo su cultura, historia, tradición, costumbres, danza, música y arte culinario.

2.4 Valores

Para el desarrollo estratégico de la provincia de Jauja se han determinado los siguientes valores:

- Liderazgo: Para integrar, equilibrar y orientar los intereses de la provincia de Jauja.
- Compromiso: Para la sostenibilidad de la visión y misión en el tiempo.
- Honestidad y honradez: Para difundir claramente la visión y misión de Jauja de manera objetiva, y gestionar adecuadamente los recursos asignados y captados.
- Respeto: Por la identidad cultural y el medio ambiente.
- Solidaridad: Para lograr unidad de intereses y sumar esfuerzos para el logro de los objetivos de corto y largo plazo.

- Optimismo: Para promover la confianza y el desarrollo en toda las etapas del proceso estratégico y evitar que factores externos influyan negativamente.

2.5 Código de Ética

La Municipalidad Provincial de Jauja, como institución que dirige el desarrollo de dicha circunscripción, de manera similar que otras instituciones civiles, carece de un código de ética que permita la oportuna toma de decisiones y que considere a todos los *stakeholders*. Para implementar el plan estratégico es esencial contar con un código de ética que guíe la conducta de los interesados en el largo plazo y asegure el bienestar y desarrollo de su población en el tiempo. Por lo tanto, se consideran las siguientes líneas de conducta:

- Planificación: Debe involucrar a toda la población y en general a todos los grupos de interés de la provincia de Jauja involucrados en su desarrollo.
- Gestión: Los recursos deben ser gestionados de manera transparente y justa con el fin de asegurar el retorno en el largo plazo. Para ello, es muy importante el liderazgo de las autoridades.
- Promoción: La promoción de la inversión y el uso de los recursos deben respetar el medio ambiente, y velar por su conservación para de esta manera mantener el desarrollo económico sostenido con impacto positivo en la sociedad.
- Desarrollo: El desarrollo de la provincia debe respetar la identidad, tradiciones y costumbres que identifican a la población, manteniendo y difundiendo su historia y origen.

2.6 Conclusiones

La provincia de Jauja posee todos los elementos necesarios para lograr el desarrollo de su comunidad, pero carece de una visión clara y realista. Los esfuerzos realizados por sus autoridades se han quedado en proyectos o su ejecución ha sido suspendida. Si a esto se suma la pérdida de la identidad cultural y económica, es decir, sin tener en claro lo que son y cuáles son las competencias necesarias para lograr su desarrollo, se tiene a una población que al no

encontrar ni generar oportunidades que mejoren su calidad de vida optan por la migración en aras de alcanzar su bienestar.

Por este motivo, se considera una visión y misión que tiene en cuenta a todos los *stakeholders*, desde las autoridades provinciales hasta el poblador. La visión tiene un horizonte de 10 años (hasta el 2023), y considera el desarrollo sostenible del sector turístico y de la producción agrícola, que se rigen por un código de ética y valores con el compromiso y participación de todos los involucrados.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa, denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada hacia la exploración y análisis del entorno. Revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito es ofrecer información relevante para iniciar el proceso que conduzca a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas y conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, para así vencer a la competencia (D'Alessio, 2008).

Para la evaluación externa de la provincia de Jauja se utilizarán como herramientas principales: a) el análisis tridimensional de las naciones, que permite definir las relaciones internacionales usando la teoría tridimensional de Frederick Hartmann (1978); b) el análisis competitivo del país, para el cual se recurrirá al modelo de Diamante de Porter; c) el análisis del entorno PESTE, para identificar las oportunidades y amenazas del entorno; y d) la matriz evaluación de factores externos (MEFE), que es el resultado de los tres primeros análisis realizados.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, Frederick Harthman (1978) citado en D'Alessio (2008) dice que deben evaluarse tres grandes dimensiones con mucho cuidado para llevar adelante este aspecto: a) los intereses nacionales, b) los factores del potencial nacional y c) principios cardinales.

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

Los intereses nacionales del Perú no son conocidos ni difundidos ampliamente por parte del Estado, por lo que se han adaptado los lineamientos de la política exterior peruana considerada por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú a la matriz de intereses

nacionales, considerando que son ejes fundamentales para desarrollar la competitividad de la provincia de Jauja (Tabla 6).

Preservación de la soberanía nacional. La política exterior peruana tiene que preservar y hacer respetar la soberanía e integridad del Estado, con plena observancia de los tratados de los que el Perú es parte, conforme al derecho internacional. Este objetivo debe realizarse en estrecha coordinación con los sectores que integran el sistema de seguridad y defensa nacional, y debe tener en cuenta los nuevos riesgos y amenazas que afectan la integridad nacional. Las líneas de frontera, tanto terrestre como marítima, delimitan con los países vecinos las respectivas jurisdicciones nacionales, pero al mismo tiempo deben convertirse en espacios y fuentes modernas de oportunidades de amistad, cooperación, comercio, turismo e inversiones.

Lucha contra el narcoterrorismo y crimen organizado. El Perú se ve afectado económica y socialmente por el narcoterrorismo y el incremento paulatino del crimen organizado, pese a los esfuerzos del Gobierno por contrarrestar su avance. Asimismo, el terrorismo está buscando su legalización a través de un supuesto partido político llamado MOVAFDEF.

Promoción de la inversión. Según Macroconsult, para tener una idea de la importancia de esta actividad en las finanzas públicas, basta con recordar que en el 2011 la minería aportó al Erario por todo concepto (incluyendo regalías, aportes voluntarios y Fondo Empleo) S/. 13,300 millones. Es decir, esta actividad es la principal contribuyente y alimentadora de otras actividades económicas, a tal punto que Macroconsult estimó que prescindir de la minería representaría una merma en los recursos fiscales del 40%.

Afianzamiento de la gobernabilidad democrática. La política exterior debe orientarse a consolidar y preservar la coherencia de una política activa de promoción de la democracia, los derechos humanos y el respeto al orden jurídico internacional, con el objeto de

transformarla en una renta estratégica, incorporando buenas prácticas de gobernabilidad democrática. Así, un especial énfasis debe otorgarse al respeto y promoción de los derechos económicos, sociales y culturales con el fin de afianzar la gobernabilidad democrática y la cohesión social.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Preservación de la Soberanía Nacional		Países fronterizos, China, Unión Europea	EEUU	
Lucha contra el narcoterrorismo y el crimen organizado		Países fronterizos, China, Unión Europea		
Promoción de la inversión		Chile, Bolivia, Ecuador, Colombia, Paraguay, Uruguay		
Afianzamiento de la gobernabilidad democrática		*China, *Bolivia, *Venezuela, EEUU, Chile, Brasil, Colombia, Canadá, Japón, España, Alemania		

Nota. *Intereses contrarios a los de Perú

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional se definen por la fortaleza y debilidad de un país. Corresponde al análisis interno del país establecer en qué es fuerte y en qué es débil. Para determinar el potencial nacional es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo y militar (D'Alessio, 2008).

Demográfico. El informe “Perú: Estimaciones y proyecciones de la población 1950-2050”, elaborado por el INEI sobre la base del censo realizado en el año 2007, es muy importante para las entidades públicas que requieren de proyecciones poblacionales para

planificar políticas públicas orientadas a satisfacer las diversas necesidades de la población: construcción de infraestructura (escuelas, hospitales, universidades, etc.), dotación de servicios públicos, formación de recursos humanos (médicos, policías, maestros, etc.); y cualquier proyecto que requiera conocer el número de habitantes para un período y área geográfica determinados. De igual forma el sector privado también requiere de las proyecciones como insumo indispensable para determinar la demanda potencial de bienes y servicios.

Al comenzar la segunda mitad del siglo XX, el Perú tenía 7.6 millones de habitantes y crecía a una tasa promedio anual de 2.6%. Como consecuencia, la población peruana pasó rápidamente de casi 10 millones en 1960 a poco más de 29 millones en el 2010. Pese a este crecimiento, existe una tendencia decreciente desde 1990, tal como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7

Población Total y Tasa de Crecimiento

Años	Población Total	Tasa de Crecimiento Medio Anual (%)
1950	7'632,460	
1955	8'671,541	2.59
1960	9'930,965	2.75
1965	11'467,225	2.92
1970	13'192,677	2.84
1975	15'161,146	2.82
1980	17'324,179	2.70
1985	19'518,555	2.41
1990	21'764,515	2.20
1995	23'926,300	1.91
2000	25'983,588	1.66
2005	27'810,540	1.37
2010	29'461,933	1.16

Nota. Tomado de "INEI Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050", por el INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

La estructura por edades elaborada, el INEI demostró que la mayor concentración de la población para 1950 comprendía las edades de 0 a 4 años, tanto en varones y mujeres. Al 2005, esta situación cambió al reducirse la población infantil, equiparándose casi a la cifra de

la población de 5 a 14 años. Es decir, la mayor cantidad de población se concentra en los infantes y jóvenes tanto mujeres y varones [de 0 años a 34 años] (INEI, 2009).

La población proyectada por el INEI, según la pirámide de la Figura 5, muestra que para el 2025 la población de infantes y jóvenes se reducirá de 0 a 34 años en varones y mujeres; sin embargo, la población de 35 años a más se incrementa. También se proyecta que para el año 2050 la población tanto en mujeres y varones por edades no superan el 4%, con incrementos significativos en la población 60 años a más, y con más impacto en el crecimiento de la población femenina mayor a 80 años.

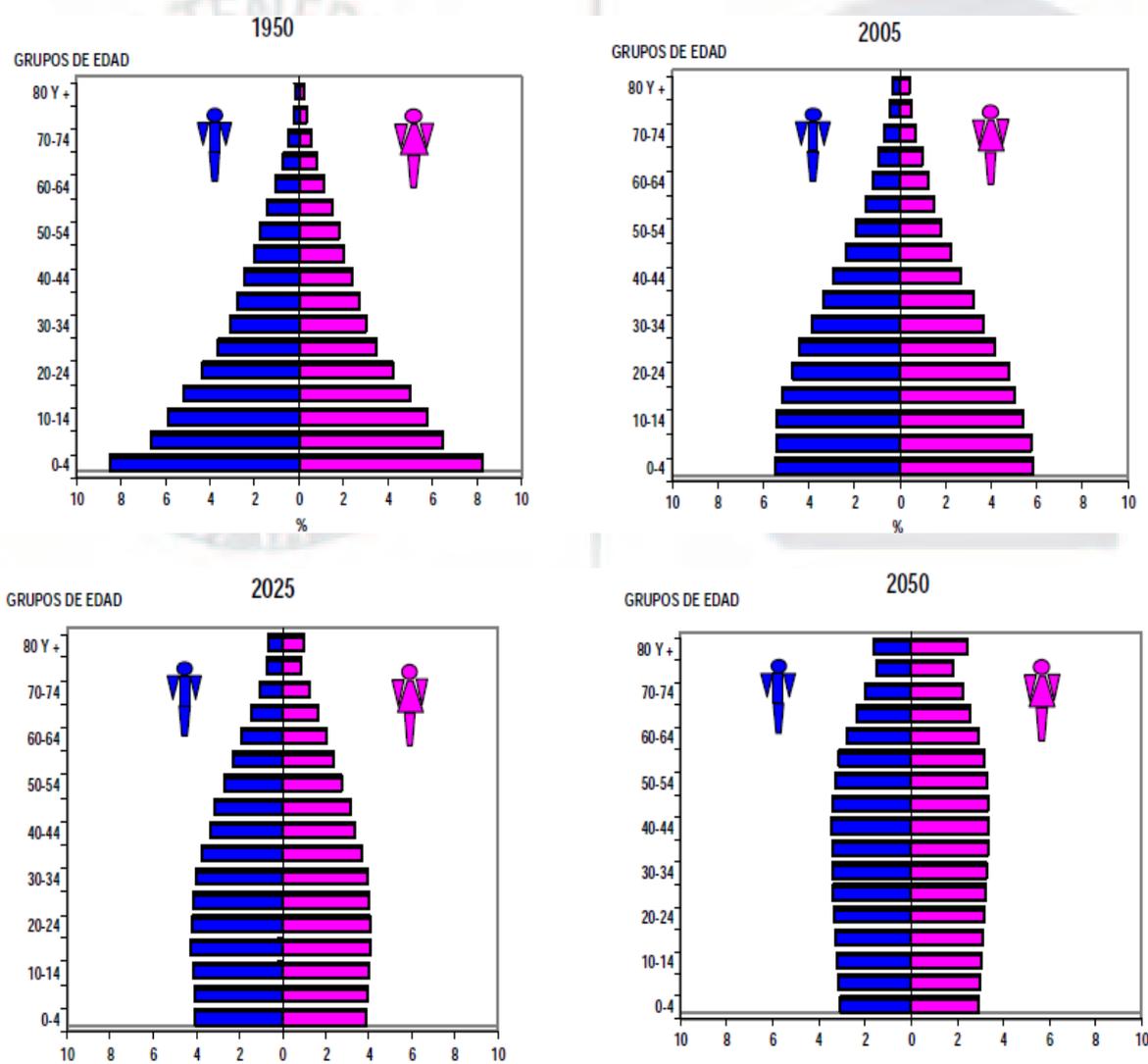


Figura 5. Pirámides de población del Perú 1950 - 2050.

Tomado de "Proyecciones y estimaciones de población 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36, por el INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

En su informe, el INEI proyecta una población por encima de los 40 millones para el año 2050 (Figura 6), con edades de 0 a 64 años entre mujeres y varones (Tabla 8). Debe tenerse en cuenta que el factor población juega un papel importante en la economía de las naciones, como por ejemplo China, Brasil y México.

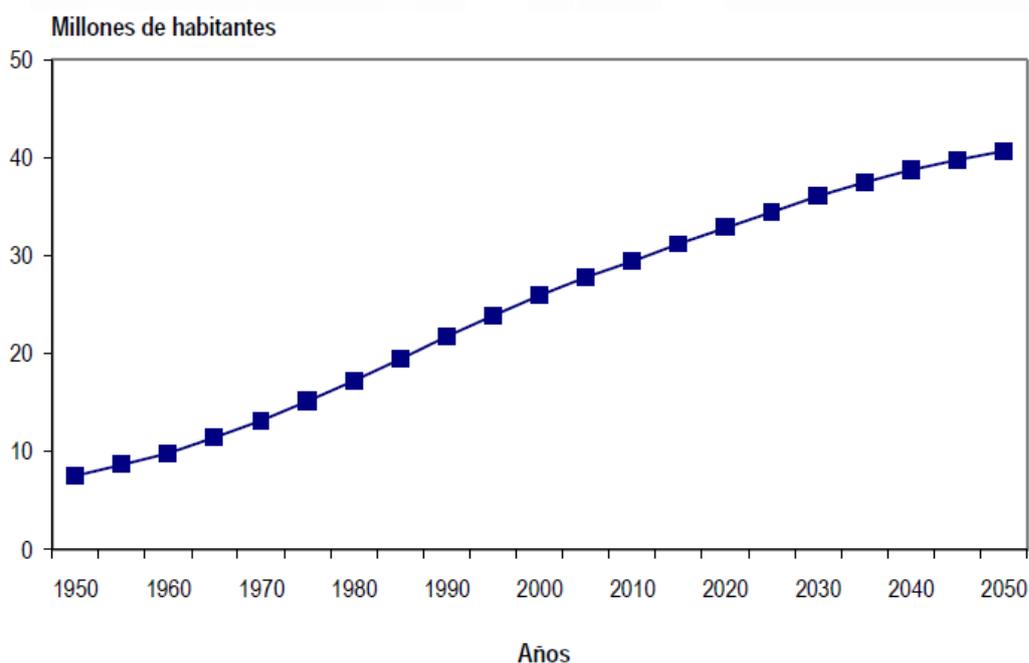


Figura 6. Crecimiento de la población total 1950 - 2050. Tomado de “Proyecciones y estimaciones de población 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36, por el INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

El mismo informe muestra en la tabla 8 que el grupo de personas de 65 y más años aumentó lentamente en los primeros 60 años del período 1950 al 2010, esta tendencia de crecimiento continuara hasta del 2050 para llegar a 16.1% de la población total.; la edad mediana, que es una manera simplificada de expresar la variación de la estructura por edades, aumentó de 19 años en 1950 a 25 años en el 2010; y según las proyecciones será de 38.7 años en el 2050, este indicador muestra a una población en visible proceso de envejecimiento, para el cual el sector privado y público debe prepararse en aras de formular estrategias adecuadas, la proyección se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Porcentaje de Población por Grupos Especiales de Edad, Edad Mediana y Porcentaje de Mujeres en Edad Productiva 1950-2050

Años	Grupos de edad					Edad Mediana
	0-4	0-14	15-24	15-64	65 y +	
1950	16.80	41.57	18.77	54.97	3.46	19.13
1955	17.51	42.28	18.76	54.31	3.41	18.85
1960	17.70	43.32	18.23	53.24	3.44	18.45
1965	17.85	44.15	18.04	52.36	3.49	17.98
1970	17.14	44.01	18.67	52.53	3.46	17.91
1975	16.41	43.24	19.37	53.22	3.54	18.20
1980	15.73	41.92	20.00	54.47	3.61	18.70
1985	14.40	40.13	20.40	56.14	3.73	19.54
1990	13.67	38.31	20.36	57.76	3.93	20.47
1995	12.68	36.17	20.39	59.56	4.27	21.58
2000	11.56	34.12	20.00	61.12	4.76	22.88
2005	10.73	31.98	19.50	62.72	5.30	24.21
2010	10.04	29.95	19.11	64.18	5.87	25.56
2015	9.19	27.92	18.35	65.52	6.56	27.18
2020	8.50	25.98	17.44	66.55	7.47	28.89
2025	7.94	24.17	16.65	67.26	8.57	30.66
2030	7.45	22.68	15.76	67.40	9.92	32.41
2035	7.02	21.42	14.84	67.24	11.34	34.10
2040	6.65	20.33	14.12	66.80	12.87	35.72
2045	6.32	19.37	13.53	66.10	14.53	37.28
2050	6.05	18.54	13.03	65.38	16.08	38.71

Nota. Tomado de “Proyecciones y estimaciones de población 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36”, por el INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Finalmente, el estudio Arellano Marketing realizó un análisis sobre la migración interna y ha encontrado que la distribución geográfica de la población del país está en constante cambio. El 37% de los habitantes de Lima Metropolitana nacieron en otras localidades. En provincias, destacan las migraciones de puneños a ciudades del sur del país y de cajamarquinos a ciudades de la Costa Norte. El estudio muestra que en el 2009 se incrementó la migración interna hacia Chiclayo, Huancayo e Ica; y se redujo hacia Lima,

Arequipa y Trujillo, ello debido al crecimiento económico interno y la oportunidad de mejora económica con mejores salarios y puestos de trabajo (ver figura 7).

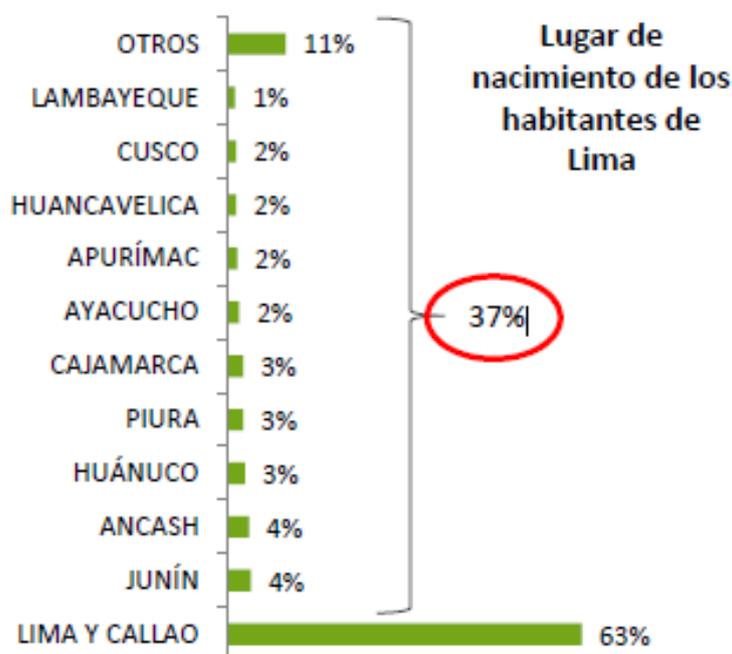


Figura 7. Lugar de nacimiento de los habitantes de Lima.

Tomado de “Proyecciones y estimaciones de población 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36”, por el INEI, 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Geográfico. El Perú es un país líder o ‘hub regional’ en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado en la parte central y occidente de América del Sur, y tiene una extensión de 1’285,216 km². Es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene 24 departamentos. Su territorio es extenso y mega-diverso, y su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas hacia el Brasil y el océano Atlántico. La cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y 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 de la APEC –de la cual es miembro–, el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo. El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, y cuenta con notables recursos naturales,

mineros y energéticos, asimismo el Perú es una puerta de acceso a diferentes mercados internacionales, tal como se muestra en la Figura 8 (PromPerú, s.f.)



Figura 8. Ubicación geográfica estratégica del Perú.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por ProInversión, 2012. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_22_05_2012revTR%20-%20copia.pdf

Económico. Según el Banco de Crédito del Perú (BCP), la economía peruana registró un crecimiento superior a 6.1% el 2012, impulsado por la continua expansión de los sectores no tradicionales vinculados a la demanda interna (BCP: economía peruana habría cerrado el 2012 con un crecimiento superior al 6.3%, 2013). De acuerdo al Banco Central de Reserva, el riesgo-país del Perú, que es el indicador financiero que mide la percepción de los inversionistas en las finanzas nacionales, **se colocó en 91 puntos básicos** el 18 de octubre de 2012, su nivel histórico más bajo (Riesgo país del Perú baja a mínimos históricos, 2012). El anterior nivel histórico más bajo de este indicador se registró el 12 de junio de 2007, día en que llegó a 95 puntos básicos, seguido por Colombia con 96 puntos básicos, Chile (117), Brasil (133) y México (139). Esta tendencia decreciente viene reflejando –a pesar de la turbulencia internacional– la menor percepción de riesgo sobre la economía peruana, que

sigue mostrando sólidos fundamentos macroeconómicos. El riesgo-país es medido por el diferencial del indicador EMBIG Perú –que incluye una canasta de bonos– respecto al bono del Tesoro de Estados Unidos; que en el caso peruano es menos de la tercera parte del de la región [336 puntos básicos] (Riesgo país del Perú alcanzó nivel histórico y es el más bajo de la región, 2012).

En la Figura 9, se muestra la tendencia del PBI peruano al 2020 comparado con países de Latinoamérica. Allí se observa un constante crecimiento superado por Chile y Brasil; esta tendencia se mantendrá siempre y cuando no ocurra una crisis económica mundial similar a la del 2008.

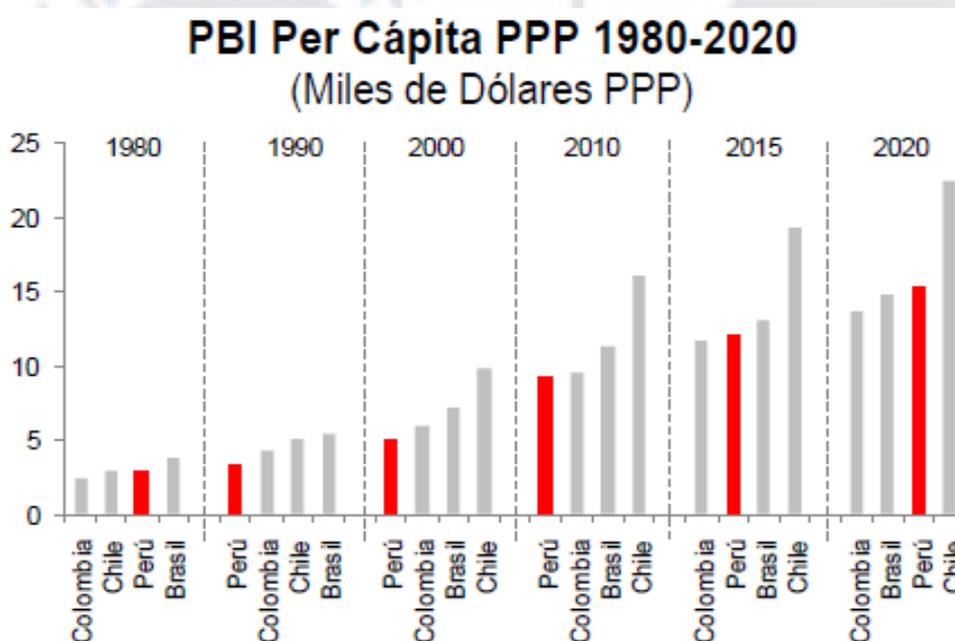


Figura 9. Producto interno bruto 1980-2020.

Recuperado del “Marco macroeconómico multianual 2013-2015”, por el MEF, 2012a.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>

Tecnológico/científico. En los últimos 10 años, el Perú ha experimentado avances en términos económicos, que han permitido mejorar la capacidad competitiva; sin embargo, en el “Reporte de Competitividad Mundial 2011-2012” del World Economic Forum (WEF), continúa rezagado en el pilar de innovación y en los subíndices relacionados a él. En el

referido ranking, el Perú se ubica a nivel general en el puesto 67 entre 142 países, pero en el puesto 89 en el pilar de innovación y de factores de sofisticación, ubicación que empeora en el subíndice de innovación, en que se ubica en el puesto 113. En el 2004, el Perú solo destinó 0.15% de su PBI al rubro de innovación, en comparación con Chile (0.67%) y Brasil [0.90%] (MEF, 2012b).

La Tabla 9 permite comparar la innovación entre los países más destacados de América Latina. La brecha entre Chile y Perú es de 67 puntos en el orden general. Los países más destacados en innovación son Brasil y Chile.

Tabla 9

Ranking de Competitividad e Innovación

Innovación	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
General:	44	46	57	63	78	113
1. Entorno favorable:	86	71	67	94	117	104
Calidad de la educación matemática y de la ciencia	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo	115	124	72	107	86	128
Gasto del gobierno en tecnología	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad del capital de riesgo	52	34	49	78	129	38
2. Inversión:	50	46	66	66	59	108
Gasto de las compañías en I+D	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación	42	51	69	54	41	109
Colaboración entre universidad-industria-I+D	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de ingenieros y científicos	91	29	77	86	75	102
3. Desempeño:	46	60	68	67	66	91
Capacidad de innovación	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes	60	53	76	58	55	83

Nota. Tomado de “Agenda de competitividad 2012-2013”, por el MEF, 2012b. Recuperado www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

En la estructura curricular de la educación a cargo del Estado, aún no se han considerado las nuevas formas de enseñanza que van acorde con los avances tecnológicos, científicos e innovaciones aplicadas en otros países que llevan la delantera. Y es que el Estado está centrado en resolver problemas operativos como definir a los nuevos

responsables de las Unidades de Gestión Educativas, el sueldo de los profesores, la asignación de presupuesto, entre otros temas que distraen la solución del problema principal.

Histórico/psicológico/sociológico. El Antiguo Perú es la región de América del Sur y un extenso periodo histórico común entre Perú, Bolivia y Ecuador principalmente, en donde surgieron diversos pueblos originarios que en la arqueología del siglo XX han sido conocidas como civilizaciones andinas o centro andinas habitadas en su mayoría por indígenas. Con la llegada de los conquistadores españoles nace una nueva raza que es el mestizo, resultado de la mezcla entre españoles e indígenas. La actual sociedad peruana no tiene características netas indígenas. La cultura inca ha quedado en la historia como muestra de una sociedad organizada y con altos valores éticos, donde predominaba la imposición y el autoritarismo. Perú es democrático, libre e independiente, en donde predomina la libre voluntad bajo reglas universalmente aceptadas. Por ello, su sociedad es diversa en género, cultura, religión, etnia, etc. (Amauta Spanish School. s.f.).

A través de sus órganos correspondientes, el Estado Peruano está trabajando en la difusión de una identidad nacional que es la Marca Perú. Sin embargo, según una opinión sin autor publicada en el diario Gestión el 20 de diciembre de 2012, no se ha profundizado en el papel que cumplen quienes son designados embajadores de la Marca (Ubillus, 2012.).

Organizacional/administrativo. El portal del Estado Peruano indica que el gobierno es unitario, representativo y descentralizado. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de julio de 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vicepresidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento unicameral con 120 miembros (Portal del Estado Peruano, s.f.).

Militar. Según la Constitución Política del Perú, en su Artículo 165°, las Fuerzas Armadas tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la

integridad territorial de la república. Asumen el control del orden interno de conformidad con el Artículo 137° de la Constitución. Al 2009, el Perú ha descendido respecto a la asignación de presupuesto al sector militar, tomando como base el año 1993, situándose por debajo de Colombia, Chile y Ecuador (ver Figura 10).

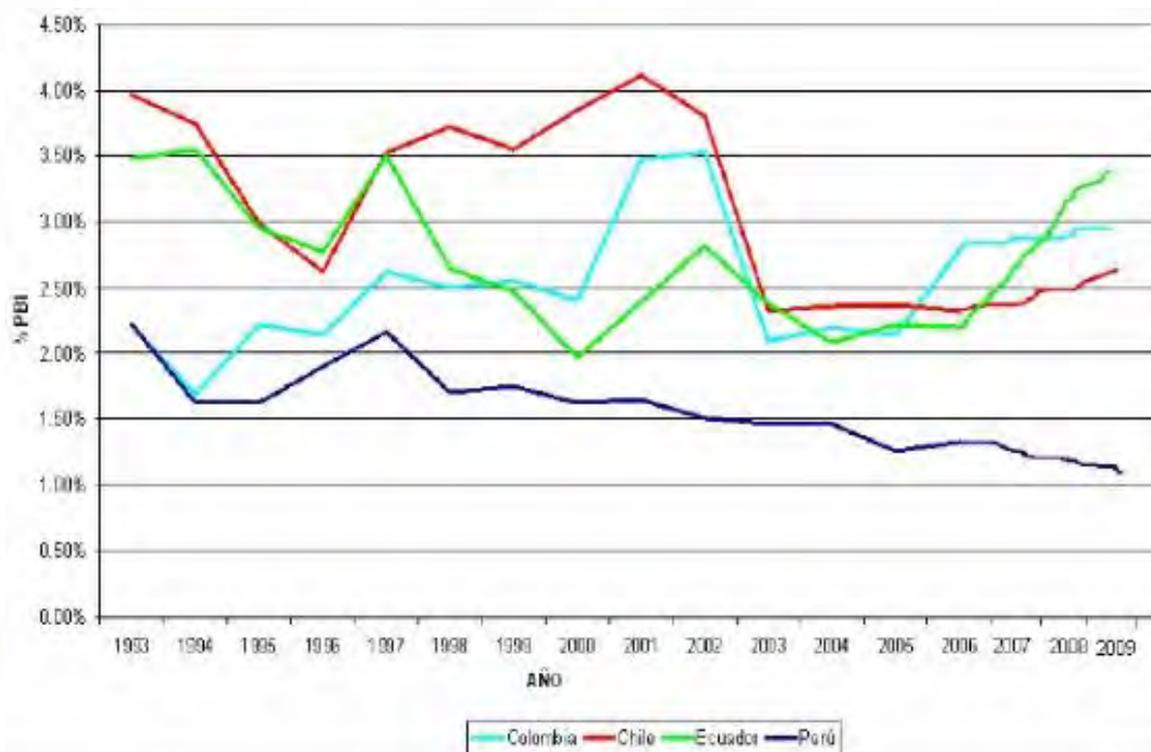
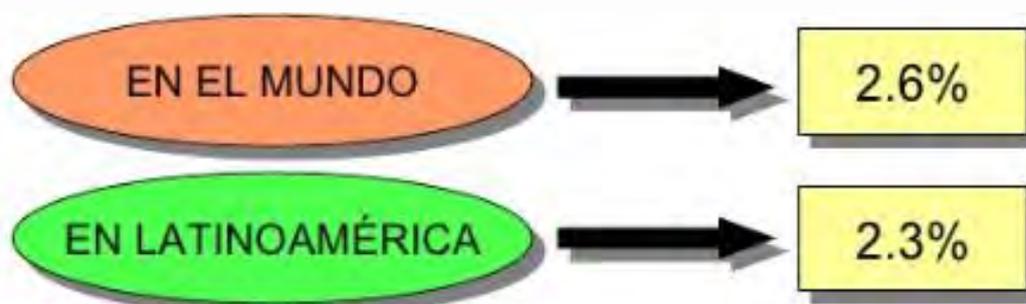


Figura 10. Asignación en defensa en la región en porcentajes del PBI. Tomado de “Las Fuerzas Armadas, situación actual y visión de futuro”, por Montoya, 2010. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fuerza2011eventos/las-fuerza-armadas-situacion-actual-y-vision-de-futuro>

En la Figura 11, se aprecia que Perú solo asigna el 1.2% de su PBI a gastos de defensa, siendo el país que menos gasto por ese rubro en la región. Recientemente, el presidente de Bolivia, Evo Morales, en declaraciones a la prensa internacional, manifestó que el Perú ha fracasado en la lucha contra el narcotráfico por el bajo presupuesto que maneja (Montoya, 2010).



FUENTE: MINDEF

PAÍS	% DEFENSA DEL PBI
Chile	3.00%
Ecuador	3.41%
Colombia	3.00%
Perú	1.20%

Figura 11. Promedio de asignación en defensa en la región.

Tomado de “Las Fuerzas Armadas, situación actual y visión de futuro”, por Montoya, 2010. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fuerza2011eventos/las-fuerza-armadas-situacion-actual-y-vision-de-futuro>

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno, y permiten a la organización que determine estrategias que conlleven al cumplimiento de su visión. Los principios son: a) Influencia de terceras partes, b) lazos pasados presentes, c) contrabalance de intereses, y d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Se considera que la influencia recibida por el Estado Peruano va por sectores. Con la actual globalización, el Perú se interrelaciona con todos los países del mundo. Producto de ello, se copian modelos que podrían funcionar en el país en sectores específicos; asimismo, tiene representatividad a nivel mundial a través de sus embajadas. Como se muestra en la Tabla 10, se tiene influencia en el sector comercial,

tecnológico; educación; inversión; gastronomía; militar; agricultura y turismo, que son los sectores que tienen mayor influencia de terceras partes.

Tabla 10

Influencia de Terceras Partes

Sector	País	Descripción
Comercial, tecnológico	Estados Unidos, China, Unión Europea	Basados en el libre comercio y copiando la tecnología de países desarrollados.
Educación	Chile, EE.UU.	Aún falta regular adecuadamente el modelo copiado.
Inversión	Estados Unidos, Unión Europea, España, Chile	Se inicia desde el momento en que el Perú abre su mercado al mundo.
Gastronomía	Países orientales, Unión Europea	Mediante la fusión de recetas.
Militar	Estados Unidos, Unión Europea, Brasil	Para la lucha contra el narcotráfico y terrorismo y la capacitación ofrecida al Perú.
Agricultura	Bolivia	Convenio de asociatividad.
Turismo	Unión Europea y países orientales	Revaloración de la cultura peruana.

Lazos pasados y presentes. Por su pasado inca y virreinal, el Perú mantiene lazos culturales con los países que limita (Ecuador, Colombia, Brasil, Chile y Bolivia); históricamente, la cultura Inca se extendía por el territorio de esos países. En la actualidad se mantienen lazos comerciales con diversos países y bloques económicos gracias a los tratados de libre comercio y diversos mecanismos de cooperación mutua en diversos sectores.

Contrabalance de intereses. El Perú se ha convertido en un país atractivo para la inversión extranjera, y compite con todo los países de América del Sur. Debido a las ventajas naturales que posee y al trabajo de los peruanos, el Perú en el mundo es: a) el primer exportador de espárragos y paprika; b) el primer productor de harina y aceite de pescado; c) el primer productor de fibras de alpaca y vicuña; d) el segundo productor de cobre; e) el tercer productor mundial de plata y próximo exportador neto de hidrocarburos. En Latinoamérica, el Perú es: a) el primer productor de oro, plata, zinc, estaño y plomo; b) el segundo de cobre y molibdeno; c) uno de los principales exportadores textiles (con prendas

de alto valor), poseedor de la mayor riqueza y variedad biológica; d) el tercer país por su extensión en Sudamérica; y e) el segundo por su área de bosques naturales (PromPerú, s.f.).

El Perú, por su ubicación geográfica y acceso a los océanos Pacífico y Atlántico es una puerta a diferentes mercados internacionales que permite bajar los costos de logística a los interesados que deseen exportar productos a otros continentes.

Conservación de los enemigos. El Perú mantiene una disputa pendiente ante La Haya por la delimitación marítima con Chile, debido a que, según la posición del Gobierno Peruano, no existe un acuerdo formal al respecto. La Haya es un organismo internacional que ya resolvió un desacuerdo similar entre Nicaragua y Colombia, siendo el veredicto a favor del primero. La resolución que emitirá La Haya, se estima, será durante el primer semestre del año 2013. Situación similar se tuvo con Ecuador, con quien se llegó a un acuerdo satisfactorio para ambas partes mediante la firma, en mayo de 2011, del tratado de límites marítimos. Los gobiernos peruano y chileno han manifestado que respetarán el fallo de La Haya.

3.1.4 Influencia del análisis en la organización

Revierte gran importancia los intereses nacionales del Perú sobre la provincia de Jauja de preservar un estado soberano, libre y democrático que garantiza la independencia con el cual los gobiernos provinciales ejecutarán sus presupuestos, así como la preservación de la paz interna que atrae inversiones externas e internas. Actualmente, el terrorismo ha encontrado su aliado en el narcotráfico, cuya influencia territorial se ha extendiendo por todo el valle del río Apurímac, Ene y Mantaro, en donde se encuentra ubicada la provincia de Jauja, por lo que es esencial que el Estado erradique definitivamente esta amenaza.

Los principios cardinales determinados impactan directamente por el lado de la inversión. Jauja necesita captar inversiones para desarrollar el potencial que posee. El Perú, a

nivel internacional, supera a países desarrollados como Francia como el mejor lugar para invertir; en Latinoamérica ocupa el segundo lugar después de Chile.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del país se realizará sobre la base del Diamante de Competitividad Nacional (Porter, 1990), citado en D'Alessio, (2008) incluye las fortalezas que pueden generar o crear las ventajas competitivas de las naciones.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el análisis de Porter (1990) citado en D'Alessio, (2008), dice que uno de los factores más importantes de la producción es el recurso humano especializado o una base científica; los institutos científicos especializados, el capital para financiar la investigación e la innovación son factores escasos y difíciles de imitar. El Perú aún lo ha logrado conectar al sector Educación con las organizaciones que necesitan de ellas como lo hace Chile. Sin embargo, el sector privado (centros de estudios) y los mismos profesionales de manera particular están avanzando tímidamente en esos aspectos que son claves para la competitividad. Así, el estudio Arellano en su reciente investigación del 2012 “Estudio nacional del consumidor peruano” ha detectado que dentro de la estructura de gastos del consumidor limeño, este gasta principalmente en comida, vivienda y transporte; mientras que los consumidores de provincia gastan principalmente en comida, vivienda y educación. De acuerdo con esta conclusión, el poblador de provincia le da mayor importancia a su formación y educación, ya que se ha dado cuenta que ambos son un factor único de competitividad (ver Figura 12).

El mismo estudio revela la reacción de los consumidores ante un incremento de ingresos de 25% de su presupuesto. En la Figura 13, se observa una elevación del consumo de otros bienes y servicios, así el incremento porcentual en gastos de educación.

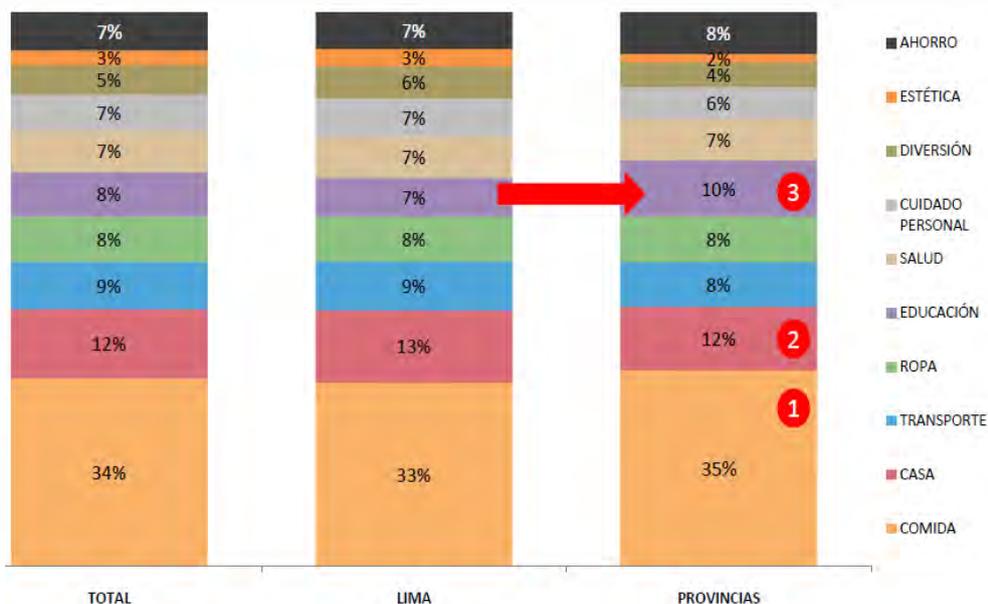


Figura 12. Estructura de gastos. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las Provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

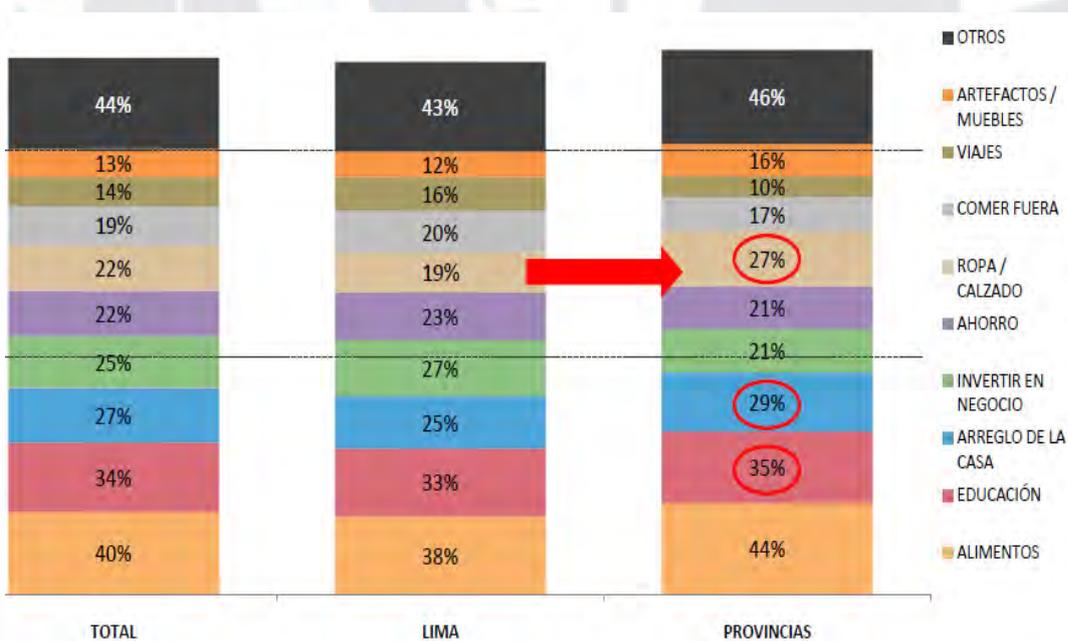


Figura 13. Reacciones ante incrementos en los ingresos. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las Provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

La Figura 14 muestra otro revelador resultado de las investigación realizada por Arellano Marketing. Se detecta que menos del 20% de los encuestados está estudiando actualmente algo y menos del 10% sigue estudios de posgrado en provincias. Este grupo de

personas no figura en Lima, lo que resulta preocupante para la capital y una gran oportunidad para las provincias. Asimismo, más del 25% sigue estudios técnicos, rama que actualmente tiene una gran demanda en el Perú.

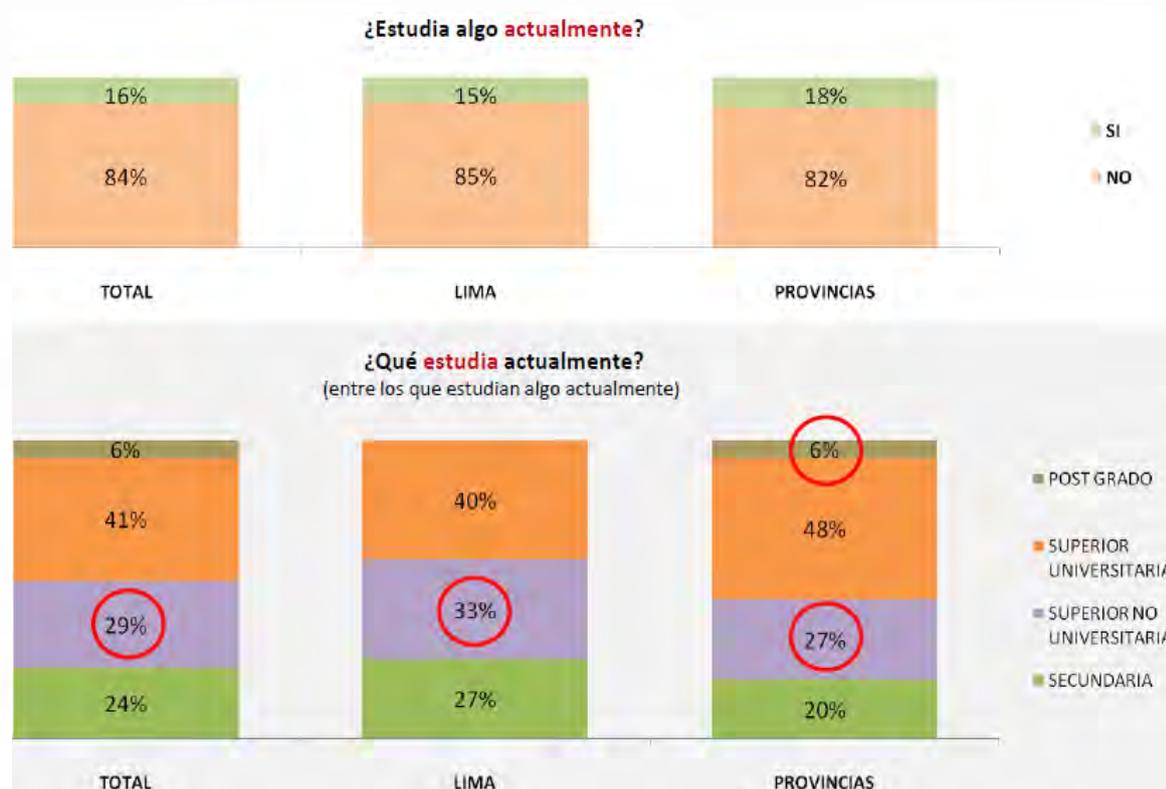


Figura 14. Estudios actuales.

Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las Provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

En la publicación “Notas del estudio del BCRP N° 24”, de fecha 27 de abril de 2012, indica:

- El gasto no financiero del Gobierno Nacional neto de transferencias a gobiernos subnacionales (S/. 3 636 millones) disminuyó 20.4% en términos reales en marzo, principalmente por la caída real de los gastos en proyectos de inversión (26.7 %) y de las adquisiciones de bienes y servicios (21.7 %).
- El gasto en bienes y servicios (S/. 1,275 millones) disminuyó 21.7 % en términos reales respecto al de marzo del año anterior, explicado por el menor gasto del Ministerio de Defensa (S/. 147 millones) en adquisiciones de repuestos, accesorios y

materiales para equipos militares; y del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (S/. 97 millones) en el mantenimiento de la infraestructura vial debido a las dificultades de ejecución por la ocurrencia de lluvias.

- El gasto en formación bruta de capital (S/. 432 millones) fue menor en 26.7 % respecto al registrado en marzo de 2011, por la culminación en el año 2011 de grandes proyectos de inversión del Gobierno Nacional. A pesar de la disminución mencionada, al primer trimestre del año destacan algunos proyectos como las obras complementarias de la IIRSA (Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana), el tren eléctrico y obras del sector Educación (BCRP, 2012a).

En marzo de 2012, los gastos no financieros de los gobiernos regionales (S/. 1,440 millones) aumentaron 23.2 % en términos reales respecto a similar periodo del 2011, principalmente por el aumento de las adquisiciones de bienes y servicios (41.8 %) y de los gastos de capital (46.4 %). El gasto en formación bruta de capital de los gobiernos regionales (S/. 477 millones) aumentó en S/. 185 millones respecto al de marzo de 2011, lo que representa un aumento real de 56.7%. Destacan en esta evolución las mayores inversiones de los gobiernos regionales de Callao, Arequipa, Ayacucho, Amazonas y Apurímac. La región Junín ha descendido a -2 en la ejecución de su presupuesto en el mismo periodo (ver Tabla 11).

Los gastos no financieros de los gobiernos locales (S/. 1 875 millones) aumentaron 71.6% en términos reales, por las mayores adquisiciones de bienes y servicios (S/. 169 millones) y gastos de formación bruta de capital (S/. 665 millones). Las inversiones municipales se destinaron principalmente a la construcción de vías urbanas, al mejoramiento y rehabilitación de pistas y veredas en diferentes ciudades del país; a la ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado en diferentes localidades del país;

a la construcción de los sistemas de riego presurizado de los sectores agrícolas; entre otros.

No obstante estos avances, en la región Junín los gobiernos locales de la provincia de Huancayo destacan por no haber realizado gastos de trascendencia que destacar.

Tabla 11

Formación Bruta de Capital de los Gobiernos Regionales

	Marzo			Enero-Marzo		
	2011	2012	Variación	2011	2012	Variación
Callao	11	54	43	12	77	65
Arequipa	17	38	21	34	67	33
Loreto	25	41	16	48	66	18
Ancash	25	26	1	40	64	24
Cajamarca	45	33	-12	124	64	-60
Tumbes	6	20	14	7	48	41
Piura	7	19	12	22	45	23
Cusco	14	25	11	28	45	17
Lima Metropolitana	0	0	0	0	37	37
San Martín	22	13	-9	45	37	-8
Amazonas	3	21	18	5	31	26
Lima (Provincia)	8	15	7	12	31	19
Ayacucho	4	24	20	4	30	26
Huánuco	14	15	1	25	27	2
Apurímac	4	22	18	4	22	18
Huancavelica	13	16	3	14	22	8
Ucayali	8	17	9	16	21	5
Pasco	7	14	7	7	19	12
Junín	9	7	-2	15	19	4
Tacna	3	11	8	10	17	7
Moquegua	2	9	7	2	16	14
Lambayeque	7	10	3	19	16	-3
Madre de Dios	5	8	3	12	15	3
La Libertad	17	6	-11	31	13	-18
Ica	6	9	3	11	11	0
Puno	9	4	-5	9	10	1
Total	291	477	186	556	870	314

Nota. Tomado de “Notas de Estudio del BCRP N° 24-27 de abril de 2012”, por el BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2012/resumen-informativo-34-2012.pdf>.

Las condiciones de la infraestructura en el país han mejorado desde la década de los años 90. Este es el caso de las carreteras y los aeropuertos. En el caso de la infraestructura

vial, se estableció que, para el año 2016, se tendrá el 85% de las carreteras que cubren el territorio nacional pavimentadas, lo que representa más de 20,000 km (MTC, 2012).

Asimismo, los especialistas coinciden en que el Perú necesita, como mínimo, triplicar su inversión en infraestructura al 6% del PBI anual, lo que representa unos US\$ 10,000 millones. A ese ritmo, se podría alcanzar a Corea del Sur en 20 años y aumentar unos tres puntos porcentuales al crecimiento del PBI. Además, el cierre de la brecha disminuiría en 4.5% los niveles de desigualdad medidos por el índice GINI (El Perú necesita triplicar sus inversiones en infraestructura, 2012).

También debe haber un trabajo más coordinado entre el sector privado y público y se deben modificar las leyes de asociaciones público privadas y de obras por impuestos, así como el reglamento del SNIP [Sistema Nacional de Inversión Privada] (El Perú necesita triplicar sus inversiones en infraestructura, 2012).

Michael Porter, destacó que una desventaja en un modelo estático de competencia puede llegar a ser una ventaja en modelo dinámico. Se da bajo las siguientes condiciones: a) Deben alertar a las empresas acerca de una situación que se va a dar también en otras naciones, equipándolas por tanto para innovar antes que los rivales extranjeros; y b) debe haber circunstancias favorables en otros vértices del rombo de la competitividad (Porter, 2012)

3.2.2 Condiciones de la demanda

Arellano Marketing tomó como referencia el perfil global del consumidor para el cual ha determinado que la mayor concentración de consumidores de bienes y servicios en Lima y provincias está en el nivel socioeconómico C y D (ver Figura 15). El mismo estudio de marketing trabajó en el 2011 en una segmentación ajustada a la realidad peruana (Figura 16, Figura 17), en la que se muestra una mayor concentración en las ‘modernas’ con una participación de 27% y ‘varones-mujeres progresistas’ con una participación de 21% del total

de consumidores; asimismo, que la clase ‘proactiva’ (56%) supera en 12% a la clase ‘reactiva’ (44%). La segmentación en provincias no difiere con la segmentación de Lima, concentrándose los consumidores en la clase ‘proactivos’ con una participación de 56%, sin embargo, el segmento de ‘resignados’ en provincias (12%) es mayor en 6% a la segmentación de Lima (6%).

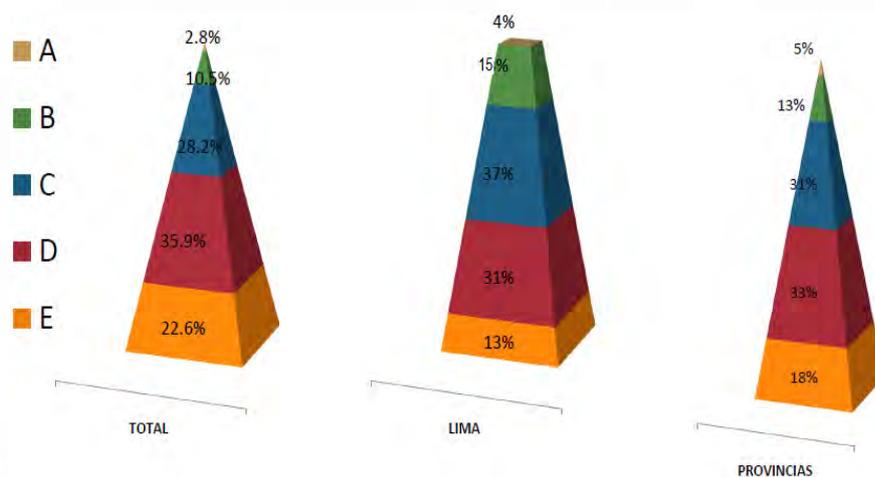


Figura 15. Nivel socioeconómico en el Perú. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

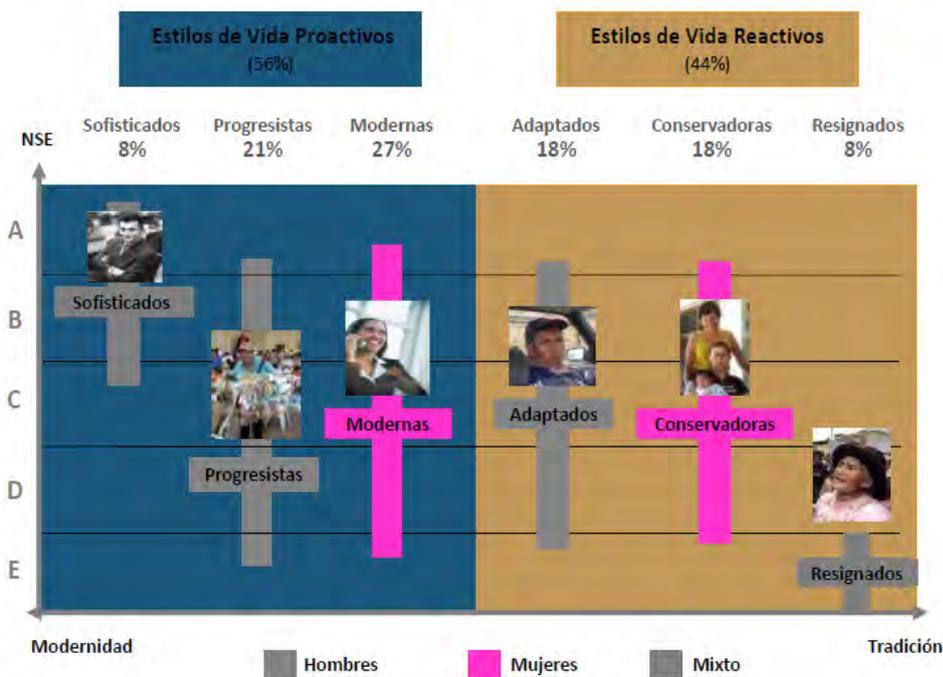


Figura 16. Estilos de vida a nivel nacional. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

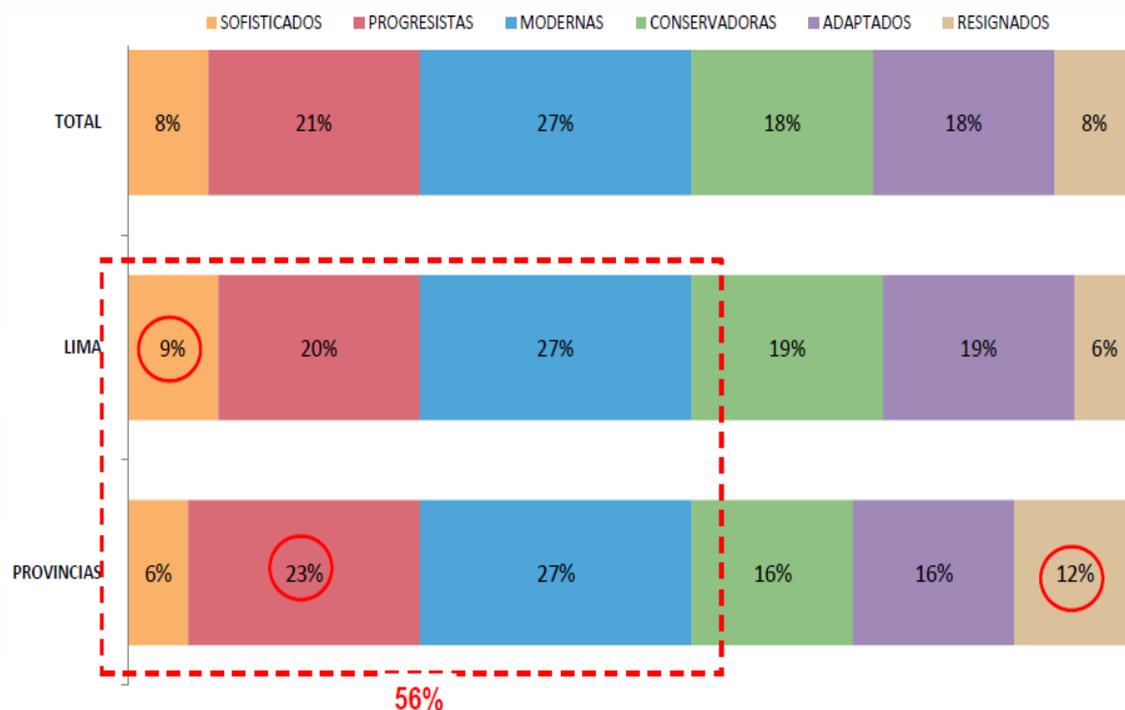


Figura 17. Estilos de vida en provincias.

Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

La mayor concentración de consumidores en el segmento de ‘proactivos’ muestra que los compradores nacionales están más informados y cada vez son más exigentes. Según Porter (2012), esta condición hace que las empresas de una nación ganen ventaja competitiva.

Según el BBVA Research, la demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en los próximos dos años debido al dinamismo que tendrán el consumo y la inversión privada y pública. El impulso tanto al consumo como a la inversión, vendrá del sector privado, pero la contribución del sector público será importante en países como el Perú (Demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en próximos dos años, 2012)

Según el informe, el crecimiento de la demanda interna latinoamericana será de 4.2% en 2012 y 4.1% en 2013. En todas las economías de la región el crecimiento de la demanda interna sería superior al crecimiento del producto interno. El dinamismo de la demanda interna es un síntoma de que el crecimiento económico de los países latinoamericanos está

determinado por factores internos y es fuerte frente al choque con los mercados externos. El crecimiento de entre 5% y 6% no sería sólo en el Perú sino también en Uruguay, Panamá, Paraguay y Colombia. Brasil y México ampliarían su demanda interna en menos de 4% (Demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en próximos dos años, 2012).

El BCRP ratificó lo expuesto en el párrafo anterior en el “Informe macroeconómico II Trimestre del 2012”. En el segundo trimestre la demanda interna registró una expansión de 7.5%, acumulando un crecimiento de 6.4% en la primera mitad del año. Por componentes del gasto, continúa destacando la inversión, tanto pública como privada. Así, la inversión privada creció 13.5% en el periodo abril-junio de 2012 [ver Tabla 12] (BCRP, 2012b).

Tabla 12

Producto Bruto Interno por Tipo de Gasto

	Estructura porcentual del PBI 2011 1/	2011				2012		
		I Trim.	II Trim.	Ene-Jun	Año	I Trim.	II Trim.	Ene-Jun
Demanda interna	104.2	10.5	7.9	9.1	7.2	5.2	7.5	6.4
a. Consumo privado	66.2	6.4	6.4	6.4	6.4	6	5.8	5.9
b. Consumo público	9.3	5.2	0.8	2.9	4.8	-0.7	10.6	5
c. Inversión privada	22.4	15.4	16	15.7	11.7	13.7	13.5	13.6
d. Inversión pública	4.8	-5.80	-35.8	-24.7	-17.8	37.2	30.3	33.5
e. Variación de Inventarios	1.5	175	149	1372	742	-275	-21	-70
Exportaciones	18	4.2	14.1	9.1	8.8	17.9	-2.5	7.2
Menos:								
Importaciones	22.2	13.3	18.5	15.9	9.8	11.3	5.7	8.4
PBI	100	8.8	6.9	7.8	6.9	6.1	6.1	6.1
Nota:								
Gasto Público	14.1	2.1	-13.4	-6.5	-4.2	9.3	16.2	12.9

1/ A precios de 1994.

Nota. Tomado del “Informe macroeconómico: II trimestre del 2012. Resumen informativo N° 34”, por el BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2012/resumen-informativo-34-2012.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y la persistencia de la ventaja competitiva. La rivalidad interior, como cualquier

rivalidad, obliga a las empresas a innovar y mejorar (Porter, 2012). En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) y la Sunat han segmentado las empresas según el tamaño, siendo estas: a) microempresa (mype, de 1 a 10 trabajadores y ventas anuales hasta 150 UIT), b) pequeña empresa (de 1 a 100 trabajadores y ventas anuales hasta 1,700 UIT), c) mediana empresa (de 100 a 200 trabajadores y ventas anuales más de 1,700 UIT) y d) gran empresa (más de 200 trabajadores). En el Perú, existe una mayor concentración de mype.

Tabla 13

Cuadro por Actividad Económica y Tipo de Empresa (Octubre de 2008 al 13 de Agosto de 2012)

Nº	Actividad Económica	Micro Empresa	Pequeña Empresa	mype	%
1	Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos, automotores, artículos domésticos.	44,003	5,859	49,862	31.29%
2	Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.	23,585	2,171	25,756	16.16%
3	Industrias manufactureras.	22,941	2,154	25,095	15.75%
4	Hoteles y restaurantes.	12,900	443	13,343	8.37%
5	Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.	12,544	455	12,999	8.16%
6	Trasporte, almacenamiento y comunicaciones.	10,710	1,351	12,061	7.57%
7	Construcción.	9,610	1,136	10,746	6.74%
8	Enseñanza (privada).	2,921	216	3,137	1.97%
9	Actividades de servicios sociales y de salud (privada).	2,921	208	3,129	1.96%
10	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	1,764	193	1,957	1.23%
11	Explotación de minas y canteras.	437	81	518	0.33%
12	Pesca.	230	49	279	0.18%
13	Intermediación financiera.	245	17	262	0.16%
14	Suministro de electricidad, gas y agua	101	12	113	0.07%
15	Administración pública y defensa, planes de seguro social de afiliación obligatoria.	89	4	93	0.06%
	Total	145,001	14,349	159,350	1.00

Nota. Tomado de “Estadística de la Micro y Pequeña Empresa”, por el PRODUCE, 2019. Recuperado de http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_09o3_e.php

Según la Tabla 13, las mype comerciales al por mayor y menor representa más del 30% del total de empresas, seguidas por las empresas de actividades inmobiliarias que representan el 16%. De los 15 tipos de actividad económica, la actividad que menor porcentaje de empresas tiene es de administración pública y defensa, con una participación de 0.06%. Cabe resaltar que las cantidades mostradas solo corresponden al total de las empresas registradas menos aquellas empresas que no cumplen con ser mype (empresas identificadas por la Sunat, según el criterio mype). Incluye dentro del grupo total también a las empresas que no han sido evaluadas para su identificación de mype por la Sunat. En el Perú, las mype se han convertido en el principal impulsor de la economía. Estas empresas concentran la mayor cantidad de personal contratado bajo diversas modalidades, lo que impacta positivamente en la activación de la economía a nivel nacional.

En la Tabla 14, se puede apreciar que la región Lima es la que mayor cantidad de mype tiene, siendo el 46% del total a nivel nacional. La región Junín se ubica en el octavo lugar con un 8% por debajo de la región Lima, Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura, Áncash y Cusco. Asimismo, respecto a la cantidad de trabajadores que emplean las mype, se ubica en el sexto lugar superado por Lima, Arequipa, La Libertad, Lambayeque y Piura, es decir, por regiones de la Costa, lo que hace suponer que el departamento de Junín hace uso intensivo de la mano de obra.

Según estudio del economista Richard Webb, director del Instituto del Perú, las zonas rurales del país registran un crecimiento de más del 5% cada año cuando antes lo hacían en un 1.5% en promedio, y que existe un quiebre gracias al impulso propio de sus pobladores. Webb encontró que en este nuevo dinamismo tiene mucha importancia el mayor gasto público, aunque no del todo con calidad, de los gobiernos regionales y municipales. Esto origina una migración temporal a las ciudades en busca de trabajo. Por ello, explicó que la demografía en las zonas rurales ha cambiado, pues hoy tres de cada cuatro peruanos no

produce alimentos. “Hoy dependemos de ese uno que se queda en el campo y que debe producir para él y para los otros tres”, expresó (Las zonas rurales del país registran ahora crecimiento del 5% cada año, 2012).

Tabla 14

Cantidad de mype y Trabajadores por Departamentos

Región	Total mype	Total Trabajadores	% mype	Puesto cantidad mype	% Trabajadores	Puesto cantidad de Trabajadores
Lima	73,987	157,189	46.43%	1	49.33%	1
Arequipa	11,871	21,111	7.45%	2	6.63%	2
La Libertad	9,711	19,415	6.09%	3	6.09%	3
Lambayeque	9,112	16,675	5.72%	4	5.23%	4
Piura	5,972	12,291	3.75%	5	3.86%	5
Ancash	5,074	8,856	3.18%	6	2.78%	7
Cusco	5,070	9,352	3.18%	7	2.94%	10
Junín	5,020	8,341	3.15%	8	2.62%	6
San Martín	4,195	8,382	2.63%	9	2.63%	9
Callao	4,061	8,901	2.55%	10	2.79%	8
Tacna	3,033	5,379	1.90%	11	1.69%	13
Cajamarca	2,728	5,581	1.71%	12	1.75%	12
Loreto	2,719	6,161	1.71%	13	1.93%	11
Ica	2,294	4,763	1.44%	14	1.49%	14
Huánuco	2,283	3,904	1.43%	15	1.23%	17
Puno	2,251	3,648	1.41%	16	1.14%	15
Ucayali	2,073	4,539	1.30%	17	1.42%	16
Moquegua	1,466	2,467	0.92%	18	0.77%	18
Ayacucho	1,275	2,230	0.80%	19	0.70%	19
Amazonas	1,059	1,917	0.66%	20	0.60%	21
Tumbes	1,057	1,924	0.66%	21	0.60%	20
Pasco	880	1,674	0.55%	22	0.53%	22
Apurímac	857	1,512	0.54%	23	0.47%	24
Madre de Dios	713	1,519	0.45%	24	0.48%	23
Huancavelica	592	893	0.37%	25	0.28%	25
No data región	1	0	0.00%	26	0.00%	26
Total	159,354	318,624	100.00%		100.00%	

Nota. Tomado de “Estadísticas”, por el PRODUCE, 2011. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>

Según el ex ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla, la productividad promedio en el Perú fue del 20% si se comparaba con organizaciones de Estados Unidos. La productividad de Chile llegó al 25%, sin embargo, dicha nación sigue trabajando por mejorar su nivel de rendimiento. El ministro Castilla enfatizó que el mayor déficit está en la

microempresa y pequeña empresa, que dan empleo al 80% de trabajadores del país (Empresas locales registran un bajo nivel de productividad, advirtió el MEF, 2012).

El consultor y docente de CENTRUM Católica, Alejandro Indacochea, explicó que la falta de productividad se debe a la deficiente educación, a la corrupción y a la falta de infraestructura, también lamentó que el Estado no haya hecho las reformas necesarias para mejorar la productividad y aseguró que el país sigue avanzando de forma inercial. Asimismo, sostuvo que lo prioritario es mejorar la educación porque no puede permitirse que el Perú siga en los últimos puestos de las pruebas Pisa (Mayo, 2012).

El Perú tiene grandes corporaciones con presencia en diversos países del mundo como el Grupo Romero, Breca (Brescia), Interbank y Gloria, y que son los cuatro más importantes conglomerados del Perú. Se notará que el grupo económico que mayores ingresos ha tenido para el año 2010 es el grupo Romero, de origen peruano, con más de US\$ 6 mil millones en ingresos de diversas actividades económicas. Cabe resaltar que de los 30 grupos económicos más importantes del país cuyos ingresos en conjunto superan los US\$ 50,000 millones por año, 11 son de origen peruano cuyos ingresos en conjunto ascendieron a más de US\$ 24,000 millones en el 2010.

El Estado Peruano lanzó en julio de 2012 el programa Coopera Perú, cuyo objetivo es integrar a los pequeños productores del país a las grandes cadenas productivas. El Ministerio de la Producción viene articulando las demandas que tienen 19 empresas del sector privado para conectarlos con los productores originales que están en las distintas regiones del país. Representantes del PRODUCE estimaron que con Coopera Perú se lograrán ventas por casi S/.45 millones y unas 3,180 toneladas de productos durante los primeros 12 meses. Preciso también que las empresas que participan en este programa son Supermercados Peruanos, Cencosud, Antamina, Alicorp, Nestlé, Backus, Perusa, La Ibérica, Inkaterra, Intradepco, Montana, Casa Andina, entre otras.

Es importante señalar que la Unión Europea (UE) se consolidará como el segundo mercado de destino de las agroexportaciones peruanas una vez que entre en vigencia el acuerdo comercial suscrito con el bloque europeo. Felipe Llona, ex presidente de la Asociación de Agroexportadores, calificó como de “vital importancia” el TLC firmado con la UE dado que permitirá dinamizar el sector agrario. Añadió que el mencionado acuerdo no solo será beneficioso en términos de divisas para el país, sino también promoverá el empleo y favorecerá la transferencia de tecnología y las inversiones en el sector. “El mercado europeo ya no se constituye en un potencial por desarrollar, sino en una realidad que los empresarios deberán aprovechar” (Unión Europea será el segundo destino de las agroexportaciones peruanas, 2012).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Actualmente, el fondo de inversión para pymes de la Administradora de Fondos Compass financia a más de 2,700 proveedores, desde pequeños empresarios, como la vendedora de tamales que le vende a supermercados, hasta una empresa que produce gaseosas, cuenta Beatriz Martínez, gerente general de esa ONG.

Las empresas pueden recurrir al sector financiero con el fin de obtener capital de trabajo o para inversión en activos, en dólares o soles. Los sectores que más recurren a este tipo de financiamiento son la industria manufacturera y comercio (ver Tabla 15).

El presidente de la Bolsa de Valores de Lima, Roberto Hoyle, en declaraciones al diario “El Comercio” el 7 de setiembre de 2012, estimó que en el último trimestre de ese año debería empezar a operar el Mercado Alternativo de Valores (MAV) con pequeñas y medianas empresas (pyme), que permitirían la emisión de bonos a empresas que venden menos de S/. 200 millones. Asimismo, el ex ministro de Economía y Finanzas, Luis Miguel Castilla, informó que su despacho trabajó en la elaboración de iniciativas para reformar el mercado de capitales con el objetivo de reducir costos de acceso a este mercado.

Tabla 15

Evolución del Número de Nuevos Créditos Desembolsados en el Mes por Sector Económico en Miles de Dólares

Tipo de Crédito	Ene-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ago-12	Set-12
1. Créditos corporativos a grandes, a medianas, a pequeñas y a microempresas	212,477	227,629	257,177	232,288	252,898	230,944	247,445	242,310	241,806
A. Agricultura, Ganadería, Caza	6,260	6,645	7,293	6,168	6,551	6,700	7,343	7,214	6,712
B. Pesca (*)	761	824	794	833	841	85	834	831	829
C. Minería	1,396	1,330	1,441	1,398	1,451	1,303	1,429	1,552	1,572
D. Industria Manufacturera	55,109	54,501	59,660	54,013	61,045	55,148	59,506	57,490	57,004
E. Electricidad, gas y agua	301	326	330	329	307	282	374	344	295
F. Construcción	3,247	3,551	3,756	3,736	4,035	3,609	3,593	3,535	3,583
G. Comercio	98,276	110,829	130,422	115,696	126,179	115,141	122,038	120,623	121,076
H. Hoteles y restaurantes	2,101	2,320	2,789	2,270	2,392	2,299	2,413	2,291	2,434
I. Transporte y almacenamiento	12,392	12,864	14,124	13,656	14,119	12,637	13,601	13,725	13,459
J. Intermediación financiera	395	440	485	423	487	439	476	422	459
K. Actividades inmobiliarias	14,177	15,023	15,885	15,312	15,722	14,932	16,212	16,128	15,922
L. Administración pública y defensa	100	113	112	100	110	100	115	118	124
M. Enseñanza	557	562	524	445	449	411	449	409	421
N. Servicios sociales y de salud	958	991	1,144	1,072	1,134	1,038	1,079	1,128	1,235
O. Otras actividades de servicios	8,789	9,410	9,872	9,311	9,852	8,587	9,661	8,818	8,893
P. Hogares privados c/serv. de salud	7,658	7,900	8,544	7,526	8,234	7,519	8,322	7,682	7,778
2. Créditos hipotecarios	2,767	2,789	3,410	2,906	3,167	2,885	3,308	3,394	3,270
3. Créditos de consumo	837,758	908,260	909,409	871,932	942,254	813,745	913,442	923,734	899,168
Total	1,063,002	1,133,678	1,159,996	1,107,126	1,198,319	1,047,574	1,164,195	1,169,428	1,144,244

Nota. Tomado de "Créditos directos por sector económico - Total de empresas bancarias", por la Asbanc, 2012. Recuperado de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=asbanc%20evolucion%20del%20numero%20de%20nuevos%20creditos%20desembolsados%20en%20el%20mes%20por%20sector%20economico&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.asbanc.pe%2FContenidoFileServer%2FCreditos_por_Sectores_Economicos_20130307024359259.xls&ei=sRleUbDIBOi60gGD5ICwDg&usq=AfQjCNHnz2-ffb29yqwfS2oeCpPA-2WBaw

Para el ingreso al mercado de valores, las mype deberán enfrentar el gran reto de formalizar sus operaciones y mostrar estados financieros transparentes que den confianza a los inversionistas.

Como se observa en la Figura 18, Asbanc reporta las tasas de interés clasificados por tipos de crédito, tipos de moneda y tipos de empresa. Se aprecia que la tasa de interés más alta tanto en dólares como en soles es para la pequeña empresa, y la tasa más baja es para las empresas corporativas. Indican que la variación de tasas se debe principalmente al factor riesgo.

TIPO	Nuevos Soles	US Dólares
Corporativos	6.25	4.00
Grandes Empresas	7.62	5.89
Medianas Empresas	10.92	9.25
Pequeñas Empresas	22.90	15.71
Microempresas	32.94	20.53
Consumo	38.94	24.50
Hipotecarios	8.86	8.06

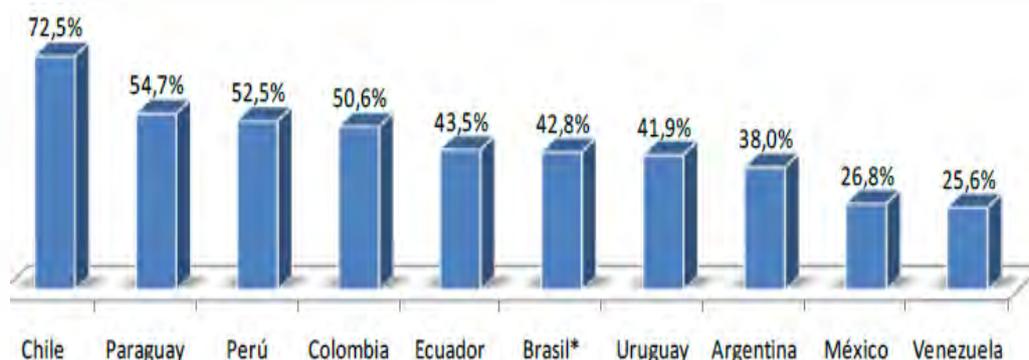
* tasas activas efectivas anuales del sistema bancario. 20/11/12
Fuente: SBS

Figura 18. Tasas de interés promedio por tipo de crédito. Tomado de “Tasas de interés por tipo de crédito”, por la Asbanc, s.f. Recuperado de <http://www.asbanc.pe/contenidoweb/>

Un estudio sobre acceso a financiamiento bancario y al mercado de capitales en América Latina realizado por la fundación Mediterránea IERAL de Argentina en el 2010, revela que el Perú ocupa el tercer lugar en otorgar financiamiento a las mype, por debajo de Chile y Paraguay (ver Figura 19).

El gerente general de Ransa (operador logístico), Emilio Fantozzi, manifestó que las concesiones de los puertos regionales como Pisco, Chimbote y Salaverry, son indispensables para soportar el crecimiento del comercio exterior que tiene el Perú y que va a continuar en los próximos años. Las futuras inversiones en el Muelle Sur y en otros puertos que se

construirán en Lima, como Ancón, Végueta o Ventanilla, harán que la saturación en el puerto del Callao se minimice. También es necesario modernizar las vías de acceso a dicho puerto; para ello están trabajando tanto el Gobierno Regional como el Ministerio de Transportes, con el fin de que las vías de acceso al puerto sean más eficientes.



Fuente: IERAL sobre la base de Banco Mundial

Figura 19. Acceso al financiamiento bancario y de capitales al 2010. Recuperado de “Acceso al financiamiento bancario y de capitales”, por la Fundación Mediterránea IERAL, 2010. Recuperado de <http://www.ieral.org/index.asp>

El trabajo realizado por Pietrobelli y Rabelloti (2005) para el Banco Interamericano de Desarrollo sobre el clúster en Perú, concluye que en los países en desarrollo las distintas consecuencias del subdesarrollo (tales como la población con ingresos bajos o en situación de pobreza, la falta de empleo, las migraciones de las zonas rurales a urbanas, etc.) han originado aglomeraciones de microempresas informales como un mecanismo de supervivencia de los agentes. En este tipo de clúster, los sectores productivos tienen baja productividad, pertenecen al grupo de industrias ligeras o tradicionales (como ropa, textil, muebles, y servicios diversos) y los productos y servicios son intensivos en el uso de mano de obra no calificada y artesanal (Pietrobelli & Rabelloti, 2005)

De otro lado, la disponibilidad, dotación y calidad de los recursos naturales y la relativa abundancia de los recursos humanos en los países en desarrollo han originado los

clústeres geográficos de tipo plataforma de satélites. Este tipo de clústeres son dominados por subsidiarias de empresas multinacionales inmersos en sectores de productos intensivos en recursos naturales (como productos mineros y lácteos) y de productos (y servicios) de alta tecnología (como por ejemplo, productos electrónicos) intensivos en mano de obra. Ambos extremos de tipos de clúster no han reunido las condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de otros clústeres y, como consecuencia, la evolución de los mismos no ha incidido sobre el crecimiento económico de las áreas geográficas locales, regiones y el país donde aquellos se localizan.

Según el “Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016” del MTC los costos logísticos en el Perú son muy elevados, llegando aproximadamente al 29% del valor del producto, en tanto que el promedio en América Latina es de 24%, y en los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el 9% (MTC, 2012).

3.2.5 Influencia del análisis en la organización

El análisis realizado es de suma importancia para la provincia de Jauja al determinarse que existe poca especialización del recurso humano, factor clave en todo el proceso del modelo estratégico. Pese a ello, se ve con satisfacción la iniciativa propia de las personas para especializarse y el grado de importancia dentro de la estructura de gastos.

Por otro lado, el poco desarrollo de la infraestructura impacta de manera negativa en el desarrollo de las ventajas comparativas que posee la Provincia, para convertirlas en ventajas competitivas. Asimismo, impacta negativamente en la estructura de costos, ya que los costos logísticos que en el Perú son el 29% del total de costos, que está por encima de la media que maneja Latinoamérica (26%).

El constante crecimiento del consumo interno favorece a la Provincia, debido a que le permite asegurar su participación de mercado y a su vez transforma el modelo de negocio de las pyme en el tiempo, por la exigencia de los consumidores internos y externos.

El acceso a financiamiento ya no es una barrera de entrada al mercado para las mype, ya que el Perú es uno de los tres primeros países que mayor financiamiento otorga a dicho sector en Latinoamérica. No obstante, se nota que las entidades financieras tienen una tasa alta para este sector, por lo que el Gobierno está impulsando el acceso de aquellas al Mercado de Valores para las empresas que tengan ingresos menores a S/. 200'000,000, con el fin de que puedan obtener financiamiento a bajo costo con impacto positivo en los costos financieros.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Según D'Alessio (2008), los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas, al que se le conoce análisis PESTE+C.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El gerente general de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (Comex Perú), Eduardo Ferreyros, en una entrevista a la Agencia Andina manifestó que el Gobierno del presidente Ollanta Humala ha reforzado la estabilidad política y social del Perú, en aras de la búsqueda de inversionistas. Sin embargo, hizo una invocación para que siga enfrentando con firmeza cualquier brote de terrorismo y pueda tomarse el control sobre las zonas donde aún operan remanentes terroristas en el valle de los ríos Amazonas, Ene y Mantaro (VRAEM). Asimismo, mencionó que el sector privado seguirá buscando espacios para invertir en las zonas que tengan todas las condiciones de seguridad por parte del Estado. El Perú adquiere mayor estabilidad política y social con captura de 'Artemio' El Perú adquiere mayor estabilidad política y social con captura de "Artemio", 2012)

Respecto al nivel competitivo, en el Ranking Mundial de Competitividad desarrollado por el Instituto Internacional de Gestión y Desarrollo (IIMD), considerado como la primera escuela de negocios globales y en colaboración con CENTRUM Católica, en el 2012 se ubicó al Perú en el puesto 44 de un total de 59 países. De esta manera, el país bajó un puesto en comparación con el ranking 2011, no obstante que a nivel de Sudamérica ocupa el segundo lugar, mientras que Chile se ubica en el puesto 26. Lo preocupante es que la tendencia histórica indica que el Perú ha perdido nueve posiciones desde que ingresó al ranking del IIMD el año 2008, en el que se ubicó en el puesto 35. Según el informe del IIMD 2012, la desaceleración económica impactó negativamente en la competitividad de los países emergentes (CENTRUM Católica, 2011).

Para el caso peruano, según el IIMD 2012, si bien el Gobierno redobló esfuerzos para mejorar en competitividad (principalmente en eficiencia gubernamental), el panorama económico los restó. Según el informe, la nueva caída del Perú se explica principalmente por el repunte de la inflación, la desaceleración del crecimiento de la economía y el empleo, y la aún precaria exportación de servicios, entre otros. El eje de eficiencia en el Gobierno fue el escudo que amortiguó la caída competitiva del país, gracias al escalonamiento de nueve posiciones, ubicándose para este año en el puesto 27. En lo referido a eficiencia en los negocios, el Perú se ubicó en el puesto 40, descendiendo una posición en relación al año pasado, a consecuencia principalmente de la volatilidad de la Bolsa de Valores de Lima; y en el eje de infraestructura nuevamente el Perú ocupó el último puesto del ranking [59] (Perú ocupa el segundo lugar en Sudamérica en Ranking Mundial de Competitividad, 2012).

El jefe del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Julio Velarde, dijo que por ahora no ven factores que le hagan cambiar su actual posición de política monetaria. El organismo mantuvo su tasa clave de interés en un 4.25%, pues consideró que una aceleración de la inflación obedece a factores temporales de oferta y ante las perspectivas de un menor

crecimiento de las economías desarrolladas y emergentes. El BCRP ha dejado su tasa referencial estable por más de un año. Así, en un contexto de crecimiento económico y mayores ingresos fiscales, el gasto no financiero del Gobierno se habrá casi triplicado y pasará de S/. 34 mil millones en el 2000 a S/. 101 mil millones en el 2012 (BCR: “No hay razones para cambiar de política monetaria”, 2012). El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú dio a conocer la aprobación de decretos legislativos que modifican la Ley del Impuesto General a las Ventas (IGV), el régimen de percepciones y el Código Tributario. Durante el anuncio, se destacaron las mejoras en torno a la Ley del IGV, incluyendo la regulación para la devolución de este impuesto a turistas por adquisición de bienes. En América Latina, otro país que aplicará un tratamiento similar es Uruguay, con el objetivo de promover el veraneo en ese país. El Gobierno de Uruguay devolverá impuestos y parte del monto pagado por el alquiler de hospedajes a turistas argentinos (MEF, 2012). El 20 de octubre del 2000 fue aprobada la Ley 27360, referente a beneficios tributarios y laborales para el sector agrario con vigencia hasta la fecha, sin embargo, la ministra de la Producción Gladys Triveño declaró que los beneficios laborales especiales concedidos a las pyme mediante la Ley 28050 –que permitía un ahorro del 50% de costos laborales– solo estará vigente hasta julio del 2013 y que no habrá ninguna prórroga el respecto. (Barja, 2013).

Según datos preliminares del “IV Censo Nacional Agropecuario” existe una mayor fragmentación de las tierras, lo que motivó a que el titular de Agricultura, Milton Von Hesse, mostrara su preocupación de que se pueda tener “agricultores de macetas”. Frente a este problema de minifundio, todos los ministerios se han puesto de acuerdo para que el sector Agricultura vuelva a ser el ente rector de la titulación agraria rural. De esta manera el Organismo de Formalización de Propiedad Informal (COFOPRI) ya no se encargará de la titulación agraria rural, pero sí mantiene la titulación urbana. El aquel entonces viceministro de Agricultura, Juan Rheineck, argumentó tal medida refiriendo que “la Costa está más o menos bien titulada, pero en la Sierra y la Selva están muy mal”. En el país, un grupo de

528,106 nuevos productores agropecuarios se incorporaron a dicho sector en los últimos 18 años, lo que representa un crecimiento de 30%. Actualmente, en el Perú existen 2'292,772 productores, siendo Cajamarca la región con más integrantes (345,351), según el "IV Censo Nacional Agropecuario". (Prado, 2012).

El Poder Judicial no es un problema exclusivo del Perú. A nivel mundial se está generando un nuevo mecanismo alternativo para resolver las controversias de manera ágil, flexible, imparcial, independiente y con seguridad jurídica. Para tener una idea de esto hoy existen más de 2,000 tratados bilaterales de protección a la inversión en los que se establece el arbitraje entre los Estados y la inversión extranjera, es decir, todo aquel Estado que quiere captar una inversión debe formar parte del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) para poder darle la tranquilidad jurídica al inversionista.

Según el "PEA Satipo", desarrollado por los alumnos de la primera promoción de Maestría Huancayo, el país representa grandes retos: (a) la falta de confianza de la población en los políticos, (b) el costo o los efectos que tiene el crimen y la violencia para las empresas, (c) la falta de independencia del Poder Judicial, (d) la carga que implica las regulaciones gubernamentales para las empresas, (e) los efectos del crimen organizado en los costos. Pero dicho documento también destaca los siguientes aciertos: (a) eficiencia en el gasto del Gobierno, (b) protección a la inversión privada y (c) transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas [ver Tabla 16] (Chávez, Mercado, Palomino, & Rivera, 2012).

Respecto a la seguridad, en el Perú la ONG Ciudad Nuestra realizó una encuesta sobre la percepción que tienen los ciudadanos en este tema, llegándose a la conclusión que Chiclayo en la región Lambayeque, es la más insegura (76.5%) seguida por Piura. Asimismo, se determinó que las ciudades de Arequipa y Cajamarca son percibidas como las más seguras. En cuanto a los delitos, la ONG indicó que los más recurrentes son el robo al paso (49.9%), el

robo en una vivienda o locales (18.9%) y el atraco (12.4%). Huancayo se ubica como la tercera ciudad más insegura en el Perú.

Tabla 16

Índices de Competitividad del Perú en Factores de Legalidad y Gobernabilidad

Elementos Legales y Gubernamentales	Puntaje	Posición
Derecho de autor	3.9	89
Protección de los derechos de autor	2.5	122
Distribución de los fondos públicos	2.9	84
Confianza en los políticos	1.9	126
Corrupción	4.3	59
Independencia del poder judicial	2.6	119
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	74
Eficiencia en el gasto del Gobierno	3.8	37
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.6	119
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3.0	107
Eficiencia del marco legal ante retos	3.2	90
Transparencia del gobierno en la elaboración de políticas	4.4	55
Costo del terrorismo para los negocios	4.8	113
Costo del crimen y la violencia para los negocios	3.4	121
Crimen organizado	4.1	115
Confianza en la policía	3.2	114
Comportamiento ético de las empresas	3.7	81
Protección a las inversiones	6.7	20

Nota. Tomado del “PEA Satipo”, por Chávez et al, 2012

De acuerdo con los resultados que arrojó el “Estudio Mundial sobre Calidad de Vida 2011” elaborado por Mercer Human Resource Consulting, consultora internacional especializada en recursos humanos, se midió el nivel de seguridad personal de cada ciudad, estableciéndose que, de 221 países analizados, las tres ciudades más peligrosas del mundo para vivir eran: Bagdad-Irak (221); Yamena-Chad (220) y Abiyán-Costa de Marfil (219). Por América Latina, se estableció que las cinco ciudades más inseguras son Caracas (205), Puerto Príncipe (202), Bogotá (196), Tegucigalpa (180) y Guatemala (179). De la lista de 50 ciudades, Perú no figura en ningún puesto. Sin embargo, según un ranking elaborado por Economist Intelligence Unit, respecto a las 140 mejores ciudades del mundo para vivir, Lima se encuentra en el quinto lugar de la región (América Latina) y a nivel mundial en el puesto

81. Para definir aquello, Economist Intelligence Unit midió la estabilidad política y social, el índice de delincuencia, la infraestructura, la salud, la educación y los estándares de cultura y medio ambiente [ver Tabla 17] (IEU, 2012).

Tabla 17

Ranking de las Mejores Ciudades para Vivir

Ranking				
País	Ciudad	América	Mundo	Puntos
Argentina	Buenos Aires	1	62	
Chile	Santiago	2	63	
Uruguay	Montevideo	3	65	79.1
México	San Juan	4	66	78.7
Perú	Lima	5	81	72.9
Paraguay	Asunción	6	95	68.8
Panamá	Panamá	7	97	67.8
México	México DF	8	105	62
Ecuador	Quito	9	107	61.1
Colombia	Bogotá	10	111	59.6
Guatemala	Guatemala	11	115	58.3
Venezuela	Caracas	12	118	54.6

Nota. Adaptado de Buenos Aires y Santiago son las mejores ciudades para vivir, (2012).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el MEF, desde hace algunos años el Perú es una de las economías con más rápido crecimiento, superando en el acumulado del PBI del 2002 al 2010 a países como Argentina, Colombia, Ecuador, Brasil, Chile y México, en América Latina. Al cierre del 2012, el Perú obtuvo el más alto crecimiento del PBI (6.8%), comparado con los países ya mencionados (ver figuras 20 y 21).

La menor inflación promedio en América Latina entre los periodos 2002 y 2011 la obtuvo Perú, lo que indica que no hubo fluctuaciones de consideración en los precios de bienes y servicios, beneficiándose a los consumidores a nivel nacional, y permitiendo a los inversionistas realizar proyecciones certeras. La inflación comparativa de los países de Latinoamérica se muestra en la Figura 22.

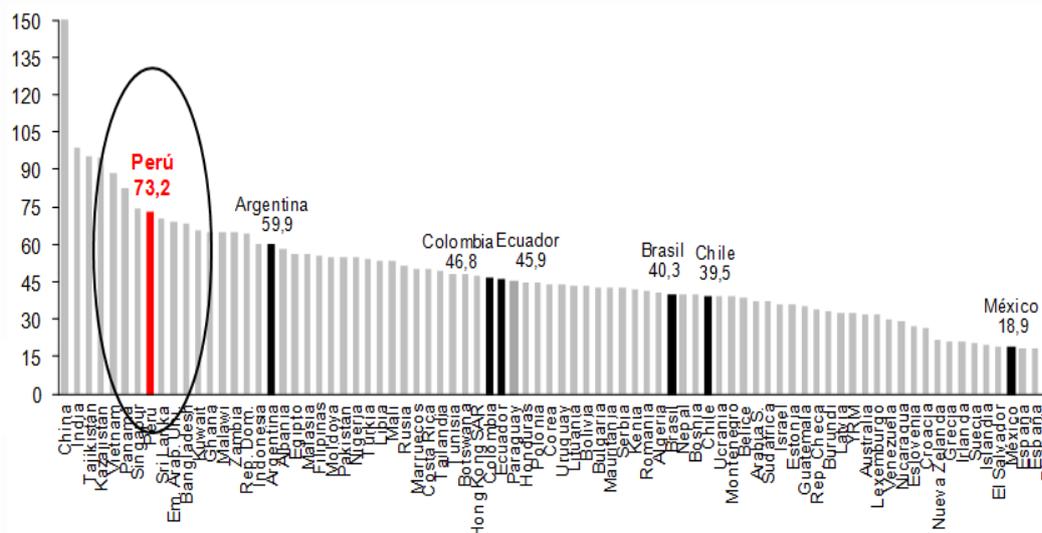


Figura 20. PBI mundial 2002-2010. Variación porcentual acumulada.
Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

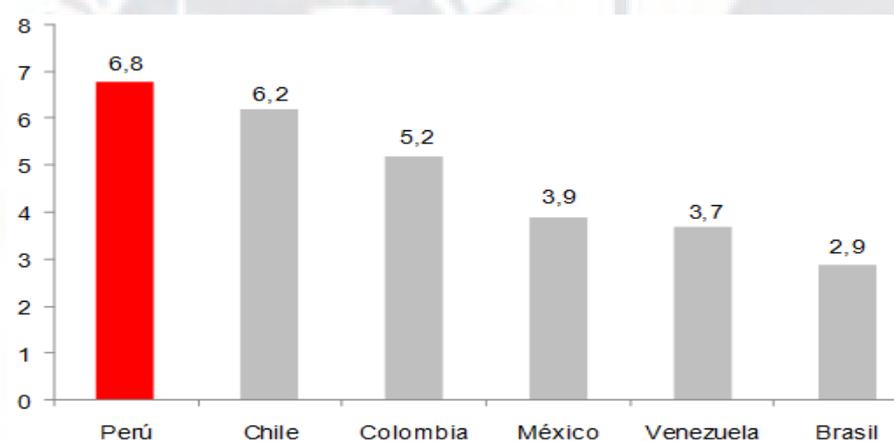


Figura 21. América Latina PBI.
Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

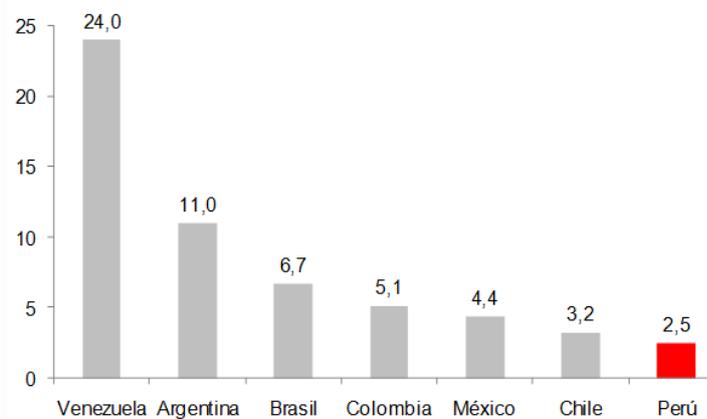


Figura 22. Inflación promedio en América Latina 2002-2011.
Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

El análisis económico realizado por el Banco Continental el 15 de agosto de 2012, concluye que se mantiene fortaleza en los sectores vinculados a la demanda interna, con un buen desempeño de los sectores primarios. El de Construcción siguió liderando el crecimiento, con una tasa de 20.1% ese mes, lo que estuvo vinculado con obras relacionadas con la actividad minera, obras de infraestructura pública y edificación de viviendas. Asimismo, se mantiene la fortaleza de los sectores vinculados con el gasto privado, como el de Comercio (6.7%) y el Resto de Servicios (8.2%). En este último grupo, destacó la mayor actividad de los restaurantes y hoteles, además, de servicios prestados a empresas, impulsado por el alquiler de vehículos y equipos para la minería.

Adicionalmente, se registró un buen desempeño de los tres sectores primarios, destacando en particular la Pesca (17.9%), debido al mayor desembarque de especies para uso industrial; y la Agricultura (8.1%), favorecida por la mayor producción de arroz, papa y maíz. Por otro lado, la actividad fabril no primaria registró una tasa positiva (2.1%) por segundo mes consecutivo, apoyada en un buen desempeño de los bienes de capital e intermedios, pero se mantiene la debilidad de los bienes de consumo y, en particular, de los tejidos (-24,9%) y de las prendas de vestir [-12,3%] (BBVA Continental, 2012).

El Ministerio de Agricultura (Minag) estimó que las exportaciones orgánicas, como el café, cacao y banano, podrían llegar a los US\$ 500 millones dentro de un año y medio gracias al esfuerzo del sector, productores y empresarios; el Perú ha pasado a ser uno de los principales productores de orgánicos y se superaron los US\$300 millones en exportaciones de estos productos (BBVA Continental, 2012).

En café, el Perú es el primer exportador a nivel mundial, y en cacao, los segundos. El Perú es el quinto exportador de productos orgánicos a nivel mundial y en 10 años se alcanzaría la cuarta o tercera posición con la mejora de las capacidades de los productores, la

masificación de las buenas prácticas agrícolas y la articulación con mercados que ofrezcan buenos precios (Exportaciones orgánicas llegarías a US\$ 500 millones en 18 meses, 2012).

El crecimiento de la exportación de quinua es otro producto que está llamando la atención. En el 2012 las exportaciones de este producto milenario a 36 países llegaron a los US\$ 30.7 millones, un 20.3% más que los envíos realizados en el 2011 (Quinua orgánica de Jauja con demanda en el exterior, 2012). El principal comprador durante el año pasado fue Estados Unidos, que acaparó el 66.1% del total. A la potencia norteamericana le siguieron Canadá, Australia, Alemania, Israel e Italia. Otros mercados en donde la exportación de quinua se incrementó en el 2012 fueron Reino Unido y Francia, aunque la demanda en Alemania, Japón, Chile y Nueva Zelanda se redujo. Para mantener el crecimiento, ADEX sugirió a los productores ser muy cuidadosos con la calidad del producto y mejorar los procesos de producción para elevar sus rendimientos. Como se conoce, la quinua peruana encuentra en el extranjero a su principal competidor en la ‘quinua real’ de Bolivia, caracterizada por tener un grano más grande (Quinua orgánica de Jauja con demanda en el exterior, 2012).

Las expectativas económicas a corto plazo (dentro de seis meses), según Arellano Marketing (2012), es positivo, ya que los peruanos creen que la situación económica será mucho mejor que la actual (ver Figura 23).

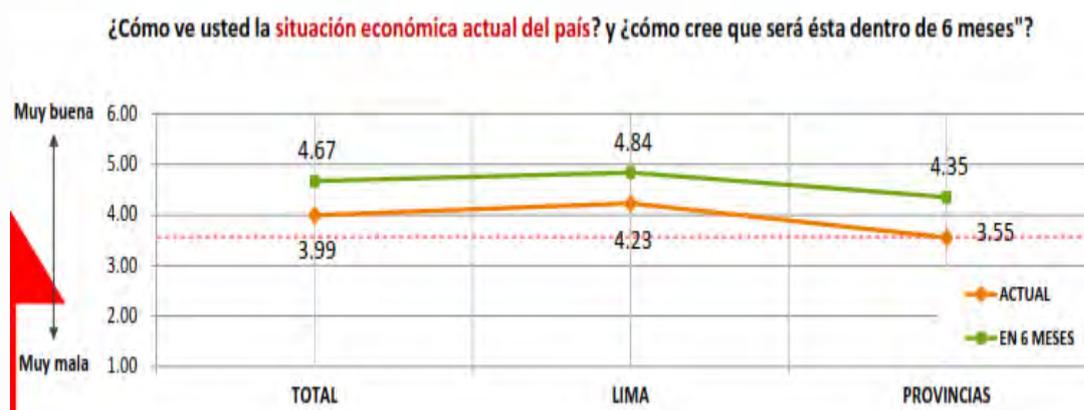


Figura 23. Expectativas económicas del Perú a nivel nacional. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

El mismo estudio revela que más del 50% de peruanos se dedica al trabajo para generar renta. En Huancayo este porcentaje llega a 61% y la tasa de desempleo es de 2%, similar al resto de ciudades del país (ver Figura 24).



Figura 24. Ocupación de los pobladores a nivel nacional. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

El estudio revela el origen de los ingresos y sus características a nivel nacional en el que destaca el ingreso proveniente de sueldos y salarios con un porcentaje mayor a 50% (ver Figura 25). Los ingresos que provienen de trabajos eventuales para Lima y provincias es la que menor PEA tiene. Del mismo estudio se puede deducir que esta característica está contribuyendo al incremento del consumo interno, el que es determinante para que muchos capitalistas puedan invertir en diversos sectores (comercial, industrial, agricultura, ganadería, etc.).

Asimismo, el mayor porcentaje de los ingresos provienen de sueldos y salarios; esto significa que las personas de este rubro están en planillas y no solo gozan de su remuneración si no adicionalmente tienen beneficios sociales adicionales como CTS, vacaciones, gratificaciones, entre otros.

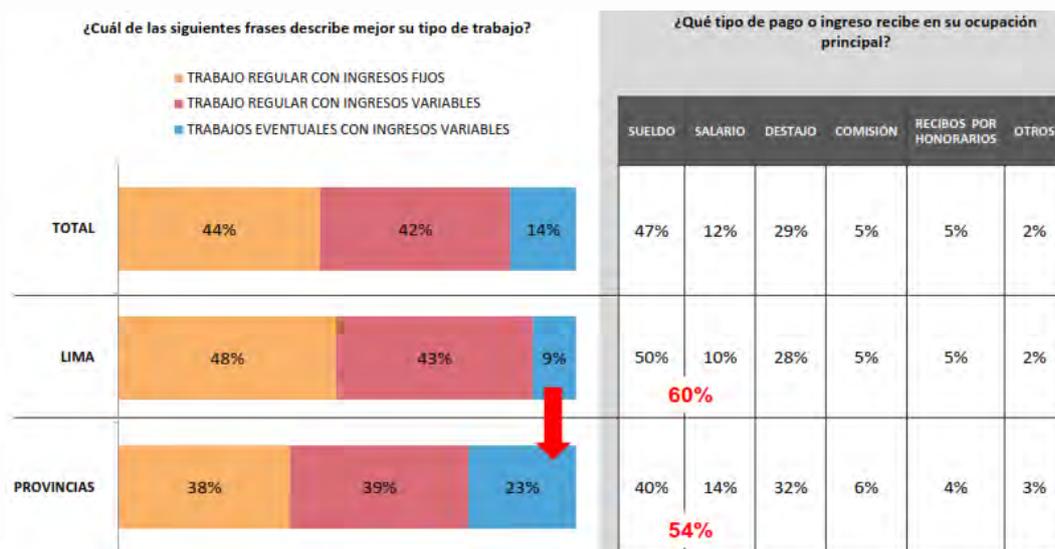


Figura 25. Tipos de ingreso de su ocupación principal. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

El estudio muestra en la Figura 26 que la brecha del ingreso familiar mensual al 2011 entre las principales capitales de provincia y Lima es cada vez menor. Inclusive, Cajamarca aparece con un nivel de ingreso familiar mensual superior al de Lima. En dos años los ingresos mensuales muestran variaciones de hasta 17% (en Cusco e Ica); Huancayo se sitúa por encima de S/. 1,500 mensuales. Por ello, el estudio concluye que las provincias muestran un alto potencial de desarrollo económico apto para la inversión privada y del sector público, quienes dentro de poco se convertirán en los principales focos de desarrollo del país.

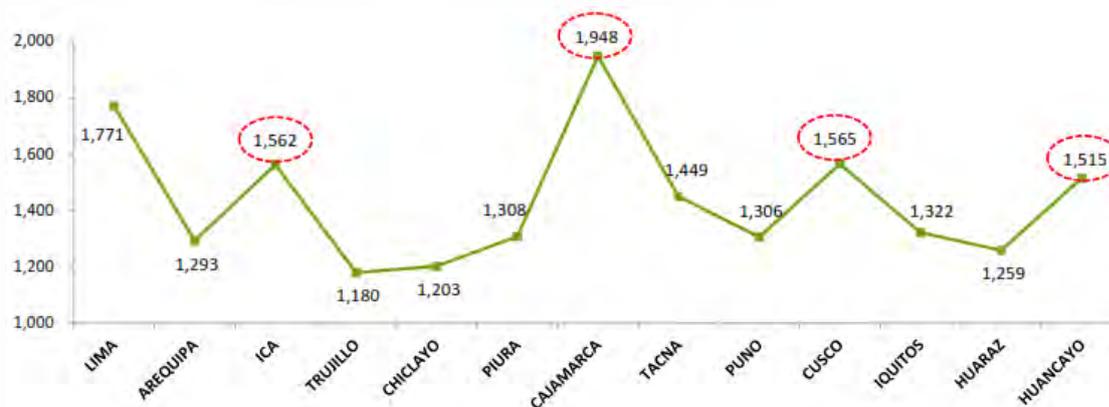


Figura 26. Ingreso familiar mensual. Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

En un estudio realizado el 2011 por el Banco Continental respecto a la informalidad se determinó que el Perú posee la cuarta tasa más elevada en el mundo de informalidad (66.4%), medida en función del PBI como se muestra en la Tabla 18. (BBVA Research, 2011).

Tabla 18

Evasión Fiscal e Informalidad

País	Nivel de Informalidad (%)	Evasión IVA (US\$ millones)
Perú	>60%	> 35
Chile	20%	10
Argentina	29%	22
México	31%	19
Colombia	46%	23
República Dominicana	32%	32
Nicaragua	47%	32
Uruguay	55%	27
Guatemala	54%	32

Nota. Tomado de “El problema de la informalidad”, por el BBVA Research, 2011. Recuperado de http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/110819_Elproblemadelainformalidad_tcm346-270224.pdf?ts=1242013

Blackrock, uno de los mayores administradores de fondos del mundo, reveló en marzo de 2012 que el Perú es el segundo país más seguro para invertir en América Latina, después de Chile (ver Figura 27). Los resultados se debieron a un mejor manejo macroeconómico, sólidas cuentas fiscales y apropiados flujos de capital, según el indicador de riesgo soberano, el Perú ocupa el puesto 17 a nivel mundial. El ranking se encuentra liderado por Noruega, Singapur y Suecia (Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en Latinoamérica, 2012).

El presidente de la Asociación de Exportadores (ADEX), Juan Varilias, en entrevista al Portal Financiero del diario “El Comercio” en abril de 2012, afirmó que la caída del tipo de cambio causó un incremento de 30% desde el 2004 en los costos de producción de los exportadores. “Tenemos más que suficientes mercados para atenderlos pero hay todavía desconocimiento de los tratados de libre comercio en su generalidad”, remarcó Varilias, para

luego agregar que desde la entidad que lidera vienen realizando esfuerzos por divulgar los acuerdos comerciales. (El Comercio.pe, 2012).

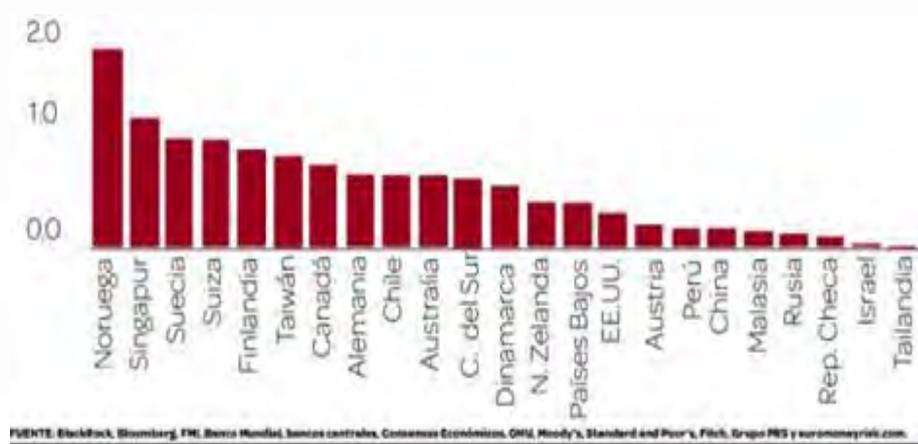


Figura 27. Ranking del índice de riesgo soberano de Blackrock.

Tomado del “Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en Latinoamérica”, 2012. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/17/economia/peru-segundo-pais-menos-riesgoso-invertir-latinoamerica-2002775>

En la Tabla 19, se muestra que el Perú ha elevado significativamente la captación de inversión en hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, siendo Lima la principal ciudad que concentró el 26.5% del total de inversiones realizadas en este sector. Según la gerente general de la Sociedad de Hoteles del Perú, Tibisay Monsalve, la zona norte está concentrando gran interés por su crecimiento, lo que se ve en la construcción de centros comerciales.

Tabla 19

Inversión Hotelera 2012-2013

Cantidad de Ciudades	Destino	Inversión en US\$	%
1	Lima	53.000,00	26,5%
5	Sur del país Arequipa, Cusco, Ica, Madre de Dios y Tacna	93.000,00	46,6%
7	Norte del país Chiclayo (Lambayeque), Piura, San Martín, Trujillo (La Libertad), Chachapoyas (Amazonas), Iquitos (Loreto) y Tumbes	53.000,00	26,5%
	Inversión potencial	776,00	0,4%
	Total Inversión	199.776,00	100%

Nota. Adaptado de “Inversiones hoteleras en ejecución suman US\$ 179.98 millones en periodo 2012-2013”, 2012. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-inversiones-hoteleras-ejecucion-suman-17998-millones-periodo-2012-2013-390938.aspx>.

En el norte, el 60% de la inversión hotelera es para el segmento corporativo, mientras que el 40% para el turístico. En Lima el 90% es corporativo, 10% para el turismo; y en la zona sur sucede lo contrario por falta de captación de inversiones y existe un 0.4% de inversión potencial que no tiene destino definido. La sierra central no ha captado ningún porcentaje de esta inversiones hasta la fecha (Inversiones hoteleras en ejecución suman US\$ 179.98 millones en periodo 2012-2013, 2012).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el informe “Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050” del INEI (2009), el Perú al 2010 contaba con 29 millones de habitantes con una tasa de crecimiento poblacional de 1.5%, y estimó que para el 2020 se tendrá 33.76 millones de habitantes con una tasa de crecimiento de 1.18%. Asimismo, previó para el 2025 que la cantidad de mujeres se equipará a la de varones en los diferentes grupos de edades. A su vez, indicó que la tasa de mortalidad decreció a 24.9 por cada mil en el año 2000 a 20.7 en el 2010.

Por otro lado, el MEF estableció que el porcentaje de la tasa de pobreza de 1995 al 2010 se redujo de 45.3% a 31.3%, es decir, 14%; y que la reducción más significativa se dio aproximadamente a partir del 2005, y que la tendencia sigue siendo positiva para los siguientes años (ver Figura 28).

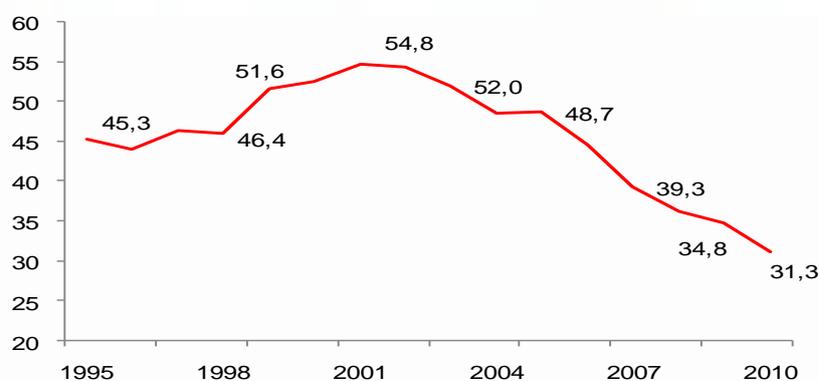


Figura 28. Tasa de pobreza (% de la población total). Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

Castilla (2012) destacó la brecha de pobreza existente en los ámbitos nacional y rural en porcentajes e informa que la pobreza rural es el doble del promedio nacional y la pobreza extrema en el sector rural casi triplica a la nacional.

El mismo informe plantea el objetivo del Estado Peruano para el año 2016 de reducir la pobreza de 31.3% a menos de 20%, la extrema pobreza de 9.8% a menos de 5%, y la desnutrición crónica infantil de 17.9% a 10%, con la finalidad de atraer mayor inversión (ver Figura 29 y Tabla 20).

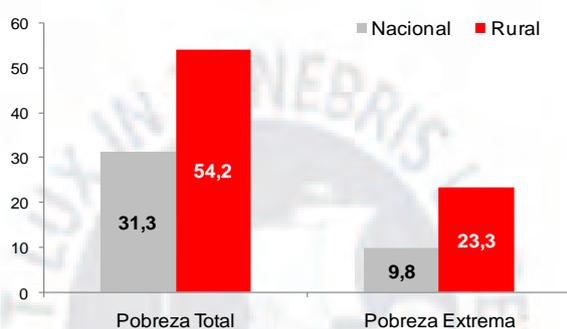


Figura 29. Pobreza total y pobreza extrema 2010 nacional vs. rural (% de la población). Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

Tabla 20

Principales Metas del Estado Peruano en Inclusión Social

Nº	Variable	Línea de Base Año 2010	Meta 2016
1	Pobreza	31.30%	menor al 20%
2	Extrema Pobreza	9.80%	menor al 5%
3	Desnutrición crónica infantil	17.90%	menor al 10%

Nota. Tomado de “Perú: Perspectivas económicas y sociales”, por Castilla, 2012.

El desempleo en el Perú cayó a un 6.7% en el trimestre móvil junio-agosto de 2012; es decir, un 0.3 puntos porcentuales menos que el mismo periodo del año anterior, en medio de un importante crecimiento de la economía (INEI, 2009). La cantidad de desempleados en Lima, que actúa como cifra de referencia para el país, se redujo en 13,000 personas a 319,400 durante el trimestre analizado. En el trimestre móvil junio-agosto del año pasado, la tasa de

desempleo afectó al 7% de la PEA en Lima, según el (INEI, 2009). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) destacó el incremento de la tasa de empleo y la calidad del mismo; en América Latina siguen esta misma línea Brasil, Chile y Uruguay (OIT: Desempleo en América Latina cayó a mínimos históricos, 2012). La mayoría de los peruanos cree que sus ingresos mejorarían con un negocio propio. En Lima se tiene un 51% de población que le da crédito al negocio propio al igual que en provincias (ver Figura 30).

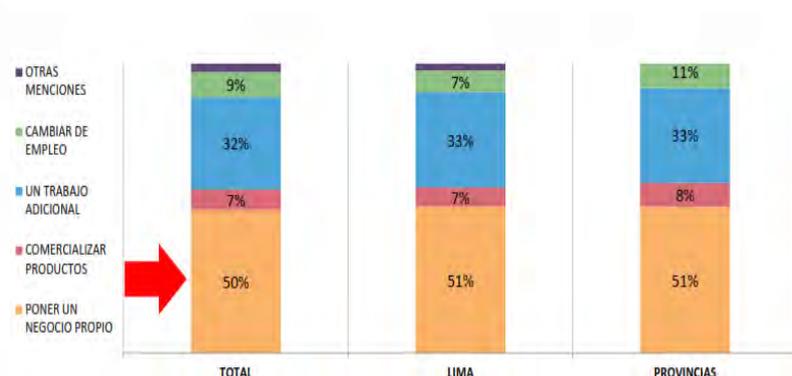


Figura 30. El sueño del negocio propio.

Tomado del “Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias”, por Arellano Marketing, 2012.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La situación socioeconómica y tecnológica de Perú en el 2012 sigue presentando varios indicadores desfavorables. Uno de ellos que influye de manera importante en la evolución y progreso del país es el estado de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). El último “Informe Global sobre Tecnología” realizado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2012), destacó un retroceso de la mayoría de los países de Latinoamérica en cuanto a la capacidad tecnológica. Según el ranking mundial presentado en dicho documento, Perú, en su desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106 (a retrocedido los 14 puestos durante el último año) con el índice de la competitividad tecnológica (ICT) 3.34 (3.38 el año pasado). Tampoco favorece al desarrollo tecnológico el bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. De acuerdo con las estadísticas del INEI (2009), aunque la cuarta parte

de los hogares peruanos (26.3%) cuenta al menos con una computadora, solo el 17.7% tiene acceso a internet (ver Figura 31). Tal como se ha detectado en estudios anteriores, el acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima Metropolitana el 35% de los hogares tiene internet, en el resto urbano se registra el 15.2%; y en el área rural apenas el 0.5% están conectados (INEI, 2011).

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), a través de la Dirección de Invenciones y Nuevas Tecnologías, presentó oficialmente el nuevo servicio Patentes Rápidas, que consiste en el asesoramiento técnico por parte del personal especializado de esa entidad con el fin de que las solicitudes de registro cumplan los requisitos técnicos. De este modo una patente puede demorar, aproximadamente, 18 meses en ser otorgada.

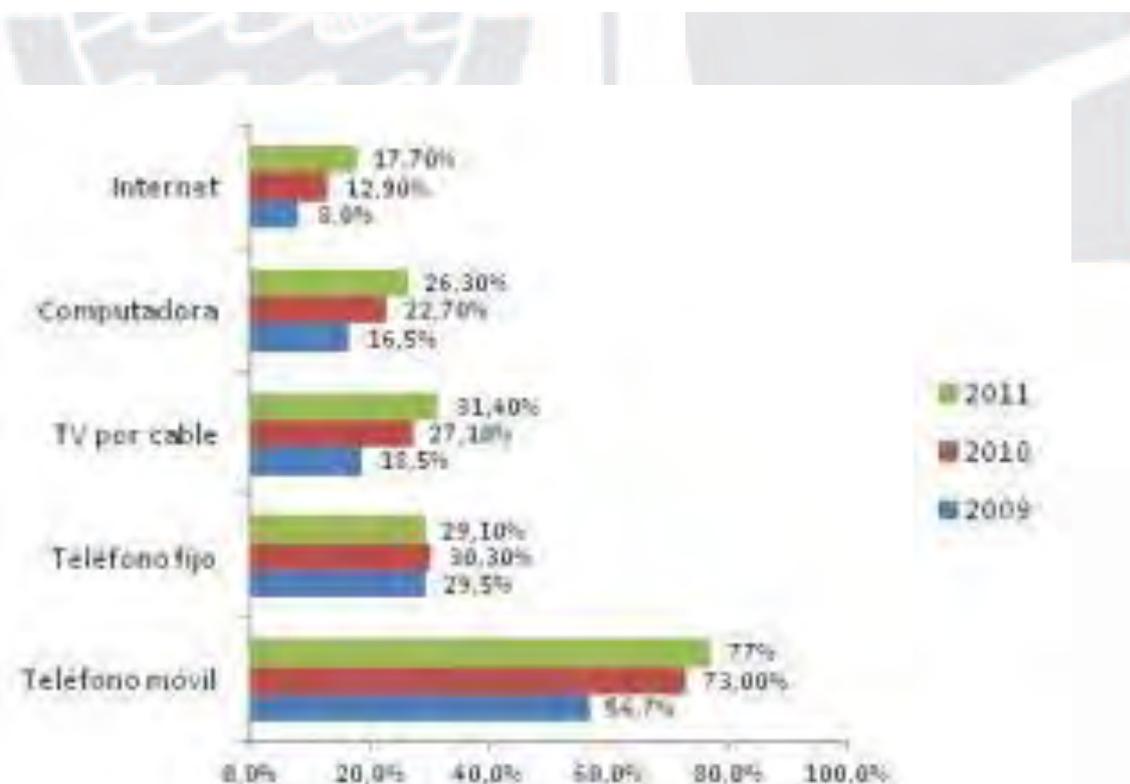


Figura 31. Acceso de los peruanos a las tecnologías de información y comunicación. Tomado de “Perú: Entorno tecnológico 2012”, 2012. Recuperado de <http://cibercult.me/2012/07/09/peru-entorno-tecnologico-2012/>

El MTC en el “Plan Estratégico Sectorial Multianual Sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016” indicó que en el campo de la infraestructura de transportes para el sistema vial se estima una brecha de US\$ 7,735 millones, para los puertos de US\$ 3,600 y para los demás modos de comunicación US\$ 2,986 millones. Esto se evidencia en el índice de competitividad de la infraestructura en los que el Perú está por debajo del promedio mundial. En el 2011 bajó 13 posiciones en el ranking mundial de calidad de infraestructura del “Índice Global de Competitividad” del Foro Económico Mundial, al pasar del puesto 95 al 102.

En infraestructura aeroportuaria, el Perú ocupa el puesto 70; en carreteras ocupa el puesto 98; y en puertos el puesto 106; entre 142 países. En Telecomunicaciones, el Perú está ubicado en el puesto 89; en cuanto a telefonía fija y móvil en el puesto 72 (número de suscriptores por cada 100 habitantes), tal como se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21

Índice de Calidad de Infraestructura

Infraestructura	Ranking	Puntos (*)
Carreteras	98	3.2
Ferrocarriles	93	1.9
Puertos	106	3.5
Aeropuertos	70	4.6
Total Infraestructura (**)	105	3.5

(*) 1 = Subdesarrollado, 7 = Eficiente.

(**) Incluye transportes, telefonía y energía.

Nota. Adaptado del “Plan estratégico sectorial multianual del sector Transportes y Comunicaciones 2012-2016”, por el MTC, 2012.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo, dotado de un extenso y variado territorio con una enorme cantidad de recursos naturales (BM, 2007). Sin embargo, Mariano Castro, funcionario del Consejo Nacional del ambiente, citado en Banco Mundial (2007), menciona que los recursos naturales no han sido usados para desarrollar una economía resistente y variada. En lugar de eso, a través de su historia, hubo

un patrón según el cual un determinado recurso desencadenó un auge económico que fue rápidamente seguido por la reducción de dichos recursos y su colapso.

Algunos de los recursos que han experimentado estos ciclos de auge y colapso son el guano de las islas (1850 - 1870), salitre (1860 - 1870), caucho (1890 - 1910) y la anchoveta (1960 - 1970). El auge del sector agro-industrial duró más de siete décadas hasta que finalmente colapsó cuando se introdujo la Reforma Agraria de 1969, que redistribuyó los derechos de propiedad de la tierra. Las actividades mineras han permanecido como el pilar de la economía nacional desde tiempos de la Colonia, pero no han estado libres de problemas, incluyéndose una disminución en la producción de minerales desde casi el final del siglo XVIII, que tuvo amplias implicaciones económicas. Las causas de estos ciclos perniciosos son múltiples pero queda claro que están incluidas las fallas institucionales y políticas, y también los indefinidos derechos sobre la propiedad.

Desde 1993, el Perú ha tomado pasos concretos para reducir los impactos negativos sociales y ambientales del sector minero, que incluyen: (a) la creación de un marco institucional para armonizar la responsabilidad institucional y la legislación ambiental; (b) el desarrollo de normas ambientales sectoriales; (c) la definición de estándares ambientales para la calidad del aire, agua y suelo; y (d) la elaboración de un inventario de responsabilidades ambientales mineras (BM, 2005).

El estudio estimó que el costo económico de la degradación ambiental, reducción de los recursos naturales, desastres naturales, servicios ambientales inadecuados (tales como sanidad inadecuada) sumaban S/. 8.2 billones, equivalentes al 3.9% del producto bruto interno del 2003. El análisis muestra que los problemas asociados con la degradación ambiental de mayor costo son, en orden decreciente: el inadecuado abastecimiento de agua, la sanidad e higiene, la contaminación atmosférica urbana, los desastres naturales, la contaminación por plomo, la contaminación de aire en locales cerrados y la degradación del

suelo agrícola. Los costos de la deforestación y la inadecuada recolección de desechos sólidos en los hogares son sustantivamente menores que las categorías anteriores (ver Tabla 22).

Tabla 22

Costos de Degradación Ambiental Anual (% del PBI)

Nº	Descripción	Costo del PBI %
1	Sanidad abastecimiento de agua.	1.10%
2	Contaminación atmosférica urbana.	0.80%
3	Desastres naturales.	0.52%
4	Exposición al plomo.	0.50%
5	Contaminación del aire en locales cerrados.	0.38%
6	Degradación del suelo.	0.37%
7	Deforestación.	0.20%
8	Recolección de desechos municipales.	0.05%

Nota. Tomado del “Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible”, por el BM (2007). Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Res_Ejec_CEA_FINAL.pdf.

El costo de la degradación ambiental en el Perú es más alto que en otros países con niveles de ingreso similares. Estudios del costo de la degradación ambiental llevados a cabo en Colombia, un país de América Latina con nivel de ingreso medio-alto, y en otros países de África del Norte y del Medio Oriente con niveles de ingreso bajo-medio, demuestran que el valor monetario de la elevada morbilidad y mortalidad típicamente se encuentra debajo del 2% del PBI en dichos países, cuando en el Perú es del 2.8% del PBI (ver Figura 32).

El Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en colaboración con Bloomberg New EnergyFinance, elaboró “Climascope”, el primer informe, índice y herramienta interactiva en internet enfocada al mercado de energía limpia en América Latina y el Caribe. Los resultados dejaron al Perú como el cuarto país con mayores posibilidades de inversión de este tipo de energías de la región.

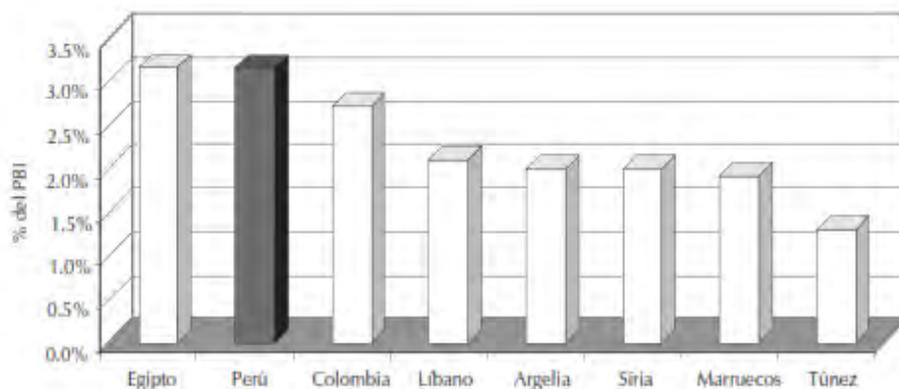


Figura 32. Costos de degradación ambiental (salud y calidad de vida).

Tomado del “Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible”, por el BM, 2007. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Res_Ejec_CEA_FINAL.pdf

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis del entorno permite identificar las oportunidades que la provincia de Jauja podría aprovechar para reactivar su economía, así como responder de manera eficiente a las amenazas, de tal modo que no afecte su desarrollo integral. Para Jauja se han detectado seis oportunidades del entorno externo.

La Tabla 23 muestra las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece: a) Perú pertenece a la mayor cuenca mundial La Cuenca del Pacífico; b) política económica estable con crecimiento sostenido y atractivo para la inversión; c) incremento constante de la demanda internacional por productos peruanos y beneficios tributarios en el sector agrario y turístico; d) promoción del Estado para la asociatividad en el agro con titulación de tierras para facilitar acceso al financiamiento; e) tratados de libre comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá principales compradores de productos agropecuarios; y f) tendencia al alza del precio de productos agrícolas (quinua). En la misma tabla, se describen seis principales amenazas detectadas que afectan a la provincia de Jauja, como se enumeran a continuación: a) altos costos logísticos por la deficiente infraestructura a nivel nacional (costo de flete); b) elevada inseguridad por el rebrote del terrorismo (en el VRAEM y por el

MOVADEF), alto índice delincencial y bajo presupuesto en gasto de seguridad interna; c) cambio climático desfavorable para la agricultura y poca difusión por la conservación del medio ambiente; d) el Gobierno destina poco presupuesto para educación e investigación; e) depreciación del dólar americano frente al nuevo sol por la crisis económica internacional; f) Estados Unidos, Canadá y el continente asiático están tecnificando el proceso productivo de la quinua para incrementar la productividad.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Perú considerado “Hub Regional” en la zona del Pacífico	0.10	2	0.20
2	Política económica estable con crecimiento sostenido y atractivo para la inversión	0.10	2	0.20
3	Incremento constante de la demanda internacional por productos peruanos y beneficios tributarios en el sector agrario y turístico	0.10	3	0.30
4	Promoción del Estado para la asociatividad en el agro con titulación de tierras para facilitar acceso al financiamiento	0.08	2	0.16
5	Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá principales compradores de productos agropecuarios	0.07	2	0.14
6	Tendencia al alza del precio de productos agrícolas (quinua)	0.07	2	0.14
		0.52		1.14
	Amenazas			
1	Altos costos logísticos por la deficiente infraestructura a nivel nacional (costo de flete)	0.09	2	0.18
2	Elevada inseguridad por el rebrote del terrorismo			
2	VRAEM - MOVADEF, alto índice delincencial y bajo presupuesto en gasto de seguridad interna	0.10	2	0.20
3	Cambio climático desfavorable para la agricultura y poca difusión por la conservación del medio ambiente	0.08	2	0.16
4	El gobierno destina poco presupuesto en educación e investigación	0.08	1	0.08
5	Depreciación del dólar frente al Sol por la crisis económica internacional	0.07	2	0.14
6	Estados Unidos, Canadá y el Continente Asiático están tecnificando el proceso productivo de la quinua para incrementar la productividad	0.06	2	0.12
		0.48		0.88
	Total	1.00		2.02

La respuesta de la provincia de Jauja a las oportunidades y amenazas es de 2.02, que implica que está debajo del promedio (2.5) en su esfuerzo por perseguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas del entorno (D'Alessio, 2008). Se puede notar que las provincias ubicadas en la Costa del Perú están aprovechando el contexto favorable para impulsar su desarrollo; esto se ve reflejado en el ranking del Índice de Competitividad Regional elaborado por CENTRUM Católica, en donde los primeros lugares corresponden a los departamentos de la Costa.

3.5 Provincia de Jauja y sus Competidores

El análisis competitivo de la provincia de Jauja se realizó de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), citado en D'Alessio (2008). Este modelo establece el análisis de los siguientes factores: (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. El esquema se presenta en la Figura 33.

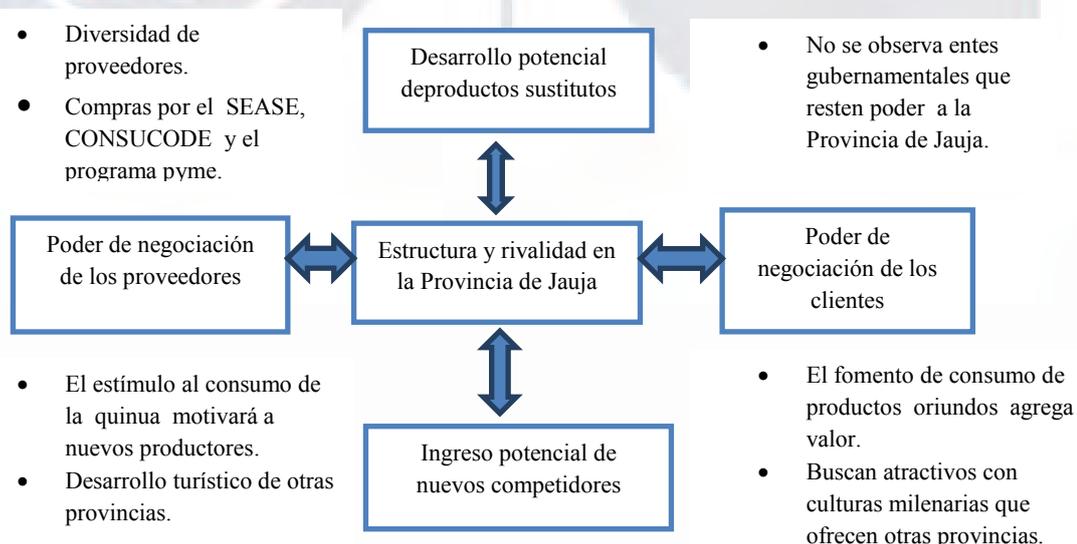


Figura 33. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.

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

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para ser postor en procesos de selección que se realizan bajo la Ley de Contrataciones del Estado se requiere estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), y no estar sancionado e impedido para contratar con el Estado. El RNP, cuyo desarrollo, administración y operación están a cargo del Organismo Supervisor de Contratación con el Estado (OSCE) está conformado por los siguientes registros de proveedores de bienes, de servicios, de consultores de obras, de ejecutores de obras, de inhabilitados para contratar con el Estado (RNP, s.f.).

El poder de negociación de los proveedores, ya sea nacional o extranjero, es muy bajo, porque existen normas legales para las licitaciones. La Municipalidad Provincial de Jauja selecciona a sus proveedores en base a expedientes con aperturas públicas.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

En la provincia de Jauja los principales cultivos son: papa nativa, cebada, trigo y, dando buenos resultados con la quinua. Se debe comenzar promoviendo el consumo interno y estimulando la demanda, para que se impulse la mayor producción. Considerando que en Jauja se siembra quinua en una extensión aproximada de 500 a 600 hectáreas, tiene una nueva oportunidad de incursionar en el mercado internacional con este grano andino. (Quinua orgánica de Jauja con demanda en el exterior, 2012)

En lo que se refiere a los turistas que han ingresado a Perú, en el 2011 ingresaron 5'563, 033 de turistas; no existe información de cuántos visitaron la Región Junín. En los últimos cinco años se observa un crecimiento (Tabla 24), sin embargo, los turistas como entes individuales carecen de capacidad de poder de negociación, por lo que es importante ofrecer servicios de calidad y promover la difusión de la cultura de la provincia de Jauja. Se pone como ejemplo a España, en donde el sector turismo aporta el 40% de ingresos del Gobierno,

y es la actividad que ha servido de soporte para que su economía no se desplome estrepitosamente.

Tabla 24

Perú: Llegada de Turistas Internacionales, Según País de Residencia Permanente

País de Residencia	I Semestre					
	2007	2008	2009	2010 P/	2011 P/	2012 P/
América del Norte	223,633	251,076	259,193	255,183	262,072	276,608
América Central	13,094	14,694	16,059	18,694	21,849	21,534
América del Sur	440,431	501,399	489,530	560,157	683,322	760,386
Europa	174,253	193,432	197,021	193,456	204,541	232,704
Asia	41,211	45,878	44,565	37,135	50,796	59,092
África	1,765	1,771	1,614	1,688	2,032	2,244
Oceanía	13,645	16,253	17,046	16,888	16,428	20,015
No especificado por la Digemin (los inspectores registran la nacionalidad, pero no la residencia)	721	487	556	528	411	600
Total	908,753	1'024,990	1'025,584	1'083,729	1'241,451	1'373,183

Nota. Tomado de “Perú: Llegada de turistas internacionales según país de residencia permanente”; por Minter-Digemin, 2012. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas/2%20Peru%20Llegada%20turistas%20internacionales%20Ene02%20-Dic09.pdf>.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Se considera a la municipalidad de Jauja como el ente administrador de la provincia.

Una amenaza de sustituto es el surgimiento de otro ente público que limite las competencias de la municipalidad provincial. No se observa dentro del marco legal propuestas para modificar el ordenamiento de las municipalidades regionales o locales. Adicional como sustituto de atractivo turístico se puede considerar a la selva, como La Merced, San Ramón o Satipo, que tienen un clima cálido y atractivos naturales totalmente diferentes a los de Jauja.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Una de las potencialidades de la provincia de Jauja proviene de sus cultivos: papa, cebada, trigo y quinua. También se cuenta con quinua orgánica en sus diversas variedades. Esta circunstancia dificulta el ingreso de otros productos a la zona, siendo su objetivo aumentar el consumo local y dar un valor agregado a la exportación.

Otra de las potencialidades son sus atractivos valles, historias, danzas y gastronomía, que compiten con la Selva por su clima, paisaje, danzas y potajes; así como con Huancayo, que tiene similares atractivos y bondades.

3.5.5 Rivalidad de competidores

En las tablas 25 y 26 se muestran las consideraciones que tienen los turistas y viajeros antes de visitar los diferentes lugares dentro del país, considerándose además que se debe brindar información clara y precisa de las potencialidades del lugar y teniéndose en cuenta que existe una fuerte competencia entre provincias (sobre todo en la atracción de inversiones privadas, de compradores y de turistas). Por ello es importante mantener el esfuerzo de ofrecer mejores infraestructuras y condiciones de accesibilidad.

Queda claro que Jauja no podría competir frontalmente en el sector turismo con provincias que están bastante desarrolladas como Lima, Cusco y Arequipa. Sin embargo, sí podría competir frontalmente en el sector agrícola con la producción de quinua, por las extensiones de terreno que tiene para ese cultivo.

Tabla 25

Aspectos que los Viajeros Toman en Cuenta para Elegir un Destino

Aspectos que toman en cuenta antes de viajar	Total %
Paisajes / naturaleza	54%
Variedad de atractivos turísticos	47%
Lugar seguro	33%
Lugar tranquilo / sin bulla	30%
Precios económicos	26%
Clima cálido	26%
Tener fam. y amigos que viven en el lugar	22%
Distancia	10%
Clima seco	9%

Nota. Adaptado de “Investigación de mercado turístico”, por Perú Travel, 2010. Recuperado de <http://www.peru.travel/IMPP/IndexIMPP.html>

Tabla 26

Razones por las que Visitan Perú

Razones de visita a Perú	Total %
Visitar/ conocer Machu Picchu	71%
Conocer otros sitios arqueológicos	29%
Conocer Lima	28%
Visitar Cusco	26%
Visitar áreas culturales	13%
Hacer trekking	11%
Probar la comida peruana	11%
Conocer el país	10%
Visitar comunidades nativas/campesinas	8%
Por su cultura	6%
Hacer camino inca	5%
Otras aves	4%

Nota. Adaptado de “Perfil del turista extranjero 2010”, por PromPerú, 2011. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>

En la Tabla 27 se observa que durante los dos últimos años existe un crecimiento de turistas tanto nacionales como extranjeros dentro del interior del país. Según el perfil del turista extranjero, los cinco primeros destinos turísticos se orientan a: Cusco (Machu Picchu), Lima (Museo de la Inquisición), Loreto, Puno (el Titicaca para el 2011), Lambayeque para el 2012, y Arequipa (Santa Catalina). La llegada de turistas internacionales ha crecido a pesar de la crisis internacional.

Es importante conocer con mayor detalle las necesidades del turista y las barreras que les impiden concretar los viajes, con el fin de determinar estrategias más agresivas, en el ámbito público y privado, y así lograr mejores cifras de turismo como actividad generadora de riqueza económica, refuerzo de la identidad y mecanismo de inclusión social. En el 2011, entre turistas nacionales e internacionales, ingresaron un total de 5'563,033, y el 2012 6'685,418.

Tabla 27

Principales Destinos Turísticos Internos en el Perú

Destino Turístico	2011			2012			(Oct, Nov, Dic Py)		
	Nacionales	Extranjeros	Total	Destino Turístico	Nacionales	Extranjeros	Total		
1 Cusco - Machu Picchu	601,366	1'341,918	1'943,284	Cusco - Machu Picchu	758,941	1,735,307	2,494,248		
2 Lima - Museo de la Inquisición	208,405	23,551	231,956	Lima - Museo de la Inquisición	284,019	25,709	309,728		
3 Loreto – Quistococha	182,288	31,174	213,462	Loreto - Quistococha	253,216	9,321	262,537		
4 Puno - Titicaca	33,510	151,235	184,745	Lambayeque - Museo Sipán	177,377	23,420	200,797		
5 Arequipa - Colca	55,425	119,605	175,030	Arequipa - Santa Catalina	54,401	146,196	200,597		

Nota. Adaptado de “Estadísticas”, por el Mincetur, 2012. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

3.6 La Provincia de Jauja y sus Referentes

Los referentes seleccionados son los que más destacan a nivel nacional en los ocho factores claves de éxito por lo que constituyen modelos de desarrollo económico y social para la Provincia de Jauja: Por tal motivo se ha considerado a: La provincia de Urubamba en el Departamento de Cusco destaca por su desarrollo turístico, ya que allí es donde se encuentra la ciudadela inca de Machu Picchu, considerada la séptima maravilla del mundo, siendo el primer destino turístico del Perú; le sigue la provincia de Caylloma del Departamento de Arequipa, donde se encuentra el Cañón del Colca, asimismo destaca por ser uno de los cinco principales productores de quinua a nivel nacional; y la Provincia de San Román en el Departamento de Puno, que sobresale por ser el primer productor de quinua a nivel nacional.

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

El propósito de la matriz de perfil competitivo (MPC) es señalar cómo está la Provincia de Jauja frente al resto de competidores (ver Tabla 28), para que a partir de esta información la provincia pueda inferir sus posibles estrategias (D'Alessio, 2008). Por tal

motivo se ha considerado los siguientes competidores: a) La provincia de Tarma por ser uno de los principales destinos turísticos del Departamento de Junín, diversidad cultural y costumbres, arte culinario, riqueza natural, asimismo por su vasta geografía apta para la agricultura; b) La Provincia de Chanchamayo destaca por ser el primer destino turístico del Departamento de Junín, su clima cálido, belleza paisajística, cultura y arte culinario y c) La Provincia de Huancayo que destaca por su riqueza natural, cultural, fiestas costumbristas e infraestructura más desarrollada que el resto de provincias del Departamento de Junín y su extenso Valle apto para la agricultura.

Tabla 28

Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Jauja

Factores Clave de Éxito	Jauja (Junín)			Chanchamayo (Junín)		Huancayo (Junín)		Tarma (Junín)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura adecuada para servicios turísticos	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
2 Atributos paisajísticos y climáticos.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3 Inversión pública.	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
4 Productividad y calidad de servicios.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
5 Superficie agrícola apta para el cultivo.	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
6 Seguridad ciudadana.	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
7 Adecuado servicio de salud y educación	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
8 Adecuado servicio de electricidad, agua y alcantarillado	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Total	1.00		1.39		2.78		3.00		2.50

Para la Matriz Perfil Referencial (tabla 29) se considera a las tres provincias con mayor competitividad en el sector turismo y agrario a nivel nacional, los mismos que se demuestran en la ponderación que obtiene Urubamba en el Departamento de Cuzco con 3.74,

Caylloma en el Departamento de Arequipa con 3.63 y San Román en la Provincia de Puno con 3.47.

Tabla 29

Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Jauja

Factores Clave de Éxito	Peso	Jauja (Junín)		Urubamba (Cuzco)		Caylloma (Arequipa)		San Román (Puno)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Infraestructura adecuada para servicios turísticos	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
2 Atributos paisajísticos y climáticos	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
3 Inversión pública	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33
4 Productividad y calidad de servicios	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
5 Superficie agrícola apta para el cultivo	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
6 Seguridad ciudadana	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
7 Adecuado servicio de salud y educación	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
8 Adecuado servicio de electricidad, agua y alcantarillado	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Total	1.00		1.39		3.74		3.63		3.47

3.8 Conclusiones

El entorno económico que vive Latinoamérica y el Perú es favorable porque presenta un crecimiento constante y estable. Asimismo, la demanda por productos peruanos dentro y fuera del país está en constante crecimiento así como el poder adquisitivo de los consumidores, tanto en Lima como en Provincias. El factor político es estable, democrático, acoge y promueve la inversión privada interna y externa.

La provincia de Jauja no está aprovechando las oportunidades que la situación actual ofrece, tampoco tiene una respuesta óptima a las amenazas que presenta el entorno. Está claro que los mejores competidores nacionales y referentes internacionales hacen uso de estrategias enfocadas en su desarrollo en el largo plazo, que deberían servir de guía a la provincia de Jauja.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La búsqueda e identificación de las competencias distintivas de Jauja es un proceso serio de auditoría interna de las principales áreas funcionales que la componen, el cual determinará sus características relevantes de la Provincia, es decir, la ubicación de fortalezas y debilidades; esto para mejorar las estrategias y toma de decisiones para alcanzar el éxito.

Una herramienta útil para esta auditoría es el análisis AMOFHIT, que analiza las siguientes:

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, y g) tecnología e investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la Provincia de Jauja recae en su alcalde provincial y el Concejo Municipal, elegidos por votación para un periodo de cuatro años. La estructura organizacional se describe en la Figura 34. La provincia cuenta también con 34 alcaldes distritales, un representante en el Congreso de la República y un concejero regional. Estos representantes políticos comparten deseos y esfuerzos para el desarrollo de la Provincia, como se indica en el “Plan de Desarrollo Concertado de la Provincia de Jauja 2010-2025”.

La representación política de una sociedad está determinada por la cantidad de partidos o movimientos políticos que en ella conviven. En la sociedad peruana los partidos políticos han cedido el paso a los movimientos o asociaciones políticas regionales en las dos últimas décadas. La sociedad jaujina no es ajena a esta tendencia, en las elecciones municipales del año 2010, los partidos políticos lograron el 49% de los votos válidos. Es este último proceso de elección postularon a la alcaldía municipal los siguientes partidos y movimientos políticos a) Acción Popular, b) Partido Aprista Peruano, c) Fonavistas del Perú, d) Alianza para el progreso y e) Fuerza 2011, f) Bloque popular Junín, g) Frente patriota

peruano, h) Movimiento independiente unidos por Junín, i) Convergencia regional descentralista y j) Movimiento político regional Perú libre (ONPE, 2010).

De igual manera, asociaciones como Jauja al 2034, Asociación de Instituciones Tunanteras (ADIT), Asociación de Instituciones Tunanteras del 20 de Enero, Sociedad Unión Artesanos, la Cámara de Turismo de la Provincia de Jauja, el Comité Pro Defensa del Aeropuerto Francisco Carle, entre otras, colaboran en el desarrollo económico, social y cultural de la Provincia, obteniendo reconocimiento de la población..

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La base económica de la provincia de Jauja es la agricultura, con 34, 494 ha de superficie agrícola, en las que predominan los cultivos de papa (valle de Yanamarca), de maíz (Jauja Metropolitana) y forraje (alfalfa, rey grass, trébol, avena, en la zona de la Quebrada del Mantaro). Los distritos con mayor superficie agrícola son Acolla, con 4,433 ha; Monobamba, con 3,362 ha; y Apata, con 3,061 ha. Del total de superficie agropecuaria que posee la provincia de Jauja (284,300 ha), 249, 806 ha es superficie no agrícola, es decir, el 88% de tierras no son aprovechadas en agricultura. La ganadería es la segunda actividad importante, con la crianza de ovinos en el distrito de Canchayllo, y de ganado vacuno en Apata.

La historia, cultura, geografía y biodiversidad de la provincia de Jauja, la convierten en un gran destino turístico potencial. Jauja, que fue fundada por Francisco Pizarro, es considerada la primera capital histórica del Perú. Los xauxas fueron un gran asentamiento prehispánico articulado al imperio Inca a través del CapaqÑam, teniendo como ícono el gran Complejo de Tunanmarca. Sus expresiones culturales en función del fervor religioso tienen su máxima expresión en danzas, música y actividades que están presentes durante los 12 meses del año, según lo muestra su calendario turístico.

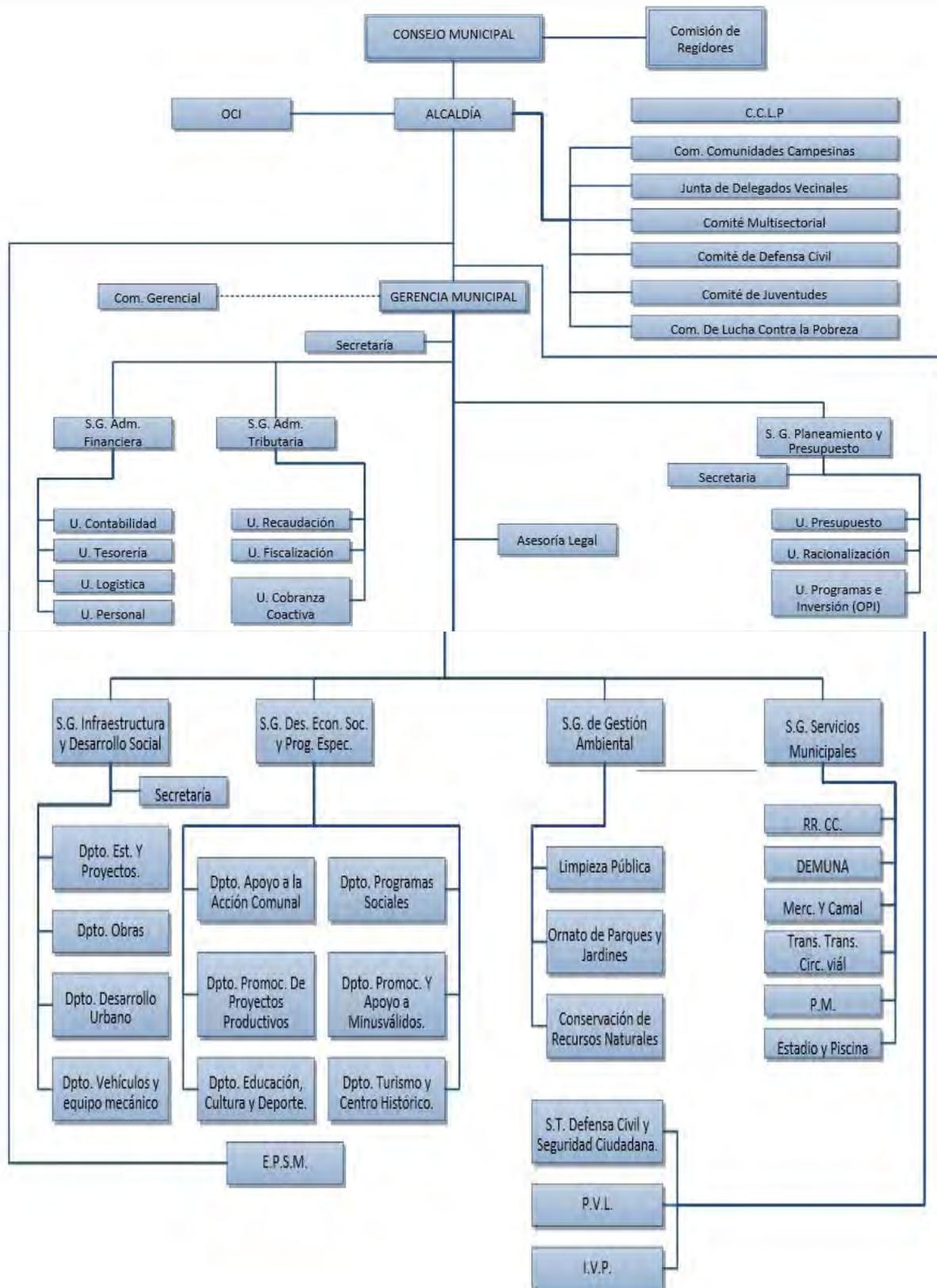


Figura 34. Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Jaúja. Tomado de “Estructura organizacional de la municipalidad provincial de Jaúja”, por la MPJ, 2012. Recuperado de http://www.munijauja.gob.pe/municipalidad/organigrama_jauja.html

Son cuatro las regiones geográficas que se encuentran en la provincia de Jauja. La región geográfica más baja es RupaRupa (1,800 a 2,200 m.s.n.m.) en el distrito de Monobamba; la región Quechua (2,300 a 3,500 m.s.n.m.), que incluye a la mayoría de distritos del valle; la región Suni o Jalca (3,500 a 4,000 m.s.n.m.); y la región Puna (4,000 a 4,800 m.s.n.m. a más), que incluye los nevados.

El comercio al por mayor y menor es otra actividad que resalta en la economía de la provincia, según el IV Censo Económico Nacional 2008, de los 3,235 establecimientos censados por actividad económica, 2,045 establecimientos (63.21%) se dedican al comercio al por mayor y menor, este porcentaje es mayor que el del departamento de Junín (59.02%) como lo muestra la Tabla 30.

4.1.3 Operaciones y logística (O)

La Carretera Central es la principal ruta de la red vial de la provincia de Jauja, como lo muestra la Tabla 31. Esta se divide en la Red Vial Nacional PE-3B, carretera asfaltada conocida popularmente como “Margen Izquierda”, con una longitud de 18.23 km, teniendo como límite la provincia de Concepción; y la Red Vial PE-3S, conocida como “Margen Derecha”, que se inicia en la frontera con la provincia de Yauli-La Oroya, con una longitud de 56.89 km hasta el límite con el distrito de Sincos, en la provincia de Concepción.

La ubicación de la Jauja es estratégica, ya que cuenta con carreteras de la Red Vial Departamental que une a Jauja con el distrito de Chicche (RVD 24N), la provincia de Tarma vía Acolla (RVD JU-105) y la vía Yauli (RVD JU-107). Además, cuenta con caminos vecinales compuestos por las vías troncales JU-843 (Canchayo-Cochas-Mina Arias), R-50(Emp. PE-3S-Platay-Monobamba), R-206 (Canchacucholla-Limt.Prov. Tarma),JU-845 (Lloclapampa-Pachacayo), R-32 (Emp.PE-3S-La Nueva Esperanza- Masma) y R-82 (Muquiyauyo-Los Andes-Miraflores).

Tabla 30

Establecimientos censados por actividad económica, 2008

Actividad económica	N° de establecimientos			
	Junín	%	Jauja	%
Total	48,033	100,00	3,235	100,00
Pesca y Acuicultura	16	0.03	6	0.19
Explotación de minas y canteras	54	0.11	5	0.15
Industria manufacturera	3,587	7.47	314	9.71
Suministro de electricidad	9	0.02	0	0.00
Suministro de agua y alcantarillado	43	0.09	5	0.15
Construcción	112	0.23	0	0.00
Comercio al por mayor y menor	28,348	59.02	2,045	63.21
Transporte y almacenamiento	828	1.72	31	0.96
Alojamiento y servicios de comida	5,340	11.12	263	8.13
Información y comunicación	2,474	5.15	145	4.48
Actividades financieras y seguros	62	0.13	1	0.03
Actividades inmobiliarias	135	0.28	7	0.22
Actividades profesionales, científicas y técnicas	1,294	2.69	57	1.76
Actividades administrativas y servicios de apoyo	905	1.88	61	1.89
Enseñanza privada	728	1.52	34	1.05
Servicios sociales y relacionados con la salud humana	833	1.73	29	0.90
Artes, entretenimiento y recreación	361	0.75	21	0.65
Otras actividades de servicios	2,631	5.48	211	6.52

Nota. Adaptado “Junín, compendio estadístico 2010”, por el INEI, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf#page=515&zoom=56.00000000000001.0.842>

La cobertura de agua potable llega al 45.56% (10,525 familias) y el desagüe solo al 26.11% (6,301 familias). La ampliación de la cobertura representa un gran reto para la Municipalidad. La provincia de Jauja posee actualmente el único aeropuerto de la región, el Francisco Carle Casset, administrado por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial S.A. (CORPAC), con vuelos regulares diarios de pasajeros, carga y correo, que une a la región Junín con la capital de la República, operado por la empresa LC Busre S.A.C.

con el nombre comercial de LC Perú. El aeropuerto Francisco Carle Casset es estratégico para operaciones militares y civiles, y cuenta con una pista de 2,810 m de largo por 45 m de ancho. Atiende todos los días de 5:00 am a 6:00 pm (Corporación peruana de aeropuertos y aviación comercial, 2012).

Tabla 31

Red Vial de la Provincia de Jauja

Tipo de eje	Tramos	Extensión (Km.)	Situación de la vía			
			Superficie	Pavimento		
	Red Vial Nacional PE-3B	PE-3S-Emp-Limt Prov. Concepción	18.226	Afirmado	Transitable	
	Red Vial Nacional PE-3S	Emp. Limt. Prov. Yauli-Limt. Prov. Concepción	56.890	Afirmado	Transitable	
	Red Vial Departamental 24N	Emp. Limt. Prov. Concepción – Chicche	20.410	Asfaltado	Transitable	
	Red Vial Departamental JU-105	Emp. Limt. Prov. Tarma-Acolla-Jauja	35.775	Asfaltado	Transitable	
	Red Vial Departamental JU-107	Emp. Limt. Prov. Tarma-Yauli-Jauja	40.355	Asfaltado	Transitable	
Longitudinal	Troncal	JU843	Canchayo-Cochas-Mina Arias	46.300	Trocha	Transitable
		R-50	Emp. PE-3S-Platay-Monobamba	91.600	Trocha	Transitable
		R206	Emp. R202-Canchacucholla-Limt.Prov. Tarma	20.700	Trocha	Transitable
Caminos vecinales	Local	JU845	Lloclapampa-Pachacayo	15.120	Afirmado	Transitable
		R-32	Emp. PE-3S-La Nueva Esperanza- Masma	23.490	Afirmado	Transitable
		R-82	Muquiyauyo-Los Andes-Miraflores	20.590	Trocha	Transitable

Nota. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la MPJ, 2008.

El sistema de riego de la provincia está compuesto por canales matrices revestidos, los cuales benefician a los agricultores de las márgenes izquierda y derecha del río Mantaro y agricultores del valle del río Yacus, quienes representan solo el 24% de los agricultores de la provincia. No existe un adecuado aprovechamiento de las cuencas hidrográficas del valle de Yanamarca, y de los afluentes naturales de las zonas alto andinas del distrito de Janjaillo (Municipalidad Provincial de Jauja, 2008).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos con los que cuenta la provincia de Jauja provienen del presupuesto general de la república, que en el 2012 fue de S/. 100'045,709, el cual se incrementó solo un 0.86% frente al del 2011, que fue de S/. 99'192,151. Esto se explicaría en la ejecución en el 2011 del 62.2% del presupuesto asignado a Jauja, debido a lo engorroso que resultan los procesos de licitación, tal como como lo manifiesta su alcalde Sabino Mayor, en la entrevista que ofreciera el 24 de noviembre del 2012 en el Salón Consistorial de la Municipalidad Provincial de Jauja a diversos medios de comunicación.

Desafortunadamente, el porcentaje de ejecución de presupuesto del 2012 será menor al del 2011, ya que según información del MEF al 30 de noviembre del año pasado solo se había ejecutado el 49.3% de los ingresos (Ministerio de Economía y Finanzas, 2011a). Esta información presupuestal se detalla en la Tabla 32.

Tabla 32

Asignación del Presupuesto de la República 2011

	Año 2012			Año 2011		
Total Nacional	95,534'635,146	120,430'709,400	70.9	88,460'619,913	114,635'189,738	81.7
M: Gobiernos locales	15,772'459,019	30,045'211,767	60.8	12,027'557,096	24,842'045,214	68.0
Municipalidades	15,772'459,019	30,034'050,910	60.8	12,027'557,096	24,842'045,214	68.0
Departamento 12: Junín	428'290,216	979'094,250	56.2	381'905,316	910'214,581	66.6
Provincia 1204: Jauja	31'340,825	100'045,709	49.3	38'279,400	99'192,151	62.2
Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Avance %	PIA	PIM	Avance %
1: Recursos ordinarios	2'539,317	18'121,503	17.8	13'112,254	28'191,691	95.9
2: Recursos directamente recaudados	3'532,632	6'586,053	57.4	3'149,352	4'914,457	63.8
3: Recursos operaciones oficiales de crédito	0	2'468,780	14.8	0	655,920	87.8
4: Donaciones y transferencias	0	22'877,652	53.2	0	20'212,406	8.1
5: Recursos determinados	25'268,876	49'991,721	59.6	22'017,794	45'217,677	64.9

Nota. Adaptado “Consulta de ejecución de gasto del 201”, por el MEF, 2011a. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/>

Las donaciones son una fuente de ingreso no regular, pero para la provincia de Jauja este rubro ha sido importante ya que representan más del 20% de los ingresos tanto para el año 2011 y 2012, pero lo que llama la atención es la ejecución de estas donaciones, el caso

más resaltante es el del año 2011 en el cual la ejecución de estas donación solo alcanzó el 8.1%. Esto sumado al bajo grado de ejecución general pone en relieve la inadecuada gestión de los ingresos que cuenta la Municipalidad Provincial de Jauja en desmedro de su desarrollo.

La mayor fuente de financiamiento de los ingresos de la provincia de Jauja son los recursos determinados, que están compuestos por: a) El fondo de compensación municipal, b) Los impuestos municipales, y c) El canon y sobre canon, las regalías, las renta de aduanas y participaciones. Estos recursos representaron en el 2011 el 45.6% del presupuesto anual y el 49.9% en el año 2012. Comparado con lo que representan los recursos ordinarios, un 28.4% en el 2011 y el 18.1% en el 2012 ponen en evidencia la poca capacidad de la provincia para financiar y gestionar su desarrollo generando una alta dependencia del Gobierno Central y sus transferencias anuales. Los montos recibidos por recursos generados en los años 2011 y 2012 se muestran en la Tabla 33.

Tabla 33

Fuentes de Financiamiento de la Provincia de Jauja 2011 y 2012

Rubro	PIA	PIM	Avance %	PIA	PIM	Avance %
07: Fondo de compensación municipal	17'846,287	23'592,267	66.5	16'714,102	20'826,933	74.0
08: Impuestos municipales	1'155,631	2'264,723	62.3	809,518	3'537,511	77.7
18: Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones	6'266,958	24'134,731	52.7	4'494,174	20'853,233	53.7
Total recursos determinados	25'268,876	49'991,721	59.6	22'017,794	45'217,677	64.9

Nota. Adaptado de “Consulta de ejecución de gasto”, por el MEF, 2011b. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?v=2011&ap=ActProy>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Jauja, a diferencia de las demás provincias, viene experimentando un proceso de reducción poblacional. Según el Censo Poblacional del año 2003, Jauja Provincia albergaba a 104,828 habitantes; en el año 2007, el Censo Nacional de Población y Vivienda reportó a 92,053 habitantes, es decir, una reducción en más de 12,000 habitantes. La tendencia

continúa y, según datos proyectados por el INEI, al 31 de junio de 2012 la provincia tendría 88,524 habitantes (ver Figura 35).

De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda del año 2007, el distrito que concentra la mayor cantidad de población es el de Jauja con 16,524 habitantes, seguido por los distritos de Yauyos (9,377) y Acolla (8,402). Los distritos con menor población son Masma (902 habitantes), Janjaillo (905) y Julcán (848). Esta información se muestra en la Tabla 34.

Por género, la provincia de Jauja tiene más mujeres que hombres: según el Censo del INEI del 2007, en Jauja habían 47,742 mujeres (51.86%) y 44,311 hombres (48.14%). El número de viviendas y hogares y la densidad poblacional muestran también en la Tabla 34, la cual divide a la población en tres grupos con los siguientes rangos: a) Grupo 1, menos de 1,000 habitantes (cuatro distritos); b) Grupo 2, entre 1,000 y 1,999 habitantes (17 distritos); y c) Grupo 3, de 2,000 habitantes a más (13 distritos). También se observa la predominancia del género femenino a excepción de los distritos de Monobamba, Curicaca y Huertas.

La salud pública es un objetivo de toda sociedad, en la provincia de Jauja la desnutrición crónica afecta al 37.6% de los menores de cinco años, información obtenida mediante el patrón de índice de masa corporal (IMC), que establece que las medidas de talla y peso son inferiores a los mínimos nacionales establecidos. Este problema incrementa la tasa de mortalidad infantil, que según datos del Censo de población y vivienda 2007, es de 26 niños muertos por cada 1,000 nacimientos en la provincia de Jauja. Las principales causas de mortalidad antes de los cinco años son las a) Enfermedades agudas de las vías respiratorias (40.65%), b) Enfermedades infecciosas intestinales (10.3%), c) Enfermedades de la cavidad bucal (9.12%), d) Enfermedades por trastornos de las glándulas endocrinas (6.91%), e) Enfermedades producidas por otras infecciones de las vías respiratorias (5.85%), entre otras enfermedades (Municipalidad provincial de Jauja, 2008).



Figura 35. Población por distritos de la provincia de Jauja 2007.

Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

Para el año 2008, según información estadística de la UGEL- Jauja, existen 26,758 escolares y 1,896 docentes en instituciones educativas públicas y privadas. Los niveles educativos reportan 2,240 niños en educación inicial, 1,993 escolares en el nivel primario y 8,820 escolares en educación secundaria. La provincia posee dos institutos: el Pedagógico “Pedro Monge Córdova”, y el Superior Tecnológico “Sausa”.

Tabla 34.

*Número de Viviendas y Hogares, Índice de Población Femenina y Rango de Población,
Provincia de Jauja 2007*

N°	Subzona	N° Viviendas	N° Hogares	Población censada			Índice femenino	Rango de población	
				Total	Hombres	Mujeres			
1	Julcan	404	258	848	394	454	53.54	Menos de 1,000 habitantes	
2	Janjaillo	380	250	905	408	497	54.92		
3	MasmaChicche	235	214	912	437	475	52.08		
4	San Pedro de Chunan	433	346	974	452	522	53.59		
5	Huaripampa	466	343	1,049	515	534	50.91	Entre 1,000 – 1,999 habitantes	
6	Muqui	411	277	1,057	507	550	52.03		
7	Paca	794	395	1,251	608	643	51.40		
8	Ataura	432	337	1,269	586	683	53.82		
9	Llocllapampa	595	390	1,343	635	708	52.72		
10	Monobamba	414	381	1,353	730	623	46.05		
11	Pancan	480	373	1,398	682	716	51.22		
12	Tunanmarca	585	379	1,404	696	708	50.43		
13	Parco	697	396	1,504	694	810	53.66		
14	Yauli	764	440	1,640	811	829	50.55		
15	Leonor Ordoñez	683	469	1,651	799	852	51.61		
16	Curicaca	588	467	1,756	889	867	49.37		
17	Canchayllo	707	466	1,774	886	888	50.06		
18	Molinos	783	476	1,816	890	926	50.99		
19	Huertas	615	504	1,865	957	908	48.69		
20	Huamali	603	527	1,968	944	1,024	52.03		
21	Ricran	1054	569	1,972	973	999	50.66		
22	Marco	966	624	2,041	937	1,104	54.09		Entre 2,000 y 3999 Habitantes
23	Paccha	859	534	2,123	1,005	1,118	52.66		
24	Pomacancha	580	507	2,141	1,015	1,126	52.59		
25	Masma	938	595	2,229	1,112	1,117	50.11		
26	San Lorenzo	619	566	2,265	1,046	1,219	53.82		
27	Muquiyauyo	950	682	2,399	1,152	1,247	51.98		
28	El Mantaro	840	691	2,612	1,235	1,377	52.72		
29	Sausa	669	657	2,806	1,350	1,456	51.89		
30	Sincos	1,538	1,122	4,469	2,143	2,326	52.05		
31	Apata	1,691	1,300	4,956	2,365	2,591	52.28		
32	Acolla	2,989	2,159	8,402	4,017	4,385	52.19	8,000 Hab.	
33	Yauyos	2,251	2,220	9,377	4,407	4,970	53.00	9,000 Hab.	
34	Jauja	4,556	4,136	16,524	8,034	8,490	51.36	16,000 Hab.	
Total		31,569	24,052	92,053	44,311	47,742	51.86		

Nota. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008.

En el campo de la educación básica regular, la provincia de Jauja cuenta con 288 instituciones educativas en los niveles a) Inicial, b) Primaria menores y c) Secundaria, de las cuales 253 instituciones (87.85%) son estatales y 35 instituciones (12.15%) son particulares.

La mayoría de las instituciones educativas de la provincia de Jauja pertenecen al nivel de educación primaria, son 153 instituciones educativas entre estatales y privadas, seguido del nivel educativo inicial con 81 instituciones y el nivel de educación secundaria con 54 instituciones. La cantidad de instituciones educativas estatales y particulares por niveles educativos se muestran en la Tabla 35

Tabla 35

Numero de instituciones educativas por niveles educativos, Provincia de Jauja 2008

Nivel educativo	Total de instituciones educativas			
	Estatal	Particular	Total	%
Inicial	73	8	81	28.13%
Primaria menores	136	17	153	53.13%
Secundaria	44	10	54	18.75%
Total	253	35	288	100%
Porcentaje	87.85%	12.15%	100%	

Nota. Adaptado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018”, por la Municipalidad Provincial de Jauja, 2008

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

En la provincia de Jauja, la empresa Telefónica del Perú S.A.A. y América Móviles S.A.A. tienen articulada la red troncal para telefonía fija convencional, telefonía fija inalámbrica e internet. Además, tienen instaladas antenas para telefonía móvil de las operadoras Movistar y Claro.

El acceso a internet crecido en función de la ampliación de las redes domésticas y adaptadores inalámbricos. Jauja accede a cinco canales de televisión con señal abierta y a sistemas de televisión por cable satelital, brindado por las compañías Direct TV, Movistar y Claro. Asimismo, cuenta con ocho emisoras de radio locales en frecuencia modulada (FM), siendo la preferida Radio Gigante 107.7 Mhz.

4.1.7 Tecnología de investigación y desarrollo (T)

En la provincia de Jauja, en la localidad de Pachacayo, se encuentra la sede de la Sociedad Agrícola de Interés Social-SAIS Túpac Amaru, fundada en 1969, que cuenta con 200,000 ha a una altura de 3,800 m.s.n.m. Cuenta con una tierra especial para la crianza de ovinos, y al 2011 contaba con 22,000 cabezas de ovino de la raza Junín. La SAIS Túpac Amaru desarrolló este patrimonio intangible de invaluable valor genético. De manera adicional a este proyecto, solo se cuenta con el apoyo en materia agropecuaria de la Universidad Nacional Agraria La Molina y la Universidad Nacional del Centro del Perú, esta última ubicada en el distrito del Mantaro.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Tabla 36 resume las fortalezas y debilidades que presenta la provincia de Jauja e incorpora las potencialidades como la superficie agropecuaria utilizada de manera ineficiente, los atractivos naturales y culturales como recursos para desarrollar el turismo, su ubicación estratégica que le permite tener acceso por la red vial nacional, red ferroviaria y vía aérea. Sus principales debilidades son la deficiente infraestructura agrícola y turística, el crecimiento urbano y comercial desordenado, la red vial interna poco desarrollada, la elevada tasa de desnutrición crónica infantil, la elevada tasa de mortalidad en niños menores de cinco años, la producción agrícola sin valor agregado y la población económica activa poco calificada.

Se presentan cuatro fortalezas y ocho debilidades. El resultado de la tabla muestra un puntaje ponderado de 2.00, que está por debajo del promedio (2.5), lo que indica que la Provincia posee debilidades internas y no hace uso de sus fortalezas internas totales. Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejadas por la provincia de Jauja (D'Alessio, 2008).

Tabla 36

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Ubicación geográfica estratégica, la distancia de Jauja a las ciudades de Lima, Huancavelica, Huancayo y la Selva Central es menor a 270 Km	0.10	3	0.30
2 Posee diversas manifestaciones culturales y atractivos naturales e históricos para el turismo	0.10	3	0.30
3 Buena accesibilidad, se conecta a la red nacional de transporte a través de la Carretera Central, el Ferrocarril Central y el aeropuerto Francisco Carle	0.09	3	0.27
4 Posee 284,300 hectáreas a más de 3,000 msnm. aptas para el cultivo agrícola	0.09	3	0.27
	0.38		1.14
Debilidades			
1 Deficiente infraestructura agrícola y turística	0.09	1	0.09
2 Crecimiento urbano y comercial desordenado	0.09	1	0.09
3 Red vial interna poco desarrollada	0.09	2	0.18
4 Alto índice de desnutrición crónica infantil (35.6%)	0.08	1	0.08
5 Alta tasa de mortalidad infantil (26*1000 nacimientos)	0.08	2	0.16
6 Producción agrícola sin valor agregado	0.07	2	0.14
7 Población económicamente activa poco calificada	0.07	1	0.07
8 Baja ejecución del presupuesto asignado	0.05	1	0.05
	0.62		0.86
Total	1.00		2.00

4.3 Conclusiones

La provincia de Jauja posee 284,300 ha de superficie apta para la agricultura, pero solo 34,494 hectáreas son aprovechadas en el cultivo de productos de bajo valor agregado. La quinua, producto que toma mayor importancia en el mercado mundial por sus cualidades alimenticias, es una alternativa de siembra rentable por su alto nivel de adaptación y rendimiento en toneladas por hectárea. La exportación de la quinua representará una fuente de ingresos importante que mejorará la calidad de vida del productor agrícola jaujino.

Solo uno de los 34 circuitos turísticos (la laguna de Paca) que ha establecido la Municipalidad Provincial se encuentra activo parcialmente. La falta de una oficina de promoción e información turística resta posibilidades de mejora del flujo turístico hacia la

Provincia. Si bien la cantidad de festividades en la provincia supera las 200, la población prioriza el beneplácito de los oferentes y sus invitados demostrando baja apertura al turista y poco compromiso con el servicio al visitante.

La falta de liderazgo y capacidad de gestión se hace evidente en la provincia de Jauja, la ejecución del presupuesto asignado es menor cada año, y la inactividad de la oficina de planeamiento ha hecho que la inclusión de proyectos viables y su seguimiento en el Sistema Nacional de Inversión Pública sea ineficaz.

La baja cobertura de los servicios de salud pública y los malos hábitos en el manejo de los alimentos en la provincia de Jauja, hacen que la reducción de las tasas de desnutrición crónica y mortalidad infantil sea cada vez más difícil. El hospital Domingo Olavegoya, construido en 1920 y las 3 microredes de salud para la atención de la población de los 34 distritos de la provincia son insuficientes e ineficientes.

El bajo nivel educativo del productor agrario, la parcelación de las tierras y la falta de asociatividad impiden que se realice la siembra a gran escala, desaprovechando los recursos aptos para esta actividad. Si a esto le sumamos la falta de canales de riego y el desaprovechamiento de las aguas provenientes de la época de precipitación (Octubre a Marzo), tenemos poco incentivo para la inversión en el agro en la provincia.

Capítulo V: Intereses de la provincia de Jauja y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Provincia de Jauja

Los intereses que se consideran para la provincia de Jauja van de acuerdo a los factores claves de éxito, los cuales le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo. Sus elementos son los siguientes:

- **Infraestructura adecuada para servicios turísticos:** La Provincia no cuenta con hoteles, restaurantes ni centros de diversión con la capacidad de atender a turistas nacionales y extranjeros. En lo que se refiere al agro, cuenta con caminos sin asfaltar, los cuales, si estuvieran en aptas condiciones, serían de gran utilidad para el traslado de insumos, mercaderías. Esto generaría mayor comodidad y menos tiempo invertido que impactaría positivamente en la estructura de costos de los agricultores.
- **Atributos paisajísticos y climáticos:** La Provincia tiene una diversidad climática favorable para el desarrollo del turismo y la agricultura que, sumado a su ubicación geográfica, constituye una ventaja comparativa que debe convertirse en ventaja competitiva. Según el análisis realizado, una de las principales razones por las cuales un turista visita un determinado lugar es el paisaje/naturaleza.
- **Inversión pública:** Corresponde al gobierno provincial ejecutar su presupuesto en infraestructura y gastos, enfocado en el desarrollo económico para mejorar la calidad de vida de la población.
- **Productividad y calidad de servicios:** La Municipalidad Provincial debe realizar convenios con instituciones que brinden capacitación a los agricultores para incrementar la productividad de sus cosechas, así como el desarrollo de un turismo focalizado en la riqueza, cultura y costumbres.
- **Superficie agrícola apta para el cultivo:** Jauja posee tierras aptas para el cultivo de la quinua, sin embargo, la Municipalidad Provincial no promueve su uso óptimo para los

sembríos, por lo que es de suma importancia que dicha entidad se convierta en facilitadora y promotora de esa actividad.

- **Seguridad ciudadana:** La Municipalidad Provincial ha constituido un grupo de serenazgo que brinda seguridad a la población y a los visitantes nacionales y extranjeros. Sin embargo, persiste la constante amenaza del narcoterrorismo que tiene influencia en ciertos distritos de Jauja, como Ricrán, Janjaillo y Monobamba. Por ello resulta vital para los intereses de Jauja erradicar definitivamente esta amenaza en trabajo conjunto con el gobierno regional y el Gobierno Central. De igual forma, se debe trabajar con estos organismos en la prevención de conflictos sociales que se dan con el bloqueo de carreteras que afectan el flujo normal de visitantes y la logística en general.
- **Adecuado servicios de salud y educación:** La provincia refleja necesidad de mejorar este tipo de servicio, ello se evidencia con la existencia de desnutrición y analfabetismo, por lo que corresponde al gobierno provincial promover y difundir la importancia para que se refleje en una mejora de la calidad de vida.
- **Adecuado servicio de electricidad, agua y alcantarillado:** Algunos pueblos de la provincia no cuentan con el servicio elemental, deficiencia que corresponde sanear al gobierno provincial conjuntamente con el regional velar por el bienestar de la población.

5.2 Potencial de la Provincia de Jauja

La provincia de Jauja cuenta con dos grandes potenciales: (a) la agricultura y (b) el turismo. Dentro de los productos agrícolas, se tiene a la quinua como producto con buena proyección de demanda a nivel nacional e internacional que están siendo bien aprovechados por la Provincia de San Román en Puno y la Provincia de Caylloma en Arequipa. Esto puede ser viable con una debida capacitación, inversión y tecnología, para crear un producto único en el mundo, aprovechándose la ventaja comparativa que ya se tiene (clima y geografía).

El turismo, su gran atractivo es la diversidad de riquezas naturales, culturales, históricos, geográficos y gastronomía, asimismo sus festividades se celebran durante todo el año. Para lograr ventaja competitiva es necesario el trabajo conjunto de la Municipalidad Provincial, Gobierno Regional y Central, así como el sector privado y la población. La provincia de Jauja tiene el aeródromo Francisco Carle que aún no ha llegado a su máxima capacidad, por esta vía es posible conectar la ciudad de Lima con la Provincia de Jauja en 30 minutos a diferencia de la vía terrestre que toma 8 horas.

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son los elementos que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país dentro de su entorno. Son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados y, junto con la misión y la visión establecidas, servirán de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008). Los puntos a considerar son: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presente, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

- **Influencia de terceras partes:** La provincia de Jauja está influenciada por el Gobierno Central y por el Gobierno Regional de Junín; ambos organismos aportan recursos a la provincia. Los proveedores y consumidores influyen en el funcionamiento de la Provincia. El proveedor con los insumos en la producción, y el consumidor con la demanda de los bienes y servicios. Asimismo, se suman los organismos no gubernamentales que influyen con sus aportes, participaciones y colaboran para el logro de objetivos.
- **Lazos pasados y presentes:** Se considera como una provincia mitológica, con un pasado prehistórico. En los años 80 y 90, época en que fue afectada por el terrorismo, se produjo una disminución de la población, de la demanda y la caída de la actividad económica. Sin embargo, la población conserva sus costumbres que dan alegría y vida a la provincia.

- **Contrabalance de los intereses:** Las diferentes organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, sector privado, la población y provincias que limitan a Jauja tienen intereses, por lo que se debe balancear y unir esfuerzos para el logro de una visión con intereses comunes y un trabajo con la participación de todos, de tal manera que se tenga como resultado una mejor calidad de vida de los pobladores.
- **Conservación de los enemigos:** Se consideran enemigos a las otras provincias que limítrofes geográficamente y las provincias que tienen diferentes atractivos turísticos y producción de alimentos diversos que atraen a los consumidores, ya sea a nivel local, nacional o internacional.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Jauja

En la Tabla 35, se muestran los intereses que tiene la provincia de Jauja y también otros entes relacionados. Se incluye al Gobierno Regional de Junín, al Ministerio del Ambiente (Minam), al Ministerio de Agricultura (Minag), al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), al Gobierno Regional, al Ministerio de Salud (Minsa) y a las provincias limítrofes y al ministerio del interior.

Las entidades mencionadas en la tabla tienen intereses vitales e importantes que ayudarán a trabajar en conjunto para lograr un desarrollo integral con impacto a nivel nacional, sin embargo también se tiene intereses contrarios con las provincias limítrofes. Las organizaciones públicas mencionadas se encuentran trabajando con otras provincias de la Costa y están logrando un considerable desarrollo a nivel nacional. Esta apertura debe ser aprovechada por las autoridades de la Provincia de Jauja.

Se aprecia que los intereses de la provincia de Jauja son vitales e importantes, por lo que se deben ejecutar los objetivos, las estrategias y acciones que se plantearán con el fin de remontar su situación actual para brindar bienestar a su población.

Tabla 37

Matriz de Intereses de la Provincial de Jauja

	Intereses del Sector		Intensidad del Interés		
			Vital	Importante	Periférico
1	Infraestructura adecuada para servicios turísticos	Mincetur		Provincias limitrofes*	Minam
2	Atributos paisajísticos y climáticos	Mincetur, Minam		Minag	
3	Inversión pública	Gobierno Regional, Mincetur		Minag	
4	Productividad y calidad de servicios	Mincetur, Minag, Provincias limitrofes*, Gobierno regional			Minam
5	Superficie agrícola apta para el cultivo	Minag			Minam
6	Seguridad ciudadana	Ministerio del Interior, Gobierno Regional			
7	Adecuado servicio de salud y educación	Minsa y Ministerio de Educación		Gobierno Regional	
8	Adecuado servicio de electricidad, agua y alcantarillado	Gobierno Regional, Minsa, Minag, provincias limitrofes*, Mincetur, Minam			

(*) Intereses contrarios

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Se han desarrollado ocho objetivos de largo plazo (OLP). El alcance de estos guiará a la provincia de Jauja hacia el cumplimiento de la visión, alineada con los valores y el código de ética, y a la vez es el origen del planteamiento de objetivos de corto plazo (OCP) y las subestrategias que se plantearán.

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1):** Para el año 2023, la Provincia de Jauja recibirá 450,000 mil turistas de procedencia nacional y extranjera. Se desconoce la cantidad de visitantes que a la fecha recibe la Provincia, el cálculo se realiza en base al primer receptor de turistas que es Cuzco con dos millones de turistas, y el quinto destino que es Arequipa con 200 mil turistas, con un crecimiento estimado de 7.7% anual, según declaraciones al

diario El Comercio del Ministro de Comercio Exterior y Turismo José Luis Silva Martinot.

- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2):** Para el 2023, la Provincia de Jauja producirá 33,000 toneladas de quinua de las cuales destinará 26,400 a la exportación y 6,600 a la demanda interna. En la actualidad produce un promedio de 550 toneladas destinadas a la demanda interna.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3):** Para el año 2023, la provincia de Jauja afirmará 179.19 km de vías en condición de trocha para facilitar el tránsito y conexión de los 34 distritos. Actualmente está asfaltado 96.54 km de vías y en condición de afirmado hay 113.73 km de vías del total de 389.46 km.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4):** Para el año 2023, la Provincia de Jauja ejecutará el 100% del presupuesto asignado por el Gobierno Central; en la actualidad, se ejecuta menos del 55% del presupuesto asignado.
- **Objetivo de largo plazo 5 (OLP5):** Para el año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la desnutrición crónica infantil a 15% y bajará la tasa de mortalidad infantil a 16*1000, actualmente tiene una desnutrición crónica infantil de 37.6% según el patrón de índice de masa corporal, una de las mayores tasas de la Región Junín y la tasa de mortalidad infantil es 26*1000. La Provincia de Huancayo tiene 21% de desnutrición crónica (INEI 2010) y Lima Metropolitana tiene una tasa de 10*1000 en mortalidad infantil una de las más bajas tasas del Perú (INEI 2011).
- **Objetivo de largo plazo 6 (OLP6):** Para el año 2023, el 83% de las familias de la provincia de Jauja contarán con el servicio de abastecimiento de agua potable y desagüe, igualando la cobertura del sistema eléctrico, para lo cual se reinstalará el sistema de abastecimiento de agua potable a 10,525 familias y se realizará 8.647 nuevas conexiones de agua, asimismo se reinstalará las conexiones de desagüe a 6,031 familias, y realizará

13,141 nuevas conexiones de desagüe. Actualmente, el sistema de abastecimiento de agua potable tiene una antigüedad de 40 años, la cobertura de agua es de 45.56% y la cobertura de desagüe es de 26.11%(Municipalidad Provincial de Jauja, 2008).

- **Objetivo de largo plazo 7 (OLP7):** Para el año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la tasa de analfabetismo a 5%. Según el censo del INEI (2007), la tasa de analfabetismo en la Provincia ascendía a 7.4%.
- **Objetivo de largo plazo 8 (OLP8):** Para el año 2023, la provincia de Jauja construirá 22 km de canales de regadío revestido. Actualmente cuenta con 2 km de canales de regadío revestido que abastecen solo al 24% de agricultores (Municipalidad Provincial de Jauja, 2008).
- **Objetivo de largo plazo 9 (OLP9):** Para el año 2023, el 90% de terrenos de los agricultores de la provincia de Jauja contarán con título de propiedad. Según datos preliminares del Censo Agrario 2012, más del 50% de terrenos agrícolas no cuentan con título de propiedad y existe un alto porcentaje de tierras fragmentadas.

5.6 Conclusiones

La Provincia de Jauja posee una ventaja comparativa natural, se encuentra un buen clima para favorecer a la producción de la quinua y promocionar el turismo mostrando su riqueza natural, costumbres, historia y gastronomía. Para convertir esta ventaja en competitiva, la Municipalidad Provincial en coordinación con el Gobierno Regional y Central debe trabajar en función a los intereses planteados, los cuales se reflejarán en el planteamiento y ejecución del presupuesto de la Provincia de Jauja.

Los objetivos de largo plazo que se han planteado llevarán a la Provincia a la visión determinada para el 2023, los cuales repercuten en la calidad de vida y bienestar de los pobladores, que es la función básica de la Municipalidad Provincial. Asimismo impactará en el desarrollo de las provincias vecinas que dinamizarán sus economías en conjunto.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Para una adecuada elección de las estrategias es necesario tener los insumos adecuados, conocer la situación actual de la provincia de Jauja, así como a través del análisis interno de sus fortalezas y debilidades y del análisis externo de las amenazas y oportunidades que influyen en su desarrollo. Todas estas variables analizadas se detallan en la Tabla 38. En base a estas, se desarrollan estrategias específicas como resultado de la combinación de las variables analizadas.

Estas estrategias permiten a la Provincia de Jauja explotar sus fortalezas y oportunidades, buscar debilidades y oportunidades, confrontar fortalezas y amenazas, y, finalmente, evitar debilidades y amenazas (D'Alessio, 2008).

- **Estrategias FO - Explote:** Resultado del análisis combinado de fortalezas internas con oportunidades externas. Las fortalezas internas ayudan a sacar ventaja de las oportunidades.
 - E1:** Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.
 - E2:** Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.
 - E3:** Incrementar la siembra y exportación de quinua.
 - E4:** Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.
- **Estrategias DO - Busque:** Resultado del análisis combinado de debilidades y oportunidades. Las debilidades internas sacan ventaja de las oportunidades externas.
 - E5:** Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
 - E6:** Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.

Tabla 38

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Fortalezas	Debilidades
	1 Ubicación geográfica estratégica, la distancia de Jauja a las ciudades de Lima, Huancavelica, Huancayo y la Selva Central es menor a 270 Km	1 Deficiente infraestructura agrícola y turística
	2 Posee diversas manifestaciones culturales y atractivos naturales e históricos para el turismo	2 Crecimiento urbano y comercial desordenado
	3 Buena accesibilidad, se conecta a la red nacional de transporte a través de la Carretera Central, el Ferrocarril Central y el aeropuerto Francisco Carlé	3 Red vial interna poco desarrollada
	4 Posee 284,300 hectáreas a más de 3,000 msnm. aptas para el cultivo agrícola	4 Alto índice de desnutrición crónica infantil (35.6%)
		5 Alta tasa de mortalidad infantil (25.8 * 1000 nacimientos)
		6 Producción agrícola sin valor agregado
		7 Población económicamente activa poco calificada
		8 Baja ejecución del presupuesto asignado
Oportunidades	FO	DO
1 Perú considerado "Hub Regional" en la zona del Pacífico	E1 Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos (F1, F2, F3; O1, O2, O3)	E5 Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda (D1, D6,D8; O1, O2, O3, O5, O6)
2 Política económica estable con crecimiento sostenido y atractivo para la inversión	E2 Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales(F2, F4; O3, O5, O6)	E6 Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial (D1, D2, D3, D6, D8; O1, O2, O3, O4, O6)
3 Incremento constante de la demanda internacional por productos peruanos y beneficios tributarios en el sector agrario y turístico	E3 Incrementar la siembra y exportación de quinua (F1, F3, F4; O1, O2, O3, O4, O5, O6)	E7 Elevar la categoría del hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de salud, para ampliar la prestación de servicios de salud (D4, D5, D7; O2)
4 Promoción del Estado para la asociatividad en el agro con titulación de tierras para facilitar acceso al financiamiento	E4 Realizar alianza con el MINCETUR para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales (F2; O1, O2, O3)	E8 Crear Programa de Capacitación de Servicios Turísticos para elevar la calidad del servicio (D7, D8; O1, O3, O5)
5 Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá principales compradores de productos agropecuarios		E9 Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales (D4, D5, D7; O2, O3, O4, O5, O6)
6 Tendencia al alza del precio de productos agrícolas (quinua)		
Amenazas	FA	DA
1 Altos costos logísticos por la deficiente infraestructura a nivel nacional (costo de flete)	E10 Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/Ha) (F1, F3, F4; A1, A3, A4, A5, A6)	E14 Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión(D1, D2, D3, D4; A1, A2, A4, A5)
2 Elevada inseguridad por el rebrote del terrorismo VRAEM - MOVADDEF, alto índice delincencial y bajo presupuesto en gasto de seguridad interna	E11 Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM (F1, F3; A2)	E15 Realizar alianzas con ONG's y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica (D5, D6, D7; A4)
3 Cambio climático desfavorable para la agricultura y poca difusión por la conservación del medio ambiente	E12 Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala (F3,F4; A1, A3, A5, A6)	
4 El gobierno destina poco presupuesto en educación e investigación	E13 Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos (F1, F3, F4; A1, A3, A4, A5, A6)	
5 Depreciación del dólar frente al Sol por la crisis económica internacional		
6 Estados Unidos, Canadá y el Continente Asiático están tecnificando el proceso productivo de la quinua para incrementar la productividad		

E7: Elevar la categoría del hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de salud, para ampliar la prestación de servicios de salud.

E8: Crear programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.

E9: Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para la entrega de títulos de propiedad en zonas rurales.

- **Estrategias FA - Confronte:** Resultado del análisis combinado de Fortalezas y Amenazas, las fortalezas de la Provincia evitarán o reducirán el impacto de las amenazas externas.

E10: Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola

E11: Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM.

E12: Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.

E13: Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.

- **Estrategia DA - Evite:** Resultado del análisis combinado de debilidades y amenazas. Estas estrategias son defensivas para reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

E14: Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión.

E15: Realizar alianzas con ONG y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

El resultado del emparejamiento de las estrategias arroja como resultado el planteamiento de 15 estrategias descritas en el párrafo anterior, que la Provincia debe trabajar con la finalidad de alcanzar sus objetivos de largo plazo y por ende su visión planteada. Ello

debido a que el entorno es favorable y es momento en que las autoridades deben aprovechar esta situación, copiando las mejores prácticas adoptadas por provincias exitosas.

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

Esta matriz permite determinar la postura estratégica de la provincia de Jauja, la cual se encuentra en una postura estratégica competitiva. Jauja tiene como factor crítico el desarrollo de productos y mercados. Si bien el agro y el turismo son industrias atractivas, en el presente momento no representan una ventaja competitiva para la provincia. Otro factor crítico es la fortaleza financiera, la cual se expresa en una necesidad de capital requerido, recursos excedentes debido al bajo nivel de ejecución del presupuesto anual y la poca capacidad actual de generar recursos propios (ver Figura 36 y Tabla 39).

Las estrategias que soportan el análisis de la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción para la provincia de Jauja son aquellas que permitirán suplir las debilidades financieras, la influencia del entorno y el poco aprovechamiento de las ventajas competitivas y el desarrollo de las fortalezas del turismo y el agro.

- **Fusión concéntrica:** (E4) Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales; (E9) Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para la entrega de títulos de propiedad en zonas rurales; (E10) Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha), (E11), coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM.
- **Estrategias de diferenciación:** (E2) Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales; (E7) Elevar la categoría del hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud (E8) Crear el Programa de Capacitación de Servicios Turísticos para elevar la calidad del servicio; (E12) Desarrollar

la asociatividad para acceder a economías de escala; (E13) Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos; y (E14) Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión.

Tabla 39

Matriz PEYEA de la Provincia de Jauja

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											Puntaje	Promedio	
Posición Estratégica Interna	1	Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
	3	Liquidez	desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	2	
	4	Capital Requerido Vs Capital Disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1	
	5	Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1	
	6	Facilidad de Salida del Mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3	
	7	Riesgo Involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8	Rotación de Inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	
	9	Economías de Escala y Experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	2.00
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva VC													
Posición Estratégica Interna	1	Participación en el Mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
	2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
	3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	5	
	4	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
	5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6	Utilización de la Capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	8	Integración Vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	-3.22
	9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1	2.78
Factores que determinan la estabilidad del Entorno (EE)													
Posición Estratégica Externa	1	Cambios Tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
	2	Tasa de Inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3	Variabilidad de la Demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	2	
	4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5	
	5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	1	
	6	Rivalidad/Presión competitiva	Altas	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	
	7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	1	-3.75
	8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1	2.25
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)													
Posición Estratégica Externa	1	Potencial de Crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	2	Potencial de Utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	3	Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2	
	5	Ubicación de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	4	
	8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	3.56

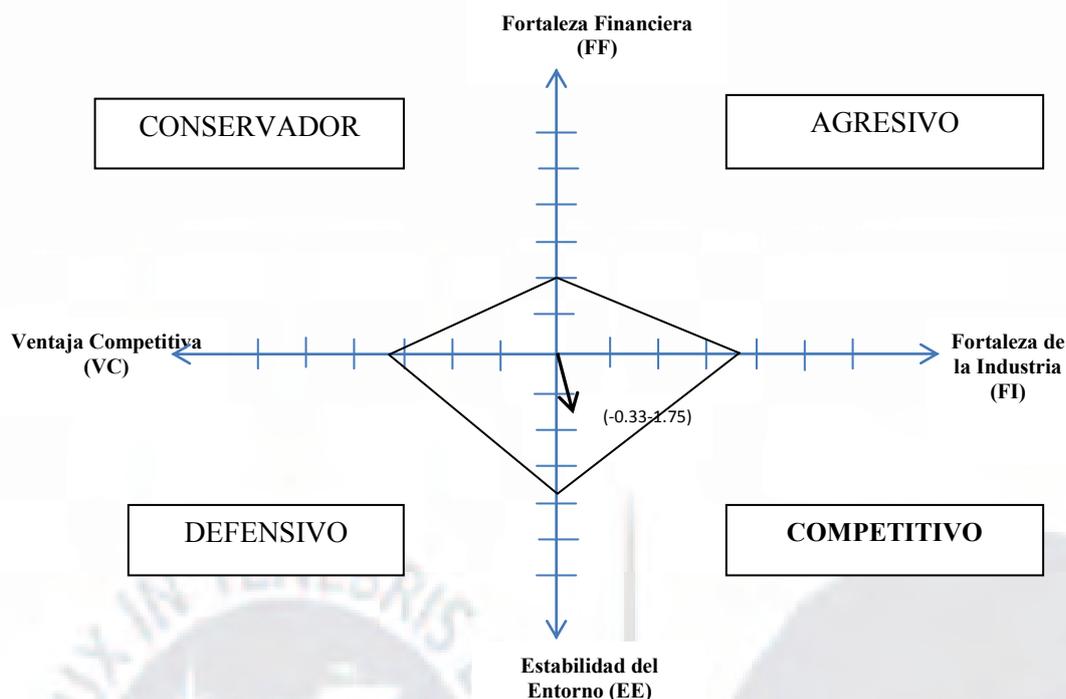


Figura 36. Matriz PEYEA de la provincia de Jauja.

6.3 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa tiene nueve cuadrantes divididos en tres sectores que representan la posición estratégica interna de la provincia de Jauja y su capacidad para capitalizar oportunidades y evitar amenazas existentes en el entorno. La provincia de Jauja se encuentra en el cuadrante V, el cual sugiere estrategias competitivas de desarrollo de mercados y productos a través de la diferenciación y diversificación, ya que si bien posee ventajas comparativas en industrias atractivas como el agro y el turismo, mediante la aplicación de estas estrategias puede convertir las ventajas comparativas en un entorno inestable en ventajas competitivas. Esta posición competitiva se determina en base a los resultados de la Matriz EFI cuyo promedio ponderado es 2.00, y los resultados de la Matriz EFE que tiene como promedio ponderado 2.02. La representación gráfica de esta matriz se muestra en la Figura 37.

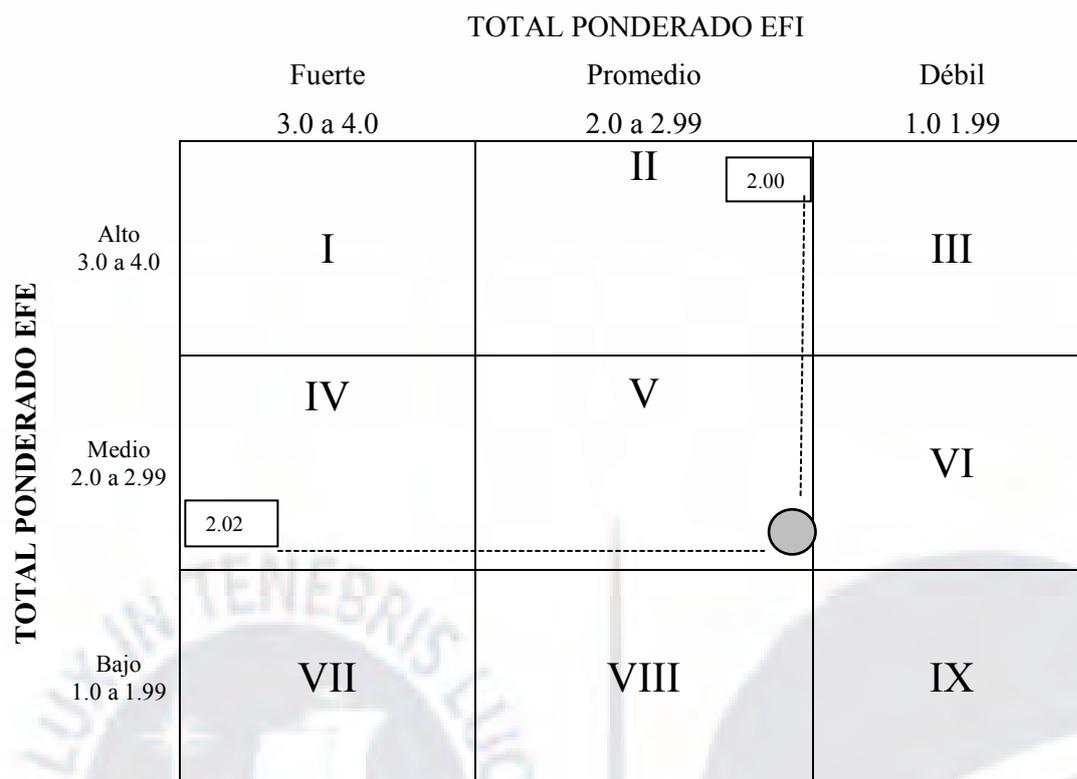


Figura 37. Matriz interna externa MIE.

Las estrategias que se ejecutaran a fin de superar la actual posición competitiva de la provincia de Jauja y que se clasifican por estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos son las siguientes:

- **Estrategia penetración en el mercado:** (E3) Incrementar la siembra y exportación de quinua; (E4) Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales; (E5) Crear la Feria Agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
- **Estrategia desarrollo de productos:** (E1) Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos; (E2) Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales; (E6) Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial; (E8) Crear el programa de capacitación de servicios turísticos; (E12) Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala; (E13) Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos y (E15)

Realizar alianza con ONG y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

6.4 Matriz de Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2008), 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. La provincia de Jauja está ubicada en el Cuadrante II por su posición débil en un mercado de crecimiento rápido, tal como se muestra en la Figura 38.

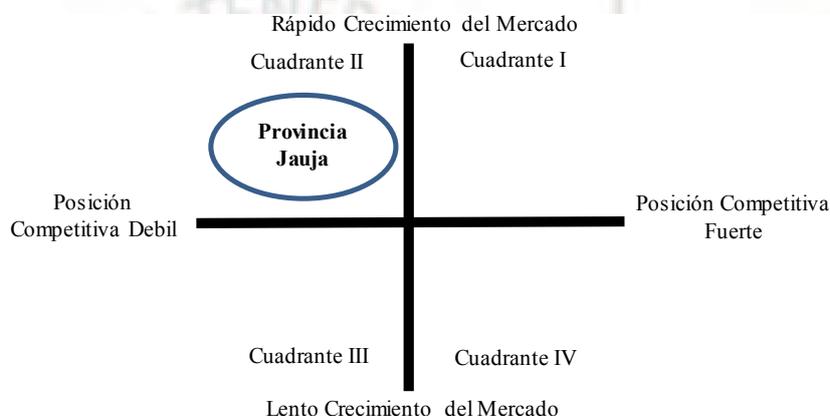


Figura 38. Matriz de gran estrategia.

Para fortalecer la posición competitiva de la provincia de Jauja y cumplir su visión, es importante que se pongan en marcha las siguientes estrategias planteadas que permitirán aumentar la participación en el mercado, así como introducir el producto en nuevos mercados:

- **Estrategia penetración en el mercado:** (E3) Incrementar la siembra y exportación de quinua; (E4) Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales; (E5) Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
- **Estrategia desarrollo de productos:** (E1) Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos; (E2) Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para

aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales; (E6) Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial; (E8) Crear programa de capacitación de servicios turísticos; (E10) Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha); (E12) desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala; y (E13) desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.

- **Estrategia desarrollo de mercado:** (E3) Incrementar la siembra y exportación de quinua; (E5) Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda; (E14) Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión.
- **Estrategia integración horizontal:** (E4) Alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales; (E7) Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud; (E9) Alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales; (E11) Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM; y (E15) Alianzas con ONG y la UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La provincia de Jauja alcanzará un alto nivel competitivo cuando las estrategias planteadas estén emparejadas con el FODA, PEYEA, IE, GE (ver Tabla 40). Se consideran las estrategias con puntaje cuatro y se retienen todas las estrategias con puntaje tres, que se consideran importantes para el logro de objetivos y son:

E1: Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.

E2: Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.

E3: Incrementar la siembra y exportación de quinua.

E4: Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.

Tabla 40

Matriz de Decisión de la Provincia de Jauja

	Estrategia	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.	X		X	X	3
E2	Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.	X	X	X	X	4
E3	Incrementar la siembra y exportación de quinua.	X		X	X	3
E4	Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.	X	X	X	X	4
E5	Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.	X		X	X	3
E6	Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.	X		X	X	3
E7	Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud.	X	X		X	3
E8	Crear un programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.	X	X	X	X	4
E9	Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales.	X	X		X	3
E10	Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha).	X	X		X	3
E11	Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.	X	X		X	3
E12	Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.	X	X	X	X	4
E13	Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.	X	X	X	X	4
E14	Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión.	X	X		X	3
E15	Alianzas con ONG y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.	X		X	X	3

- E5:** Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
- E6:** Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.
- E7:** Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de salud, para ampliar la prestación de servicios de salud.
- E8:** Crear programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.
- E9:** Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales
- E10:** Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha)
- E11:** Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.
- E12:** Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.
- E13:** Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.
- E14:** Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión.
- E15:** Realizar alianzas con ONG y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, sobre la base de identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos, la misma que requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 41, se consideran 15 estrategias a las que se asignaron puntajes de atractividad para determinar las estrategias aceptables. Por ello, según el puntaje obtenido, las estrategias retenidas para la matriz MCPE son aquellas que tienen un puntaje mayor a cinco.

- E1:** Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.

- E2:** Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.
- E3:** Incrementar la siembra y exportación de quinua.
- E4:** Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.
- E5:** Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
- E6:** Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.
- E7:** Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud
- E8:** Crear un programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.
- E10:** Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola.
- E11:** Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.
- E12:** Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.
- E13:** Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.
- E14:** Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión básica.
- E15:** Realizar alianzas con ONG's y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

6.7 Matriz de Rumelt (MR)

Es importante evaluar las estrategias retenidas después de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico con dos filtros finales: los criterios de Richard P. Rumelt (1986) y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias. En la Tabla 42, se han listado 14 estrategias establecidas que se ejecutarán para llegar a la situación

deseada las mismas que cumplen con la condiciones determinadas por Richard P. Rumelt (1986) de consistencia porque no son mutuamente inconsistentes, consonancia porque representa una respuesta adaptiva al entorno, ventaja porque provee de ventaja competitiva y factibilidad porque las estrategias no originan un sobrecosto.

Tabla 42

Matriz de Prueba de Estrategias o Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1 Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos	X	X	X	X	SI
E2 Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales	X	X	X	X	SI
E3 Incrementar la siembra y exportación de quinua	X	X	X	X	SI
E4 Realizar alianza con el MINCETUR para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales	X	X	X	X	SI
E5 Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.	X	X	X	X	SI
E6 Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial	X	X	X	X	SI
E7 Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud	X	X	X	X	SI
E8 Crear Programa de Capacitación de Servicios turísticos para elevar la calidad del servicio	X	X	X	X	SI
E10 Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/Ha)	X	X	X	X	SI
E11 Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM	X	X	X	X	SI
E12 Desarrollar la Asociatividad para acceder a economías de escala	X	X	X	X	SI
E13 Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos	X	X	X	X	SI
E14 Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión	X	X	X	X	SI
E15 Realizar alianzas con ONG's y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica	X	X	X	X	SI

6.8 Matriz de Ética (ME)

Las 14 estrategias que fueron evaluadas mediante la Matriz Rumelt fueron revisadas con la Matriz de Ética. En la Tabla 43 se observa que todas las estrategias aprueban los

criterios, en el cual V significa viola; N, neutral; y P, promueve. Con relación a los elementos de Justicia, J es justo; N, neutral; e I, injusto. Por último, en lo relativo al utilitarismo, P representa a perjudicial; N, neutral; y E, excelente. Las estrategias seleccionadas se detallan como sigue:

E1: Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.

E2: Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.

E3: Incrementar la siembra y exportación de quinua.

E4: Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.

F5: Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.

E6: Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.

E7: Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud

E8: Crear un programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.

E10: Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola.

E11: Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.

E12: Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.

E13: Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.

E14: Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión básica.

E15: Realizar alianzas con ONG y la UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación.

6.9 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de haber analizado las iniciativas estratégicas que se plantearon a través del análisis FODA, se decidió retener las 14 estrategias formuladas inicialmente, las cuales son las siguientes:

- E1:** Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.
- E2:** Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.
- E3:** Incrementar la siembra y exportación de quinua.
- E4:** Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.
- E5:** Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.
- E6:** Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.
- E7:** Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las microredes de salud, para ampliar la prestación de servicios de salud.
- E8:** Crear un programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad del servicio.
- E10:** Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha).
- E11:** Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.
- E12:** Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala.
- E13:** Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.
- E14:** Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión básica.
- E15:** Realizar alianzas con ONG y la UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.

Asimismo, se determinó como estrategias de contingencia que respalden ante la posibilidad de que una estrategia retenida no funcione:

E9: Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales

6.10 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 44 se comprueban las estrategias retenidas. Se evalúa el hecho de que conduzcan o no al logro de cada uno de los OLP, los cuales se plantearon en el Capítulo V.

Para que continúen siendo retenidas, cada una de las estrategias debe contribuir al menos con dos Objetivos Largo Plazo. Las coincidencias se hacen más visibles en la misma Tabla 44, en la que se muestra que las estrategias retenidas contribuyen en más de dos objetivos.

6.10 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La provincia de Jauja presenta como principales competidores a Urubamba (en el Cuzco), Caylloma (en Arequipa) y San Román (en Puno), que están enfocados en el desarrollo del sector turismo y producción de quinua, sectores en los que la Municipalidad Provincial de Jauja sustentará su desarrollo económico con impacto directo en el bienestar de la población.

Es primordial desarrollar ventajas competitivas para vencer a los competidores actuales y moverse a la posición futura planteada en la visión, las estrategias son el camino para llegar a ella, por ello es importante la consistencia que debe tener en toda las matrices desarrolladas.

Del análisis realizado a los actuales competidores permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. En la Tabla 45 se muestran las posibilidades de los competidores con relación a las estrategias retenidas. (D'Alessio, 2008).

Tabla 44

Matriz de Estrategias Vs. Objetivos de Largo Plazo

En el 2022, la provincia de Jauja será uno de los cinco primeros destinos turísticos del Perú y el primer productor de quinua a nivel nacional destinado a la demanda interna y externa. Ambos ejes de desarrollo económico impactarán positivamente en la salud, educación y alimentación de la población de la Provincia de Jauja.										
Al 2022	La provincia de Jauja recibirá 450,000 mil turistas de procedencia nacional y extranjera	La provincia de Jauja producirá 33,000 toneladas de quinua de las cuales destinará 26,400 a la exportación y 6,600 a la demanda interna	La provincia de Jauja afirmará 179.19 km de vías en condición de trocha para facilitar el tránsito y conexión de los 34 distritos.	La provincia de Jauja ejecutará el 100% del presupuesto asignado por el Gobierno Central	la Provincia de Jauja reducirá la desnutrición crónica infantil a 15% y bajará la tasa de mortalidad infantil a 16*1000	El 83% de las familias de la provincia de Jauja contarán con el servicio de abastecimiento de agua potable y desagüe	La provincia de Jauja reducirá la tasa de analfabetismo a 5%	La provincia de Jauja construirá 22 km de canales de regadío revestido	El 90% de terrenos de los agricultores de la Provincia de Jauja contarán con título de propiedad	
E1	Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos	X	X	X	X	X		X		
E2	Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales	X	X	X	X	X	X	X		
E3	Incrementar la siembra y exportación de quinua		X	X	X	X		X	X	
E4	Alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales	X	X	X	X	X		X		
E5	Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.	X	X	X	X	X		X		
E6	Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial	X	X	X	X	X		X	X	
E7	Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud				X	X		X		
E8	Crear Programa de Capacitación de Servicios turísticos para elevar la calidad del servicio	X		X	X	X	X	X		
E10	Alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/Ha)	X	X	X	X	X	X	X	X	
E11	Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM	X	X	X	X			X	X	
E12	Desarrollar la Asociatividad para acceder a economías de escala	X	X	X	X	X		X	X	
E13	Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos		X	X	X			X	X	
E14	Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión	X	X	X	X	X	X	X	X	
E15	Alianzas con ONG's y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica	X	X		X	X	X			

Tabla 45

Matriz de Posibilidades de Competidores

Estrategias retenidas		posibilidades Urubamba (Cuzco)	Posibilidades Caylloma (Arequipa)	Posibilidades San Román (Puno)
1	Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos	Demandar recursos para ampliar su infraestructura turística	Demandar recursos para ampliar su infraestructura turística	Demandar recursos para ampliar su infraestructura turística
2	Mejorar y ampliar la red de canales de riego revestido para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales	Demandar recursos para tecnificar e incrementar los canales de regadío	Demandar recursos para tecnificar e incrementar los canales de regadío	Demandar recursos para tecnificar e incrementar los canales de regadío
3	Incrementar la siembra y exportación de quinua	eleva la productividad	eleva la productividad	eleva la productividad
4	Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales	Expandir la difusión de los atractivos naturales y culturales a nivel mundial	Expandir la difusión de los atractivos naturales y culturales a nivel mundial	Expandir la difusión de los atractivos naturales y culturales a nivel mundial
5	Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.	asegurar posicionamiento en el mercado y aumentar la demanda	asegurar posicionamiento en el mercado y aumentar la demanda	asegurar posicionamiento en el mercado y aumentar la demanda
6	Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial	Demandar recursos para mejorar la red vial	Demandar recursos para mejorar la red vial	Demandar recursos para mejorar la red vial
7	Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2 y mejorar las micro redes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud	Mejorar la prestación de servicios de salud	Mejorar la prestación de servicios de salud	Mejorar la prestación de servicios de salud
8	Crear Programa de Capacitación de Servicios turísticos para elevar la calidad del servicio	Especialización en atención turística	Especialización en atención turística	Especialización en atención turística
10	Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/Ha)	Eleva la productividad	Eleva la productividad	Eleva la productividad
11	Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF. AA. en el VRAEM	Reforzar la seguridad interna	Reforzar la seguridad interna	Reforzar la seguridad interna
12	Desarrollar la asociatividad para acceder a economías de escala	Asegurar la asociatividad	Asegurar la asociatividad	Asegurar la asociatividad
13	Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos	Asegurar la disminución de costos logísticos	Asegurar la disminución de costos logísticos	Asegurar la disminución de costos logísticos
14	Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión	Mejorar condiciones de estabilidad y seguridad	Mejorar condiciones de estabilidad y seguridad	Mejorar condiciones de estabilidad y seguridad
15	Realizar alianzas con ONG y la UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica	Disminuir el nivel de analfabetismo	Disminuir el nivel de analfabetismo	Disminuir el nivel de analfabetismo

6.11 Conclusiones

En la matriz FODA se plantearon 15 estrategias que posteriormente fueron evaluadas en la matriz PEYEA; en esta, se determinó que la provincia de Jauja se encuentra en posición

competitiva por la intersección de las matrices Evaluación de Factores Externos (MEFE) y Evaluación de Factores Internos (MEFI); para superar esta posición, se determinó la viabilidad de las 15 estrategias planteadas.

La matriz Interna Externa (MIE) muestra que la provincia de Jauja se ubica en el cuadrante cinco, que obliga a plantear estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos identificando para ello siete estrategias.

En la matriz Gran Estrategia (MGE), la Provincia se ubica en el cuadrante dos, caracterizada por tener una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; para superar esta posición se determinaron estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado e integración horizontal, con un total de 15 estrategias.

De la comparación entre las matrices FODA, PEYEA, MIE y MGE se decidieron retener 15 estrategias con puntaje 3 y 4, que deben ser ejecutadas de manera obligatoria para llegar a la visión deseada.

Finalmente en la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se retiene 14 estrategias dejando de lado la estrategia nueve (E9) “Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales” por obtener un puntaje menor a cinco; las 14 estrategias seleccionadas son utilizadas para su evaluación y viabilidad en la matriz de Rumelt, Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo y Matriz de Posibilidades de los Competidores, matrices en las que se ratificaron la viabilidad para su ejecución.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta segunda etapa del proceso estratégico, la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. Además, se debe tener en consideración que una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación similar. Se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico (D'Alessio, 2008).

En este capítulo se desarrollan puntos claves que permitirán a la Municipalidad Provincial de Jauja alcanzar los OLP establecidos en el Capítulo V, los cuales están alineados con los intereses de la provincia. Dichos puntos están compuestos por: a) Los objetivos de corto plazo OCP y sus actividades; b) recursos asignados a los OCP; c) políticas de cada estrategia; d) estructura de la organización; e) medio ambiente, ecología y responsabilidad social; f) recursos humanos y motivación; y f) gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los resultados obtenidos en un periodo corto de tiempo, de preferencia en un año. Los OCP deben ser claros, verificables y medibles, y deben permitir alcanzar, con el uso de estrategias, los objetivos de largo plazo. Estos objetivos deben involucrar a toda la organización y, en especial a sus gerentes de forma directa. En la Tabla 44 se plantean dos objetivos de corto plazo para los ocho OLP (D'Alessio, 2008).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para ejecutar con éxito las actividades de los objetivos de corto plazo, es necesaria una eficaz y eficiente asignación de recursos tangibles, intangibles y humanos. Estos recursos pueden ser financieros, físicos, humanos y tecnológicos, de acuerdo a los requerimientos establecidos para cada actividad. La Tabla 46 muestra las actividades a realizar para cada OCP, así como los recursos que se le asignan a cada uno de ellos (Tabla 47).

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo

Objetivos a corto plazo	Actividades
OCP 1.1 En los años 2013-2014, mejorar y adecuar infraestructura turística existente.	a Mejorar calles, jirones, pasajes y accesos b Unificar el color de pintado de fachadas y diseño de letreros en calles principales c Revalorar plazas principales, plazuelas y casonas d Culminar la construcción de terminal terrestre
OCP 1.2 En los años 2014-2015, presentar proyectos de creación, manejo y promoción de productos turísticos.	a Contratar personal especializado en turismo y desarrollo de marcas b Solicitar al MINCETUR la elaboración del inventario turístico de la provincia c Crear productos turísticos para los principales atractivos turísticos
OCP 1.3 En los años 2015- 2018, comercializar 25 productos turísticos y recibir 130,000 turistas por año	a Desarrollar infraestructura e instalaciones en los atractivos turísticos b Reordenar la Cámara de turismo y aumentar el número de socios c Promoción regional y nacional en el portal ¿Y tú que planes? de Promperu y Turismo Perú d Promoción internacional en guías turísticas Lonely Planet y Tripadvisor e Supervisar y evaluar el logro de los objetivos
OCP 1.4 En los años 2018-2023, invertir el 15% del presupuesto anual en el sector turismo.	a Remodelación y modernización del campo ferial de Chucllu y el coliseo municipal b Colocar una oficina de información turística permanente en el aeropuerto Francisco Carle c Construir el museo de la identidad jauna y el centro de convenciones municipal. d Crear del ballet folclórico municipal y promocionarlo a nivel internacional e Promoción internacional en portales Lonely Planet, Rough Guides, Tripadvisor y Woldr66
OCP 2.1 En los años 2013-2014, formar la asociación de productores de quinua de la provincia y siembra de parcelas demostrativas.	a Convocar a productores agrarios de la provincia interesados en siembra de quinua b Elegir a los representantes de la asociación de productores de quinua de Jauja c Convenio con el Instituto de innovación agraria (INIA) para la transferencia tecnológica para la siembra de quinua d Siembra de parcelas demostrativas en terrenos seleccionados e Difundir los resultados de las parcelas demostrativas y los beneficios de la siembra de quinua
OCP 2.2 En los años 2014- 2017, capacitar a 6,500 productores agrarios en la siembra de quinua.	a Solicitar la colaboración del Instituto de nacional de investigación agraria (INIA) b Invitar e inscribir a los productores participantes c Dictar el curso de capacitación para la siembra de quinua en parcelas demostrativas d Realizar encuestas de satisfacción
OCP 2.3 En los años 2018- 2023, sembrar 16,500 hectáreas de quinua	a Construir acueductos, para el encauce de aguas de las lagunas de Tragadero y Carhuacocha b Construir accesos hacia los terrenos a sembrar c Construir canales de riego revestido d Capacitar a los productores agrarios en técnicas eficientes de riego
OCP 3.1 En los años 2013-2014, presentar al SNIP, el proyecto de inversión pública: Afirmado de 179.19 km. de trocha, de las vías troncales R50, R206, R82 y	a Contratar especialista en el Sistema nacional de inversión pública SNIP b Recolección de información y presentación de informes preliminares c Presentación del informe final d Presentar el proyecto a la oficina de programación de inversiones para su evaluación
OCP 3.2 En los años 2015-2018, afirmar 91.6 Km. de la vía troncal R50 (Jauja-Platay-Monobamba).	a Convocatoria a licitación del proyecto de afirmado de 91.6 km de trocha b Verificar el registro de participantes en el registro nacional de proveedores c Venta de bases de la licitación del proyecto de afirmado de 91.6 km. de trocha d Formulación y absolución de consultas y observaciones a las bases e Presentación y evaluación técnica y económica de las propuestas f Consentimiento y otorgamiento de la buena pro. g Supervisar el cumplimiento de avance de obra según las especificaciones técnicas del proyecto
OCP 3.3 En los años 2019-2023, afirmar 87.59 Km de las vías troncales R206 (Jauja-Tarma) R82 (Muquiyauyo-Miraflores) y JU843 (Canchayllo- Minas Arias)	a Convocatoria a licitación del proyecto de afirmado de 87.59 km de trocha b Verificar el registro de participantes en el registro nacional de proveedores c Venta de bases de la licitación del proyecto de afirmado de 87.59 km. de trocha d Formulación y absolución de consultas y observaciones a las bases e Presentación y evaluación técnica y económica de las propuestas f Consentimiento y otorgamiento de la buena pro. g Supervisar el cumplimiento de avance de obra según las especificaciones técnicas del proyecto
OCP 4.1 Capacitar al alcalde provincial en gestión y liderazgo, en los años 2013-2014	a Presupuesto de inversión en capacitación b Determinar la institución educativa de prestigio que capacitará al alcalde provincial. c Asistencia del alcalde al curso: Gestión y liderazgo en administración pública
OCP 4.2 En los años 2015-2018, ejecutar 80% del presupuesto.	a Presentación de proyectos agrícolas y turísticos b Elección de los proyectos con impacto positivo en la economía de la provincia sin afectar el medio ambiente c Ejecución y control de los proyectos agrícolas y turísticos elegidos.
OCP 4.3 En los años 2019-2023, los recursos directamente recaudados serán el 20% del presupuesto anual	a Capacitar a los trabajadores de la oficina de recaudación tributaria b Fomentar la cultura tributaria en la población c Realizar amnistías tributarias d Otorgar incentivos a los pobladores que pagan puntualmente
OCP 5.1 En los años 2013-2015, el 65% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche.	a Solicitar a la UGEL Jauja el listado completo de escuelas en zonas rurales b Solicitar al MINDES el listado completo de wawawasis en zonas rurales c Determinar la cantidad total de beneficiarios en zonas rurales d Solicitar al Ministerio de economía y finanzas incrementar el monto de transferencia para el programa Vaso de leche e Distribuir los recursos a los beneficiarios del programa Vaso de leche f Supervisar que los recursos lleguen a los beneficiarios
OCP 5.2 En los años 2016-2018, el 100% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche.	a Solicitar a la UGEL Jauja el listado actualizado de escuelas en zonas rurales b Solicitar al MINDES el listado actualizado de wawawasis en zonas rurales c Determinar la cantidad total de beneficiarios en zonas rurales d Solicitar al Ministerio de economía y finanzas incremento del monto de la transferencia para el programa Vaso de leche e Distribuir los recursos a los beneficiarios del programa Vaso de leche f Supervisar que los recursos lleguen a los beneficiarios
OCP 5.3 En los años 2019-2023, el 60% de menores de cinco años estarán registrados en el sistema integral de salud	a Solicitar al MINSAL la elevación de la categoría del hospital Domingo Olavegoya a II-2 b Solicitar al MINSAL el incremento de centros de Salud de siete a 12 centros c Solicitar al MINSAL el incremento de puestos de Salud de 50 a 60 puestos
OCP 6.1 En el año 2013-2014, presentar al SNIP, el proyecto de inversión pública: Mejora y ampliación de la red de agua potable y desague de la provincia de Jauja.	a Contratar especialista en el sistema nacional de inversión pública SNIP b Recolección de información y presentación de informes preliminares c Presentación del informe final d Presentar el proyecto a la oficina de programación de inversiones para su evaluación
OCP 6.2 En los años 2015-2018, el 55% de hogares de la provincia de Jauja contará con servicios de agua potable y desague	a Reinstalar el servicio de abastecimiento de agua potable a 8,858 familias b Reinstalar el servicio de desague a 5,783 familias c Realizar 3,744 nuevas conexiones de agua potable d Realizar 6,819 nuevas conexiones de desague e Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas
OCP 6.3 En los años 2019-2023, el 72% de hogares de la provincia de Jauja contará con servicios de agua potable y desague	a Reinstalar el servicio de abastecimiento de agua potable a 1,445 familias b Reinstalar el servicio de desague a 97 familias c Realizar 2,637 nuevas conexiones de agua potable d Realizar 3,985 nuevas conexiones de desague e Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas
OCP 7.1 En los años 2013-2014, instalar un centro de educación básica alternativa CEBA-PAEBA	a Desarrollar el perfil para la instalación de un centro de educación básica alternativa b Incluir el perfil en el banco de proyectos SNIP de la municipalidad provincial c Hacer seguimiento al proyecto en el Sistema Nacional de Inversión Pública d Lanzar la convocatoria para la construcción e implementación e Contratar personal especializado en educación básica para adultos
OCP 7.2 En los años 2015-2018, alfabetizar a 900 personas a través del Programa de alfabetización y educación básica de personas adultas PAEBA	a Empadronar a las personas adultas sin educación básica b Promocionar la importancia de la alfabetización en los adultos c Matricular a los adultos interesados d Supervisar y evaluar el logro de los objetivos
OCP 7.3 En los años 2019-2023, alfabetizar a 1,400 personas a través del Programa de alfabetización y educación básica de personas adultas PAEBA	a Empadronar a las personas adultas sin educación básica b Promocionar la importancia de la alfabetización en los adultos c Matricular a los adultos interesados d Supervisar y evaluar el logro de los objetivos
OCP 8.1 En los años 2013-2014, presentar al programa "Mi riego" el proyecto : Construcción de canales de riego revestido en la provincia de Jauja.	a Contratar especialista en elaboración de proyectos de infraestructura hídrica b Elaborar el proyecto de infraestructura hídrica en la provincia de Jauja c Presentar el proyecto al Ministerio de Agricultura d Lograr la aprobación del proyecto de infraestructura hídrica
OCP 8.2 En los años 2015-2018, construir ocho kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Huaripampa, Muquiyauyo, Muqui y Huancani	a Determinar los lugares para tomas de agua para riego en la margen derecha del río Mantaro b Coordinar con las comunidades campesinas el recorrido de los canales de riego revestidos c Construcción de dos kilómetros de riego revestido en cada distrito d Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas
OCP 8.3 En los años 2019-2023, construir 10 kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Ataura, Huamali, El Mantaro, San Lorenzo y Apata	a Determinar los lugares para tomas de agua para riego en la margen izquierda del río Mantaro b Coordinar con las comunidades campesinas el recorrido de los canales de riego revestidos c Construcción de dos kilómetros de riego revestido en cada distrito d Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas
OCP 9.1 Empadronar a propietarios agrícolas, en los años 2013-2014	a Solicitar el apoyo de la Agencia Agraria de Jauja b Coordinar con las comunidades campesinas para el inicio del empadronamiento c Empadronar a los productores agrarios d Promocionar la importancia y los beneficios de la titulación e Actualizar el promedio de hectáreas por productor agrario
OCP 9.2 En los años 2015-2018, entregar 5,600 nuevos títulos de propiedad agrícola.	a Solicitar el apoyo del Cofopri y del Ministerio de agricultura b Evaluar y verificar la propiedad de los terrenos c Entregar títulos de propiedad d Evaluar los resultados del proceso de titulación y elaborar estadísticas anuales
OCP 9.3 En los años 2019-2023, entregar 7,000 nuevos títulos de propiedad agrícola.	a Solicitar el apoyo del Cofopri y del Ministerio de agricultura b Evaluar y verificar la propiedad de los terrenos c Entregar títulos de propiedad d Evaluar los resultados del proceso de titulación y elaborar estadísticas anuales

Tabla 47

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos a corto plazo		Actividades	Recursos
OCP 1.1	En los años 2013-2014, mejorar y adecuar infraestructura turística existente.	a Mejorar calles, jirones, pasajes y accesos	Ingeniero, obreros, maquinaria y materiales
		b Unificar el color de pintado de fachadas y diseño de letreros en calles principales	Arquitecto, obreros, equipos y materiales
		c Revalorar plazas principales, plazuelas y casonas	Arquitecto, obreros, equipos y materiales
		d Culminar la construcción de terminal terrestre	Ingeniero, obreros, maquinaria, equipos y materiales
OCP 1.2	En los años 2014-2015, presentar proyectos de creación, manejo y promoción de productos turísticos.	a Contratar personal especializado en turismo y desarrollo de marcas	Especialista en contratación de personal
		b Solicitar al MINCETUR la elaboración del inventario turístico de la provincia	Licenciado en turismo, vehículos, fotógrafos, personal de apoyo
		c Crear productos turísticos para los principales atractivos turísticos	Especialista en turismo o administración estratégica, diseñadores gráficos
OCP 1.3	En los años 2015- 2018, comercializar 25 productos turísticos y recepcionar 130,000 turistas por año	a Desarrollar infraestructura e instalaciones en los atractivos turísticos	Ingenieros, maquinarias, equipos, materiales, obreros
		b Reordenar la Cámara de turismo y aumentar el número de socios	Especialista en turismo, propietarios de establecimientos turísticos
		c Promoción regional y nacional en el portal ¿Y tú que planes? de Promperu y Turismo Perú	Especialista en marketing, diseñadores gráficos, fotógrafos
		d Promoción internacional en guías turísticas Lonely Planet y Tripadvisor	Especialista en marketing, diseñadores gráficos, fotógrafos
		e Supervisar y evaluar el logro de los objetivos	Especialista en marketing, diseñadores gráficos, fotógrafos
OCP 1.4	En los años 2018-2023, invertir el 15% del presupuesto anual en el sector turismo.	a Remodelación y modernización del campo ferial de Chucllu y el coliseo municipal	Ingenieros, maquinarias, equipos, materiales, obreros
		b Colocar una oficina de información turística permanente en el aeropuerto Francisco Carle	Arquitecto, obreros, equipos y materiales
		c Construir el museo de la identidad xauxa y el centro de convenciones municipal.	Arquitecto, ingenieros, maquinarias, obreros, equipos y materiales
		d Crear del ballet folclórico municipal y promocionarlo a nivel internacional	Especialista en danza, local para ensayos, equipos de audio, vestimentas
		e Promoción internacional en portales Lonely Planet, Rough Guides, Tripadvisor y Woldr66	Especialista en marketing, diseñadores gráficos, fotógrafos
OCP 2.1	En los años 2013-2014, formar la asociación de productores de quinua de la provincia y siembra de parcelas demostrativas.	a Convocar a productores agrarios de la provincia interesados en siembra de quinua	Radiodifusión, carteles, material didáctico, expositores
		b Elegir a los representantes de la asociación de productores de quinua de Jauja	Local de reuniones, oficios, actas, radiodifusión
		c Convenio con el Instituto de innovación agraria (INIA) para la transferencia tecnológica para la siembra de quinua	Especialistas en siembra de quinua, local, invitaciones, actas
		d Siembra de parcelas demostrativas en terrenos seleccionados	Ingeniero agrónomo, terrenos, maquinaria, semillas, abonos
OCP 2.2	En los años 2014- 2017, capacitar a 6,500 productores agrarios en la siembra de quinua.	a Solicitar la colaboración del Instituto de nacional de investigación agraria (INIA)	Alcalde provincial
		b Invitar e inscribir a los productores participantes	Medios de comunicación, personal de la municipalidad
		c Dictar el curso de capacitación para la siembra de quinua en parcelas demostrativas	Especialistas del INIA
		d Realizar encuestas de satisfacción	Personal de la municipalidad
OCP 2.3	En los años 2018- 2023, sembrar 16,500 hectáreas de quinua	a Construir acueductos, para el encauce de aguas de las lagunas de Tragadero y Carhuacochoa	Ingenieros, maquinarias, equipos, materiales, obreros
		b Construir accesos hacia los terrenos a sembrar	Ingenieros, maquinarias, equipos, materiales, obreros
		c Construir canales de riego revestido	Ingenieros, maquinarias, equipos, materiales, obreros
		d Capacitar a los productores agrarios en técnicas eficientes de riego	Ingenieros agrónomo especialista en técnicas de riego, equipos, personal
OCP 3.1	En los años 2013-2014, presentar al SNIP, el proyecto de inversión pública: Afirmado de 179.19 km. de trocha, de las vías troncales R50, R206, R82 y	a Contratar especialista en el Sistema nacional de inversión pública SNIP	Economista, oficina, equipos, materiales
		b Recolección de información y presentación de informes preliminares	Economista, Ingenieros civiles, vehículos, equipos, fotógrafo.
		c Presentación del informe final	Equipos y materiales de oficina, local, equipo audiovisual
		d Presentar el proyecto a la oficina de programación de inversiones para su evaluación	Economista, personal administrativo
OCP 3.2	En los años 2015-2018, afirmar 91.6 Km. de la vía troncal R50 (Jauja-Platay-Monobamba).	a Convocatoria a licitación del proyecto de afirmado de 91.6 km de trocha	Medios de comunicación, dinero
		b Verificar el registro de participantes en el registro nacional de proveedores	Personal de la municipalidad
		c Venta de bases de la licitación del proyecto de afirmado de 91.6 km. de trocha	Personal de la municipalidad
		d Formulación y absolución de consultas y observaciones a las bases	Ingeniero especialista en obras civiles, personal de la municipalidad
		e Presentación y evaluación técnica y económica de las propuestas	Economista especialista en obras públicas, personal de la municipalidad
		f Consentimiento y otorgamiento de la buena pro.	Medios de comunicación, oficina de imagen institucional
		g Supervisar el cumplimiento de avance de obra según las especificaciones técnicas del proyecto	Ingeniero civil, vehículos, equipos, personal de la municipalidad
OCP 3.3	En los años 2019-2023, afirmar 87.59 Km de las vías troncales R206 (Jauja-Tarma) R82 (Muquiyauyo-Miraflores) y JU843 (Canchayllo- Minas Arias)	a Convocatoria a licitación del proyecto de afirmado de 87.59 km de trocha	Medios de comunicación, dinero
		b Verificar el registro de participantes en el registro nacional de proveedores	Personal de la municipalidad
		c Venta de bases de la licitación del proyecto de afirmado de 87.59 km. de trocha	Personal de la municipalidad
		d Formulación y absolución de consultas y observaciones a las bases	Ingeniero especialista en obras civiles, personal de la municipalidad
		e Presentación y evaluación técnica y económica de las propuestas	Economista especialista en obras públicas, personal de la municipalidad
		f Consentimiento y otorgamiento de la buena pro.	Medios de comunicación, oficina de imagen institucional
		g Supervisar el cumplimiento de avance de obra según las especificaciones técnicas del proyecto	Ingeniero civil, vehículos, equipos, personal de la municipalidad
OCP 4.1	Capacitar al alcalde provincial en gestión y liderazgo, en los años 2013-2014	a Presupuesto de inversión en capacitación	Administrador
		b Determinar la institución educativa de prestigio que capacitará al alcalde provincial.	Regidores, medios de comunicación
		c Asistencia del alcalde al curso: Gestión y liderazgo en administración pública	Viáticos y pasajes
OCP 4.2	En los años 2015-2018, ejecutar 80% del presupuesto.	a Presentación de proyectos agrícolas y turísticos	Especialista en proyectos agrícolas, especialista en proyectos turísticos
		b Elección de los proyectos con impacto positivo en la economía de la provincia sin afectar el me	Ingeniero ambiental, sociólogo
		c Ejecución y control de los proyectos agrícolas y turísticos elegidos.	Especialista en el sistema nacional de inversión pública
OCP 4.3	En los años 2019-2023, los recursos directamente recaudados serán el 20% del presupuesto anual	a Capacitar a los trabajadores de la oficina de recaudación tributaria	Especialista en recaudación tributaria, material didáctico
		b Fomentar la cultura tributaria en la población	Medios de comunicación, talleres informativos
		c Realizar amnistías tributarias	Personal de la municipalidad
OCP 5.1	En los años 2013-2015, el 65% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche.	a Otorgar incentivos a los pobladores que pagan puntualmente	Personal de la municipalidad, electrodomésticos
		b Solicitar a la UGEL Jauja el listado completo de escuelas en zonas rurales	Información de la Ugel Jauja, personal de la municipalidad
		c Solicitar al MINDES el listado completo de wawawasis en zonas rurales	Información del MINDES, personal de la municipalidad
		d Determinar la cantidad total de beneficiarios en zonas rurales	Asistente social, personal de la municipalidad
		e Solicitar al Ministerio de economía y finanzas incrementar el monto de transferencia para progr	Alcalde provincial
		f Distribuir los recursos a los beneficiarios del programa Vaso de leche	Personal de la municipalidad, vehículos, carpas, sillas.
OCP 5.2	En los años 2016-2018, el 100% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche.	g Supervisar que los recursos lleguen a los beneficiarios	Vehículos, personal de la municipalidad
		a Solicitar a la UGEL Jauja el listado actualizado de escuelas en zonas rurales	Información de la Ugel Jauja, personal de la municipalidad
		b Solicitar al MINDES el listado actualizado de wawawasis en zonas rurales	Información del MINDES, personal de la municipalidad
		c Determinar la cantidad total de beneficiarios en zonas rurales	Asistente social, personal de la municipalidad
		d Solicitar al Ministerio de economía y finanzas incremento del monto de la transferencia para el	Alcalde provincial
		e Distribuir los recursos a los beneficiarios del programa Vaso de leche	Personal de la municipalidad, vehículos, carpas, sillas.
OCP 5.3	En los años 2019-2023, el 60% de menores de cinco años estarán registrados en el sistema integral de salud	f Supervisar que los recursos lleguen a los beneficiarios	Vehículos, personal de la municipalidad
		a Solicitar al MINSa la elevación de la categoría del hospital Domingo Olavegoya a II-2	Alcalde provincial, asesor especialista en salud pública
		b Solicitar al MINSa el incremento de centros de Salud de siete a 12 centros	Alcalde provincial, asesor especialista en salud pública
OCP 6.1	En el año 2013-2014, presentar al SNIP, el proyecto de inversión pública: Mejora y ampliación de la red de agua potable y desague de la provincia de Jauja.	c Solicitar al MINSa el incremento de puestos de Salud de 50 a 60 puestos	Alcalde provincial, asesor especialista en salud pública
		a Contratar especialista en el sistema nacional de inversión pública SNIP	Economista, oficina, equipos, materiales
		b Recolección de información y presentación de informes preliminares	Economista, Ingenieros civiles, vehículos, equipos, fotógrafo.
		c Presentación del informe final	Equipos y materiales de oficina, local, equipo audiovisual
OCP 6.2	En los años 2015-2018, el 55% de hogares de la provincia de Jauja contara con servicios de agua potable y desague	d Presentar el proyecto a la oficina de programación de inversiones para su evaluación	Economista, personal administrativo
		a Reinstalar el servicio de abastecimiento de agua potable a 8,858 familias	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		b Reinstalar el servicio de desague a 5,783 familias	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		c Realizar 3,744 nuevas conexiones de agua potable	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		d Realizar 6,819 nuevas conexiones de desague	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
OCP 6.3	En los años 2019-2023, el 72% de hogares de la provincia de Jauja contara con servicios de agua potable y desague	e Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas	Gerente de obras de la municipalidad, ingenieros civiles.
		a Reinstalar el servicio de abastecimiento de agua potable a 1,445 familias	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		b Reinstalar el servicio de desague a 97 familias	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		c Realizar 2,637 nuevas conexiones de agua potable	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
		d Realizar 3,985 nuevas conexiones de desague	Empresa constructora, maquinarias, equipos, materiales, personal
OCP 7.1	En los años 2013-2014, instalar un centro de educación básica alternativa CEBA-PAEBA	e Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas	Gerente de obras de la municipalidad, ingenieros civiles.
		a Desarrollar el perfil para la instalación de un centro de educación básica alternativa	Licenciado en educación, dinero
		b Incluir el perfil en el banco de proyectos SNIP de la municipalidad provincial	Especialista en el sistema nacional de inversión pública SNIP
		c Hacer seguimiento al proyecto en el Sistema Nacional de Inversión Pública	Especialista en el sistema nacional de inversión pública SNIP
		d Lanzar la convocatoria para la construcción e implementación	Especialista en el sistema nacional de inversión pública SNIP
OCP 7.2	En los años 2015-2018, alfabetizar a 900 personas a través del Programa de alfabetización y educación básica de personas adultas PAEBA	e Contratar personal especializado en educación básica para adultos	Licenciado en educación, psicólogo, dinero
		a Empadronar a las personas adultas sin educación básica	Empadronadores, vehículos, dinero
		b Promocionar la importancia de la alfabetización en los adultos	Medios de comunicación, dinero
		c Matricular a los adultos interesados	Personal administrativo, materiales de oficina
OCP 7.3	En los años 2019-2023, alfabetizar a 1,400 personas a través del Programa de alfabetización y educación básica de personas adultas PAEBA	d Supervisar y evaluar el logro de los objetivos	Personal de la municipalidad
		a Empadronar a las personas adultas sin educación básica	Empadronadores, vehículos, dinero
		b Promocionar la importancia de la alfabetización en los adultos	Medios de comunicación, dinero
		c Matricular a los adultos interesados	Personal administrativo, materiales de oficina
OCP 8.1	En los años 2013-2014, presentar al programa "Mi riego" el proyecto : Construcción de canales de riego revestido en la provincia de Jauja	d Supervisar y evaluar el logro de los objetivos	Personal de la municipalidad
		a Contratar especialista en elaboración de proyectos de infraestructura hídrica	Economista, oficina, equipos, materiales
		b Elaborar el proyecto de infraestructura hídrica en la provincia de Jauja	Economista, Ingenieros civiles, vehículos, equipos, fotógrafo.
		c Presentar el proyecto al Ministerio de Agricultura	Personal de la municipalidad
OCP 8.2	En los años 2015-2018, construir ocho kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Huaripampa, Muquiyauyo, Muqui y Huancani	d Lograr la aprobación del proyecto de infraestructura hídrica	Alcalde provincial, especialista en infraestructura hídrica
		a Determinar los lugares para tomas de agua para riego en la margen derecha del río Mantaro	Ingeniero agrónomo, topógrafo, dirigentes comunales, personal municipal
		b Coordinar con las comunidades campesinas el recorrido de los canales de riego revestidos	Alcalde provincial, dirigentes comunales, local, material didáctico, planos
		c Construcción de dos kilómetros de riego revestido en cada distrito	Maquinarias, personal de construcción, vehículos, insumos, dinero
OCP 8.3	En los años 2019-2023, construir 10 kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Ataura, Huamali, El Mantaro, San Lorenzo y Apata	d Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas	Maquinarias, personal de construcción, vehículos, insumos, dinero
		a Determinar los lugares para tomas de agua para riego en la margen izquierda del río Mantaro	Ingeniero agrónomo, topógrafo, dirigentes comunales, personal municipal
		b Coordinar con las comunidades campesinas el recorrido de los canales de riego revestidos	Alcalde provincial, dirigentes comunales, local, material didáctico, planos
		c Construcción de dos kilómetros de riego revestido en cada distrito	Maquinarias, personal de construcción, vehículos, insumos, dinero
OCP 9.1	Empadronar a propietarios agrícolas, en los años 2013-2014	d Supervisar la ejecución de la obra según las especificaciones técnicas	Maquinarias, personal de construcción, vehículos, insumos, dinero
		a Solicitar el apoyo de la Agencia agraria de Jauja	Alcalde provincial
		b Coordinar con las comunidades campesinas para el inicio del empadronamiento	Personal de la municipalidad
		c Empadronar a los productores agrarios	Personal de la agencia agraria y de la municipalidad
		d Promocionar la importancia y los beneficios de la titulación	Medios de comunicación, personal de la municipalidad
OCP 9.2	En los años 2015-2018, entregar 5,600 nuevos títulos de propiedad agrícola.	e Actualizar el promedio de hectáreas por productor agrario	Personal de la agencia agraria y de la municipalidad
		a Solicitar el apoyo del Cofopri y del Ministerio de agricultura	Alcalde provincial
		b Evaluar y verificar la propiedad de los terrenos	Verificadores, vehículos, material de oficina, dinero
OCP 9.3	En los años 2019-2023, entregar 7,000 nuevos títulos de propiedad agrícola.	c Entregar títulos de propiedad	Representante del Cofopri, del Ministerio de agricultura y la alcaldía
		d Evaluar los resultados del proceso de titulación y elaborar estadísticas anuales	Personal de la municipalidad
		a Solicitar el apoyo del Cofopri y del Ministerio de agricultura	Alcalde provincial
		b Evaluar y verificar la propiedad de los terrenos	Verificadores, vehículos, material de oficina, dinero
		c Entregar títulos de propiedad	Representante del Cofopri, del Ministerio de agricultura y la alcaldía
		e Evaluar los resultados del proceso de titulación y elaborar estadísticas anuales	Personal de la municipalidad

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas muestran el camino y ponen límites al accionar de la organización. Es por eso que su diseño debe incluir y respetar los intereses de cada uno de los *stakeholders* de la Municipalidad Provincial de Jauja. Las políticas deben ser guiadas por el código de ética y los valores que promulga la organización. Bajo esta premisa se establecen las siguientes políticas:

- P1:** Incluir y beneficiar a todos los *stakeholders* en los planes de desarrollo estratégico.
- P2:** Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de Jauja, respetando sus costumbres y tradiciones.
- P3:** Promover la inversión privada en proyectos agrarios y turísticos.
- P4:** Mejorar la productividad agrícola.
- P5:** Mejorar el nivel educativo de la provincia e incrementar la alfabetización.
- P6:** Preservar la seguridad ciudadana.
- P7:** Fomentar la comunicación clara y la relación cordial entre instituciones públicas y privadas.
- P8:** Promover la identidad cultural y los valores de la cultura Xauxa.

Las políticas que sigue la provincia de Jauja guardan concordancia con las estrategias internas y externas de la organización. Por ejemplo: la estrategia E1 “Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos” guarda relación con las políticas P1, P2, P3, y P8; la E2 “Mejorar y ampliar la red de canales de riego para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales” se relaciona con las políticas P1, P2, P3 y P4; la E3 “Incrementar la siembra y exportación de quinua” está vinculada con las políticas P1, P2, P3 y P4; la E4 “Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales” se alinea con las políticas P1, P3, P4, P7 y P8; la E5 “Crear la feria

agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda” se relaciona con P1, P3 y P8. La relación entre estrategias y políticas se muestran en la Tabla 48.

Tabla 48

Políticas Asociadas a Cada Estrategia

	Estrategias	Políticas							
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
E1	Construir infraestructura para el desarrollo de circuitos turísticos.	X	X	X					X
E2	Mejorar y ampliar la red de canales de riego para aprovechar las aguas pluviales y de manantiales naturales.	X	X	X	X				
E3	Incrementar la siembra y exportación de quinua.	X	X	X	X				
E4	Realizar alianza con el Mincetur para difundir a nivel internacional los atractivos naturales y culturales.	X		X	X			X	X
E5	Crear la feria agropecuaria de alcance nacional e internacional para elevar la demanda.	X		X					X
E6	Mejorar la red vial local para facilitar la integración provincial.	X	X	X	X	X			
E7	Elevar la categoría del Hospital Domingo Olavegoya de II-1 a II-2, y mejorar las microredes de Salud, para ampliar la prestación de servicios de salud.	X	X				X	X	
E8	Crear programa de capacitación de servicios turísticos para elevar la calidad de servicio.	X	X	X		X			
E9	Realizar alianza con el Ministerio de Agricultura para entrega de títulos de propiedad en zonas rurales.	X	X	X	X			X	
E10	Realizar alianza con instituciones de investigación agraria para capacitar y mejorar la productividad agrícola (Tn/ha).	X	X	X	X			X	X
E11	Coordinar con el Ministerio del Interior para reforzar la vigilancia y presencia de las FF.AA. en el VRAEM.	X	X				X	X	X
E12	Desarrollar la Asociatividad para acceder a economías de escala.	X	X	X	X				X
E13	Desarrollar la cadena productiva de la quinua para disminuir costos logísticos.	X	X	X	X				
E14	Desarrollar condiciones de estabilidad y seguridad para atraer inversión	X	X	X		X	X	X	X
E15	Alianzas con ONG y UGEL para asegurar la escolarización de personas sin educación básica.	X	X			X		X	

7.4 Estructura de la Provincia de Jauja

La estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Jauja mostrada en el Capítulo IV es de carácter vertical y está compuesta por un Concejo Municipal, la Alcaldía y la Gerencia Municipal. El problema radica en la cantidad de sub-gerencias (ocho en total), las cuales a su vez están divididas en departamentos (10), unidades (10) y oficinas especiales (seis). Esto ocasiona una gestión lenta y burocrática.

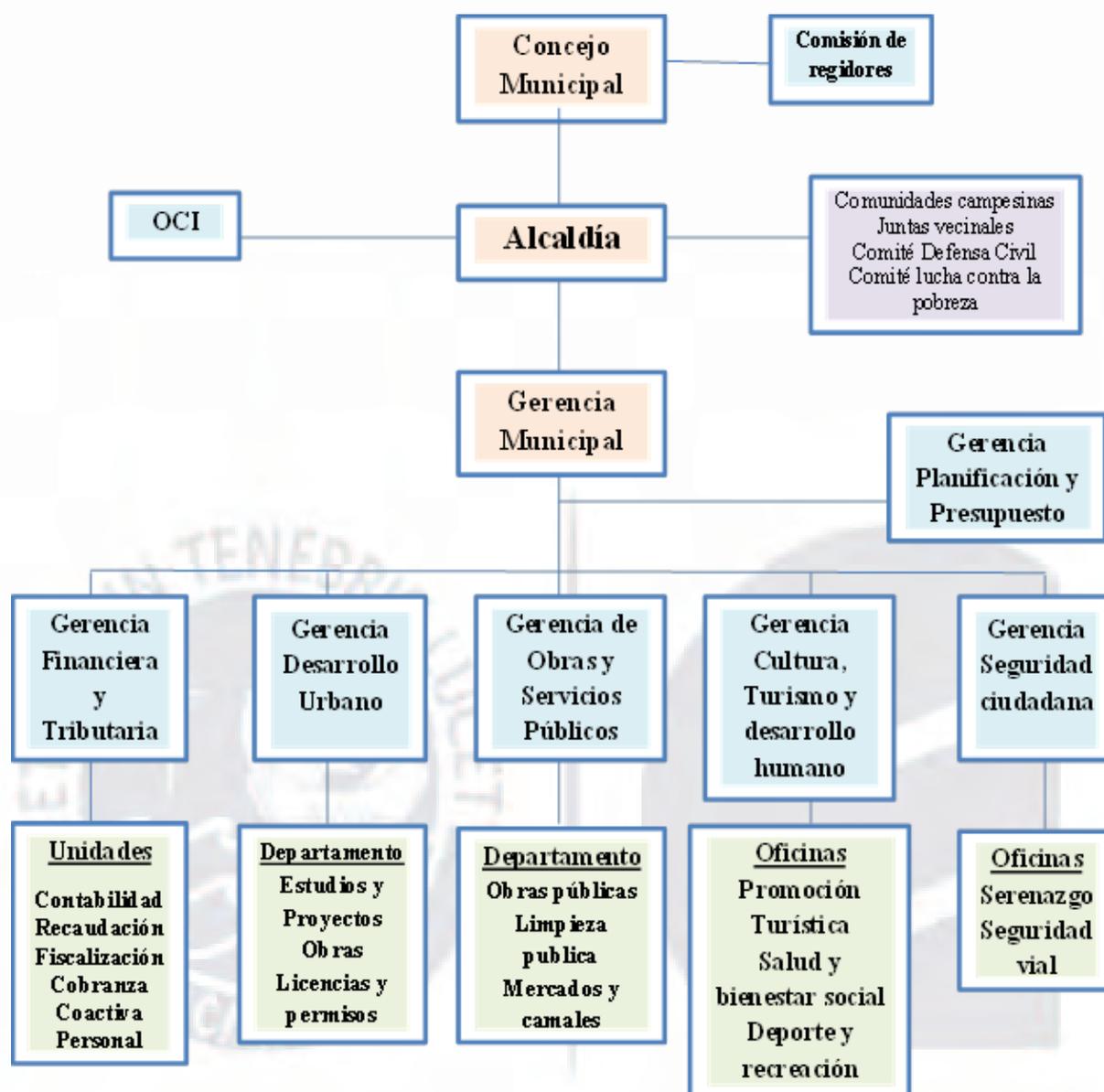


Figura 39. Nuevo organigrama de la Municipalidad Provincial de Jauja.

La propuesta del plan estratégico es reducir a seis la sub-gerencias y denominarlas gerencias. Por ejemplo, se propone unir la Sub-gerencia de Administración Financiera con la Sub-gerencia de Administración Tributaria en una sola Gerencia de Administración Financiera y Tributaria; esto reducirá el número de unidades que componen estas subgerencias, de siete a cinco. Se busca que la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial sea más horizontal. El nuevo organigrama se muestra en la Figura 39.

El nuevo organigrama de la Municipalidad tiene por objetivo reducir la burocracia y la inoperatividad de algunas oficinas, dándole importancia y prioridad a aquellas gerencias que son de utilidad para la provincia, ya que están directamente ligadas con los OLP establecidos en el Capítulo V. La organización municipal ahora está compuesta por seis gerencias, seis departamentos, cinco unidades y cinco oficinas especiales.

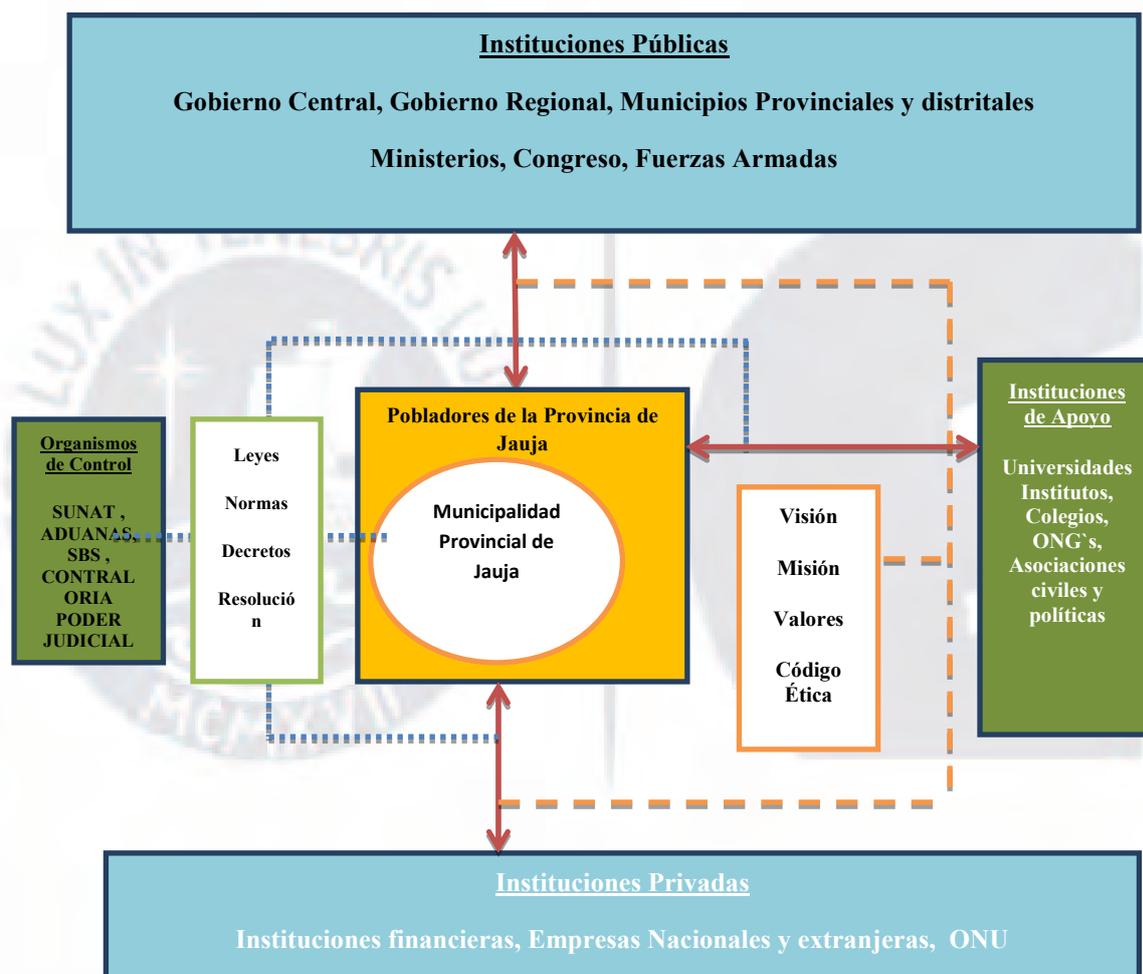


Figura 40. Estructura organizacional propuesta y su relación con los *stakeholders*.

La sociedad civil no se ve involucrada en la gestión municipal a excepción de la consulta anual a la población del llamado presupuesto participativo. La información de la ejecución del presupuesto no está actualizada en su página web (última actualización: primer trimestre de 2011), lo cual resta transparencia a la administración actual. En la Figura 40, se propone un tipo de organización que involucre a los *stakeholders* de la Provincia. Dichas

relaciones están reguladas o controladas por organismos gubernamentales. Lo que representa un control y regulación externa, se considera una forma de regulación y control mucho más importante y efectivo. La “regulación y el control interno” en donde las relaciones con los demás agentes involucrados será regida por : a) La visión, b) la misión, c) los valores, d) el código de ética, e) los principios cardinales, entre otros.

Se pretende que la Municipalidad Provincial de Jauja sea una agente de cambio en la sociedad, estableciendo una visión compartida que contemple los interés de todos los *stakeholders*, estrategias que permitan alcanzar los OCP y OLP, y realizar actividades en unión con la sociedad civil, el sector empresarial y el Gobierno Central para resolver eficazmente los problemas que aquejan a la población jaujina.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La propuesta del manejo agrícola para la provincia de Jauja está orientada a la siembra de quinua, producto que es valorado en los mercados internacionales por su alto valor proteico. Incluso, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés) ha denominada al 2013 “Año Internacional de la Quinua”. Esto tendrá un impacto comercial y productivo en los productores jaujinos, ya que permitirá aprovechar la enorme superficie agrícola apta para el cultivo de quinua que posee.

La explotación de los múltiples atractivos turísticos con que cuenta la Provincia de Jauja serán regulados de tal manera que se evite su sobreexplotación o depredación; se vigilará que las costumbres locales no se vean afectadas por los hábitos y costumbres de los visitantes. El manejo de los residuos y la contaminación serán primordiales para la defensa del ecosistema.

Tanto el turismo como la siembra de quinua tienen como finalidad mejorar la calidad de vida de los pobladores de la provincia de Jauja. La responsabilidad social implica

involucrar a todos los agentes que participen de forma activa y directa, así como a los no activos e indirectos. El proceso tendrá un efecto ganar-ganar en todos los *stakeholders*.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Lograr la visión deseada implica una adecuada combinación de capacidades, conocimientos y recursos. El ser humano capacitado y deseoso de trabajar por esta visión es el recurso más importante, ya que desde la planificación y análisis hasta la ejecución y control, se necesitan de personas con los conocimientos y competencias necesarias para llevar a cabo tan importante misión. El liderazgo una de esas cualidades, ya que el líder participa, colabora y vigila todo el proceso estratégico de desarrollo.

Otras competencias importantes son el conocimiento de la zona de influencia del plan estratégico, la vocación de servicios, el trabajo en equipo, la capacidad de asumir retos y superarlos, la motivación entre otras competencias hacen que el plan de desarrollo estratégico y la gestión municipal sean un éxito total.

7.7 Gestión del Cambio

La gestión del cambio debe ser guiada por el líder de la organización. Este, a su vez, debe formar un equipo de trabajo que pueda difundir entre toda la población la importancia de tener una visión deseada y compartida, una misión que involucre a todos los pobladores de la provincia, los valores que no deben perderse y un código de ética que gobierne las acciones y toma de decisiones, OLP y OCP, así como realizar las actividades y asignar los recursos necesarios para colocar a la provincia de Jauja entre los cinco principales destinos turísticos del Perú, y ser el primer productor nacional de quinua .

7.8 Conclusiones

Desafortunadamente, la Municipalidad Provincial de Jauja en la actualidad no es capaz de generar recursos propios por más del 25% de su presupuesto anual. Esta dependencia de fuentes externas de financiamiento dificulta el logro de los objetivos de corto

plazo, que son resultados parciales importantes para lograr los OLP, y por ende la posición futura deseada.

La estructura organizacional actual es dispersa, lenta y burocrática, e impide que la ejecución del presupuesto anual alcance el 60%, situando a Jauja entre los municipios provinciales con menor desempeño y gestión. Dicha estructura debería reducirse, fusionando algunas sub-gerencia y eliminando departamentos, unidades y oficinas innecesarias. Se propone cambiar su estructura jerárquica vertical por una estructura horizontal participativa.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

El modelo estratégico de D'Alessio sugiere que el proceso de evaluación y control se lleva a cabo desde la etapa de formulación hasta la etapa de implementación/dirección, por ser un modelo dinámico que constantemente se realimenta en sus diferentes etapas del proceso. Según D'Alessio (2008), se da porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. Esta tercera etapa de evaluación y control debe hacerse de forma integral, revisando todo, ya que lo que se formule es susceptible de ser cambiado y tiene que convertirse en algo realizable.

La evaluación y control se realiza desde cuatro perspectivas: (a) interna, (b) de procesos, (c) clientes, y (d) financiera. Este paso consiste en revisar constantemente los indicadores y para poder tomar acciones de cambio y enderezar el camino cuando sea necesario, en aras de alcanzar los OCP (Chávez et al., 2012).

8.1.1 Aprendizaje interno

La revisión estratégica interna es crítica, ya que las organizaciones son dinámicas, cambian constantemente y provocan que las estrategias planteadas o implementadas se desactualicen. La retroalimentación constante es la clave para adaptar la estrategia al mercado. La evaluación de la estrategia se compone de tres etapas: (a) el análisis externo e interno; (b) la evaluación del desempeño y de los resultados que se generan; y (c) la toma de acciones correctivas, cuando estas se requieran. El análisis desde la perspectiva interna responde a las siguientes preguntas: (a) ¿cómo ha reaccionado la competencia ante las estrategias implementadas?, (b) ¿qué cambios en legislaciones y regulaciones ha realizado el Estado y la Municipalidad?, (c) ¿cómo se ha comportado el recurso humano ante los cambios

realizados? Y (d) ¿qué inversiones nuevas ha habido en las otras provincias, especialmente con relación a la agricultura y el turismo?

8.1.2 Procesos

Los controles para esta etapa abarcan el monitoreo constante del área organizacional, específicamente de: (a) los procesos de servicios, (b) el manejo administrativo, (c) el organigrama o estructura organizacional, (d) la ubicación geográfica, y (e) la comunicación existente entre las diversas áreas y grupos de trabajo. A partir de esta perspectiva, se responden las siguientes preguntas: (a) ¿se ha adaptado el personal a los cambios en las metodologías de trabajo?, (b) ¿la tecnología que se posee contribuye al logro de los objetivos?, (c) ¿los procesos generados disminuyen el tiempo de trabajo y los errores?, y (d) ¿el tiempo de repuesta es el adecuado?

8.1.3 Clientes

La evaluación de esta perspectiva es exitosa siempre y cuando el que guíe el proceso adopte la posición de los clientes. Debe analizarse solamente aquello que genera valor para los clientes; todo lo demás es adicional o incluso consume recursos sin repercutir en mayor satisfacción. Se conjugan criterios cualitativos y cuantitativos para compararse con la competencia y poder prever las necesidades de los consumidores; el objetivo es adelantarse a estas últimas. Las preguntas que se responden acerca en esta perspectiva son: (a) ¿cuáles son las ventas de cada producto y de cada servicio?, (b) ¿se logró satisfacer las expectativas de los turistas?, (c) ¿qué más se puede hacer por el cliente?, (d) ¿qué se puede hacer por la población, es decir, el cliente interno? y (e) ¿la calidad y los precios de los productos son aceptados?

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva analiza el proceso estratégico desde el punto de vista de los inversionistas, que en este caso son los pobladores y la Municipalidad Provincial, así como

los empresarios que invierten sus fondos en proyectos productivos para la zona. La meta de los capitalistas es obtener rentabilidad por su inversión, mientras que los pobladores y la Municipalidad buscan incrementar el bienestar de los pobladores de la provincia de Jauja. D'Alessio (2008) sugirió considerar algunos análisis cuantitativos típicos, como los índices financieros y márgenes, entre los que se deben incluir: (a) el retorno de la inversión (ROI), (b) el retorno sobre el patrimonio (ROA), (c) el margen de ganancia, (d) el endeudamiento patrimonial y (e) el retorno sobre ventas (ROS), los cuales serán considerados por cada inversionista dentro de su proyecto.

8.2 Tablero de Control Balanceado

En la Tabla 49, se presentan los indicadores que medirán los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP) basados en las actividades que se desarrollarán para llegar a la visión propuesta para el 2023. En la misma tabla se determinan los recursos a utilizar, el indicador y la perspectiva, es decir, si impacta en el aprendizaje interno, en los procesos, en la operatividad, en los clientes o en el aspecto financiero, remarcando su finalidad de control y seguimiento a cada actividad planteada.

8.3 Conclusiones

La provincia de Jauja tiene un gran potencial para el desarrollo agrícola y turístico para convertirse en una gran aportante del PBI peruano, como Arequipa, Cuzco y Cajamarca. Para cumplir los OLP y los OCP es necesario desarrollar actividades que se pueden medir durante su desarrollo, y a la vez que se ejecuten desde la perspectiva de procesos internos, financiera y del cliente.

Una de las principales actividades que deben desarrollarse y promover es la captación de inversión en infraestructura para el sector turismo y agrícola. Para ello, es necesario el trabajo coordinado de entidades públicas y privadas, y sobre todo la participación de la población.

Tabla 49

Tablero de Control Integrado



Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Jauja

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Jauja

CENTRUM Católica presentó el “Índice de Competitividad Regional del 2010”, en el que compara cuantitativamente la performance de las 24 departamentos del Perú. Según el MEF, para ser competitivos se requiere mayor diferenciación, diversificación y conocimiento, incorporando renovados modelos de gestión para los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y calidad; así como una estrategia articulada de internacionalización y una educación que acompañe a esta transformación productiva (CENTRUM Católica, 2010). En la Tabla 50, se presenta el caso de Junín que cae del puesto siete en el 2008 al 14 en el 2010.

Si bien es cierto que existen mediciones sobre indicadores de competitividad de Junín, se observa que comparativamente van de manera decreciente frente a otros departamentos. Los criterios que considera CENTRUM Católica se refiere a: Economía, empresas, gobierno, infraestructura y personas. Pilares que ayudan a determinar el grado de competitividad de la región Junín, frente al resto. Sobre el criterio de gobierno acerca de los recursos que dispone Junín, calidad de gasto y la seguridad, los factores que influyeron son el incremento de la delincuencia, los asaltos, una disminución del ingreso per cápita, por el que su recaudación de fondos disminuye y no es suficiente. En el pilar de personas, en lo que se refiere a educación en los diferentes niveles y los servicios de salud, se ha mejorado ya que en Junín existen colegios, universidades estatales y particulares con sucursales en diferentes provincias. Sin embargo, el tema de salud es preocupante ya que su calificación ha bajado, siendo EsSalud de Huancayo el hospital mejor implementado pero con serias deficiencias en la calidad de atención a los pacientes. En la provincia de Jauja no existe un centro de salud superior, por lo que la población tiene que trasladarse a las provincias más cercanas: Huancayo o La Merced. El único centro de salud que existe es EsSalud de Jauja, que cuenta con limitaciones para la

atención de enfermedades y operaciones complejas, por lo que los pacientes deben ser derivados a Huancayo.

Tabla 50

Ranking de Competitividad por departamentos

Ranking	2008	2009	2010
1	Lima –Callao	Lima	Lima-Callao
2	Tacna	Arequipa	Arequipa
3	Arequipa	Tacna	Ica
4	Ica	Moquegua	La Libertad
5	Moquegua	Ica	Lambayeque
6	La Libertad	La Libertad	Tacna
7	Junín	Lambayeque	Moquegua
8	Piura	Ancash	Piura
9	Cuzco	Piura	Tumbes
10	Ancash	Junín	Cusco
11	Lambayeque	Tumbes	Ancash
12	Madre de Dios	Cusco	Loreto
13	Tumbes	Ayacucho	Madre de Dios
14	Pasco	Puno	Junín
15	Puno	Pasco	Pasco
16	Ucayali	Madre de Dios	Puno
17	Ayacucho	Cajamarca	Ucayali
18	Cajamarca	Ucayali	Huánuco
19	San Martín	San Martín	San Martín
20	Loreto	Huánuco	Amazonas
21	Amazonas	Apurímac	Ayacucho
22	Apurímac	Loreto	Cajamarca
23	Huánuco	Huancavelica	Apurímac
24	Huancavelica	Amazonas	Huancavelica

Nota. Adaptado de “Agenda de competitividad 2012-2013”, por el MEF, 2012b. Recuperado de www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf

En el pilar de infraestructura, en lo que se refiere a la capacidad de generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para comunicaciones y turismo, Junín se mantiene en su calificación en el puesto 12. En lo que se refiere a la provincia de Jauja, el mejoramiento de infraestructura es imprescindible, considerando que el acceso terrestre a uno de sus distritos –Monobamba– es dificultoso.

En el ámbito de empresas, en lo que se refiere a la productividad de la región e indicadores de gestión, se observa que Junín ha decrecido del puesto 10 al puesto 14. Esto obedece a que se crean empresas familiares pero no se genera empleo, y porque las empresas familiares tienen capacidad gerencial limitada.

En lo que se refiere al análisis de la atractividad de la provincia de Jauja para el 2023, se toma en cuenta las dimensiones estudiadas anteriormente para ello se elaboró la Figura 41; en ella, se expone la posición competitiva que adopta la provincia de Jauja actualmente. Se han considerado los datos de Junín y la posición que se espera alcance en el año 2023, después de implementar el plan estratégico planteado. Se observa una gran mejora en todos los ámbitos y especialmente en el de las personas, ya que los objetivos de este plan estratégico están enfocados en el bienestar de la población.

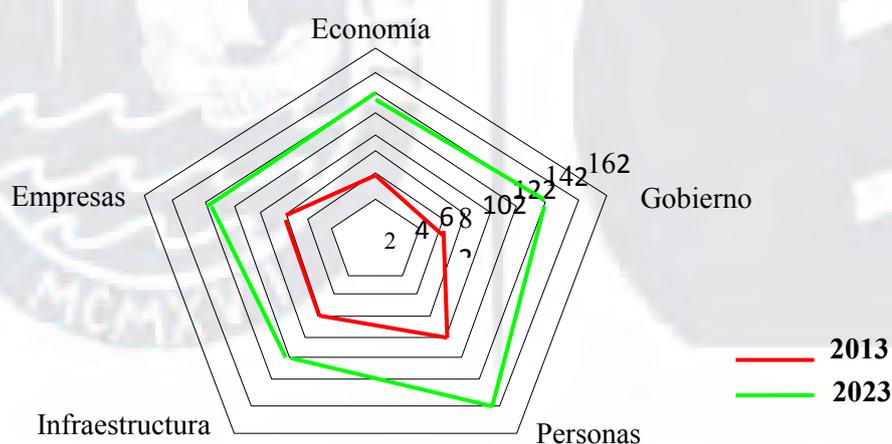


Figura 41. Posición Competitiva de la Provincia de Jauja 2013 y 2023. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional del Perú”, por CENTRUM Católica, 2010. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Jauja

La provincia de Jauja cuenta con accesibilidad terrestre, ferroviaria y aérea con las provincias de Huancayo y La Merced, y con Lima. Además, cuenta con fiestas costumbristas todo el año, que reavivan las costumbres ancestrales, así como un grandioso legado de

recursos naturales, parajes y atractivos históricos, los cuales son favorables para el desarrollo de un turismo vivencial único en la sierra central.

También tiene un clima variado, seco, el cual es favorable para el tratamiento de enfermedades bronquiales. El clima también favorece a la agricultura, cuenta con terrenos aptos para el cultivo agrícola y se dispone de agua todo el año (ya sea por las lluvias, o por la siembra de agua en zonas planas, que sirve en tiempos de sequía). Así mismo, la provincia tiene una muy buena ubicación geográfica estratégica, el cual es favorable para el turismo, para la comercialización de sus productos y para un mayor posicionamiento en el mercado.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Jauja

En la provincia de Jauja se pueden formar clústeres. Por ejemplo, en lo que se refiere a la agricultura, existen asociaciones de agricultores; pero se debería agrupar también a los proveedores de insumos, acopiadores, agentes que agreguen valor a la quinua, y a los compradores locales, nacionales e internacionales. En relación al turismo, es necesario la formación de clústeres turísticos ubicados en Lima y en las principales provincias competidoras, para que desde allí se puedan realizarlas visitas y los turistas puedan acceder servicios completos con calidad, como: hospedaje, restaurantes, circuito turístico, agencias de viaje y medios de transporte hacia la provincia de Jauja.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de las Potencialidades de los Clústeres

Uno de los aspectos importantes para desarrollar clústeres agrícolas es la coordinación que debe realizarse con el gobierno provincial para aprovechar mejor las tierras e incrementar la producción de quinua. Esto a través de capacitaciones, financiamiento, uso de tecnología, asesoramiento, supervisiones, revisiones de control de calidad, participación en mercados internacionales, convenios con instituciones afines, entre otros.

En lo que se refiere a los clústeres turísticos, deben promoverse la ejecución de las obras presupuestadas por el gobierno provincial de hoteles y restaurantes, capacitaciones a

todos los stakeholders involucrados, mantenimiento y preservación de sus riquezas naturales, propagación de las bondades de la provincia, compromiso e identificación con sus intereses comunes, así como convocar a rueda de negocios con la participación de inversionistas nacionales y extranjeros en el sector hotelero.

9.5 Conclusiones

La provincia de Jauja cuenta con un gran potencial, los cuales pueden ayudar a mejorar su calificación en los pilares de economía, gobierno, personas, infraestructura, empresas, los cuales requieren abordar retos pendientes en cuanto a productividad, competitividad e igualdad de oportunidades.

Para lograr el desarrollo en la actividad del turismo y la agricultura, la formación de clústeres permitirá mejorar el avance y el logro de las metas trazadas. Ello implica establecer e impulsar el desarrollo regional y por ende el provincial equilibrado, lográndose la conexión de las provincias con el mercado y la disminución de las brechas en el acceso a servicios básicos entre zonas urbanas y rurales.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral es una herramienta que valida la coherencia de todos los procesos elaborados, los cuales deben estar sistemáticamente enlazados e integrados. En la Tabla 51, se aprecia en forma conjunta: (a) la visión de la provincia, (b) la misión, (c) los valores, (d) el código de ética, (e) los intereses organizacionales, (f) los objetivos de largo y corto plazo, (g) las estrategias, (h) las políticas y (i) los recursos. El plan estratégico de la provincia de Jauja es viable y está elaborado de forma coherente.

10.2 Conclusiones

1. Las debilidades más preocupantes que no permite a la Provincia de Jauja aprovechar las oportunidades así como la buena coyuntura económica ni a minimizar las amenazas son:

- Deficiente infraestructura agrícola y turística por falta de liderazgo de parte de las autoridades políticas para gestionar con el Gobierno Central y Regional.
- Crecimiento urbano y comercial desordenado que impacta negativamente en la percepción del turista y no facilita el rápido tránsito.
- Red vial interna poco desarrollada, no permite la conexión rápida entre los 34 distritos de la Provincia.
- Alto índice de desnutrición crónica infantil (35.6%), no permite el aprovechamiento eficaz y eficiente de la educación impartida.
- Alta tasa de mortalidad infantil (26*1000 nacimientos), merma la cantidad de población y por ende las futuras generaciones.
- Producción agrícola sin valor agregado, autogenerando una barrera de entrada al mercado mundial que es competitivo.

- Población económicamente activa poco calificada con impacto negativo en la calidad de productos y servicios que se ofertan.
- Baja ejecución del presupuesto asignado que se atribuye a la falta de liderazgo de las autoridades.

2. La Provincia de Jauja posee fortalezas de suma importancia como son:

- Ubicación geográfica estratégica, la distancia de Jauja a las ciudades de Lima, Huancavelica, Huancayo y la Selva Central es menor a 270 Km, que permite la conexión rápida con otros departamentos.
- Posee diversas manifestaciones culturales y atractivos naturales e históricos para el turismo, principales aspectos que toman en cuenta los turistas para visitar un determinado lugar.
- Buena accesibilidad, se conecta a la red nacional de transporte a través de la Carretera Central, el Ferrocarril Central y el aeropuerto Francisco Carlé, integrado a una buena red vial interna impacta positivamente en los costos logísticos.
- Posee 284,300 hectáreas a más de 3,000 msnm. aptas para el cultivo agrícola, bien aprovechadas en la siembra pueden hacer de la Provincia de Jauja en el primer productor de quinua del Perú.

3. Los objetivos de largo plazo que se establecen para la Provincia de Jauja los mismos que nos llevarán a la visión planteada son:

- El 2023 la Provincia de Jauja recibirá 450,000 mil turistas de procedencia nacional y extranjera.
- El 2023, la Provincia de Jauja producirá 33,000 toneladas de quinua de las cuales destinará 26,400 a la exportación y 6,600 a la demanda interna.

Tabla 51

Plan Estratégico Integral

Visión										
En el 2023, la provincia de Jauja será uno de los cinco primeros destinos turísticos del Perú y el primer productor de quinua a nivel nacional destinado a la demanda interna y externa. Ambos ejes de desarrollo económico impactarán positivamente en la salud, educación y alimentación de la población de la Provincia de Jauja										
Objetivos de Largo Plazo										
Intereses de la Provincia a)	Para el año 2023, la Provincia de Jauja recibirá 450,000 mil turistas de procedencia nacional y extranjera	Para el 2023, la Provincia de Jauja producirá 33,000 toneladas de quinua de las cuales destinará 26,400 a la exportación y 6,600 a la demanda interna.	Para el año 2023, la provincia de Jauja afirmará 179.19 km de vias en condición de trocha para facilitar el tránsito y conexión de los 34 distritos.	Para el año 2023, la Provincia de Jauja ejecutará el 100% del presupuesto asignado por el Gobierno Central	Para el año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la desnutrición crónica infantil a 15% y bajará la tasa de mortalidad infantil a 16*1000	Para el año 2023, El 83% de las familias de la provincia de Jauja contarán con el servicio de abastecimiento de agua potable y desague, igualando la cobertura del sistema eléctrico	Para el año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la tasa de analfabetismo a 5%.	Para el año 2023, la provincia de Jauja construirá 22 km de canales de regadío revestido	Para el año 2023, el 90% de terrenos de los agricultores de la provincia de Jauja contarán con título de propiedad.	
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	
1	X		X	X		X				P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
2		X	X	X				X		P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas y P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
3		X	X	X	X			X	X	P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas y P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
4	X		X	X						P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas y P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
5	X	X	X	X				X	X	P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
6	X	X	X	X	X		X			P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones.P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola,P5: Mejorar el nivel educativo de la Provincia e incrementar la alfabetización,
7			X	X	X					P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones, P6: Preservar la seguridad ciudadana, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas
8	X		X	X						P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones, P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P5: Mejorar el nivel educativo de la Provincia y incrementar la alfabetización.
10		X		X				X	X	P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas, P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
11	X	X	X	X	X	X	X			P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P6: Preservar la seguridad ciudadana, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas, P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
12		X		X			X		X	P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola,P8: Promover la identidad cultural y los valores de la Cultura Xauxa
13		X	X	X	X			X	X	P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P3: Promover la Inversión Privada en proyectos Agrarios y Turísticos, P4: Mejorar la productividad agrícola, P5: Mejorar el nivel educativo de la Provincia e incrementar la alfabetización, P6: Preservar la seguridad ciudadana, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas.
14	X	X	X			X		X		P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P5: Mejorar el nivel educativo de la Provincia e incrementar la alfabetización, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas
15				X			X			P1-Incluir y beneficiar a todos los stakeholders en los Planes de Desarrollo Estratégico.P2: Mejorar la calidad de vida de los pobladores de la Provincia de Jauja respetando sus costumbres y tradiciones,P5: Mejorar el nivel educativo de la Provincia e incrementar la alfabetización, P7: Fomentar la Comunicación clara y la relación cordial entre Instituciones Públicas y Privadas

Liderazgo, compromiso, honestidad y honradez, respeto, solidaridad y optimismo

• Planificación: Debe involucrar a toda la población y en general a todos los grupos de interés de la provincia de Jauja involucrados en su desarrollo.

• Gestión: Los recursos deben ser gestionados de manera transparente y justa con el fin de asegurar el retorno en el largo plazo. Para ello, es muy importante el liderazgo de las autoridades.

• Promoción: La promoción de la inversión y el uso de los recursos deben respetar el medio ambiente, y velar por su conservación para de esta manera mantener el desarrollo económico sostenido con impacto positivo en la sociedad.

• Desarrollo: El desarrollo de la provincia debe respetar la identidad, tradiciones y costumbres que identifican a la población, manteniendo y difundiendo su historia y origen.

La provincia de Jauja brinda bienestar económico y social a su población, con planificación y promoción estratégica de la inversión privada, y gestión de la inversión pública. Asimismo, aprovechará de manera responsable y sostenida sus recursos hídricos, diversidad climática y geográfica para la producción de quinua; y abrirá al mundo su cultura, historia, tradición, costumbres, danza, música y arte culinario.

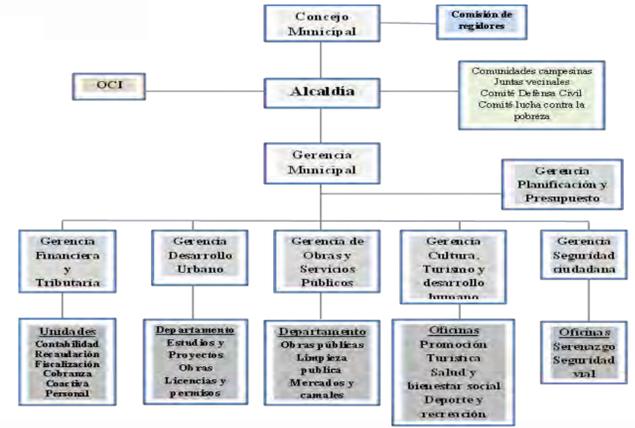
Objetivos

Indicadores Unidades

OCP1: En los años 2013-2014, mejorar y adecuar infraestructura turística existente	OCP5: En los años 2013-2014, formar la asociación de productores de quinua de la provincia y siembra de parcelas demostrativas.	OCP8: En los años 2013-2014, presentar al SNP, el proyecto de inversión pública: Afirmado de 179.19 km. de trocha, de las vias troncales R50, R206, R82 y JU843	OCP11: Capacitar al alcalde provincial en gestión y liderazgo, en los años 2013-2014	OCP14: En los años 2013-2015, el 65% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche.	OCP17: En el año 2013-2014, presentar al SNP, el proyecto de inversión pública: Mejora y ampliación de la red de agua potable y desague de la provincia de Jauja..	OCP20: En los años 2013-2014, instalar un centro de educación básica alternativa CEBA-PAEBA	OCP23: En los años 2013-2014, presentar al programa "Mi riego" el proyecto : Construcción de canales de riego revestido en la provincia de Jauja	OCP26: Empadronar a propietarios agrícolas, en los años 2013-2014
OCP2: En los años 2014-2015, presentar proyectos de creación, manejo y promoción de productos turísticos.	OCP6: En los años 2015-2018, capacitar a 6,500 productores agrarios en la siembra de quinua.	OCP9: En los años 2015-2018, afirmar 91.6 Km. de la vía troncal R50 (Jauja-Platay-Monobamba).	OCP12: En los años 2015-2018, ejecutar 80% del presupuesto.	OCP15: En los años 2016-2018, el 100% de escuelas y wawawasis en zonas rurales contarán con el programa Vaso de leche	OCP18: En los años 2015-2018, el 55% de hogares de la provincia de Jauja contará con servicios de agua potable y desague	OCP21: En los años 2015-2018, alfabetizar a 900 personas a través del Programa de alfabetización PAEBA	OCP24: En los años 2015-2018, construir ocho kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Huaripampa, Muquiayuyo, Muqui y Huancani	OCP27: En los años 2015-2018, entregar 5,600 nuevos títulos de propiedad agrícola.
OCP3: En los años 2015- 2018, comercializar 25 productos turísticos y recepcionar 250,000 turistas por año	OCP7: En los años 2018- 2023, sembrar 16,500 hectáreas de quinua	OCP10: En los años 2019-2023, afirmar 87.59 Km de las vias troncales R206 (Jauja-Tarma) R82 (Muquiayuyo-Miraflores) y JU843 (Canchayllo- Minas Arias)	OCP13: En los años 2019-2023, los recursos directamente recaudados serán el 20% del presupuesto anual	OCP16: En los años 2019-2023, el 60% de menores de cinco años estarán registrados en el sistema integral de salud	OCP19: En los años 2019-2023, el 72% de hogares de la provincia de Jauja contará con servicios de agua potable y desague	OCP22: En los años 2019-2023, alfabetizar a 1,400 personas a través del Programa de alfabetización y educación básica de personas adultas PAEBA	OCP25: En los años 2019-2023, construir 10 kilómetros de canal de riego revestido, en los distritos de Ataura, Huamali, El Mantaro, San Lorenzo y Apata	OCP28: En los años 2019-2023, entregar 7,000 nuevos títulos de propiedad agrícola.
OCP4: En los años 2018-2023, invertir el 15% del presupuesto anual en el sector turismo.								

Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Ingenieros civiles	Ingenieros	Economista	Administrador	Alcalde	Economista	Psicólogo	Alcalde provincial	Economista
Arquitectos	Especialistas Agro	Fotógrafos	Ingeniero	Personal técnico	Empresa constructora	Licenciado en Educación	Ingeniero agrónomo	Registrador
Diseñadores	Vehículos	Vehículos	Especialista en proyectos.	Asistente social	Personal de la municipalidad	Personal administrativo	Topógrafo	Empadronadores
Maquinarias	Maquinarias	Equipos	Sociólogo	Vehículos	Maquinarias	Vehículos	Maquinarias	Vehículos
Equipos	Equipos	Materiales	Pasajes	Carpas	Carpas	Empadronadores	Vehículos	Equipos audiovisuales



- El 2023, la provincia de Jauja afirmará 179.19 km de vías en condición de trocha para facilitar el tránsito y conexión de los 34 distritos.
- El año 2023, la Provincia de Jauja ejecutará el 100% del presupuesto asignado por el Gobierno Central.
- El año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la desnutrición crónica infantil a 15% y bajará la tasa de mortalidad infantil a 16*1000.
- El año 2023, el 83% de las familias de la provincia de Jauja contarán con el servicio de abastecimiento de agua potable y desagüe, igualando la cobertura del sistema eléctrico, para lo cual se reinstalará el sistema de abastecimiento de agua potable a 10,525 familias y se realizará 8.647 nuevas conexiones de agua, asimismo se reinstalará las conexiones de desagüe a 6,031 familias, y realizará 13,141 nuevas conexiones de desagüe.
- El año 2023, la Provincia de Jauja reducirá la tasa de analfabetismo a 5%.
- El año 2023, la provincia de Jauja construirá 22 km de canales de riego revestido.
- El año 2023, el 90% de terrenos de los agricultores de la provincia de Jauja contarán con título de propiedad.

10.3 Recomendaciones

Las recomendaciones que el presente plan estratégico hace a la Municipalidad Provincial de Jauja son las siguientes:

1. Se debe ejecutar el Plan Estratégico de la Provincia de Jauja para alcanzar la visión propuesta en el plazo determinado.
2. Se debe difundir la misión eficazmente para que sea adoptada y legitimada por todos los pobladores de la Provincia.

3. El líder provincial debe articular a todos los agentes productivos y sociedad civil para lograr la posición futura deseada
4. Se debe incorporar a la producción agrícola productos con alto valor agregado principalmente la quinua para aprovechar la tendencia creciente de consumo.
5. Se debe tecnificar y desarrollar el sector agrícola.
6. Se debe mejorar el ordenamiento urbano y comercial así como capacitar a la población para desarrollar el turismo y la agricultura.
7. Se debe gestionar el acceso a créditos de los productores agrarios para conseguir costos financieros reducidos.
8. Se debe aprovechar los recursos de la provincia de manera racional y responsable sin dañar el ecosistema.
9. Se debe mejorar la coordinación con el Gobierno Regional y Central para mejorar la infraestructura, incrementar la cobertura de servicios de salud y reducir la tasa de analfabetismo. Una buena infraestructura permite reducir costos logísticos.
10. Se debe crear y articular a la red nacional la red turística de la provincia que permita aprovechar el atractivo turístico de cada distrito.

10.4 El Futuro de la Provincia de Jauja

La provincia de Jauja tiene todo el potencial necesario para tener un futuro económico de primer mundo para el 2023, será uno de los cinco principales destinos turísticos nacionales y el primer productor de quinua del Perú, sus líderes y pobladores habrán gestionado el cambio de manera exitosa, siendo vigilantes del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

En el año 2023, Jauja será una de las provincias del Perú más eficaces y eficientes logrando ejecutar el 100% del presupuesto anual y gestionando el gasto, mejorando la recaudación de recursos ordinarios, los pobladores y productores podrán acceder a los

principales distritos de la provincia a través de carreteras mejoradas y con mantenimiento oportuno.

La producción de quinua y el turismo habrán mejorado el ingreso per cápita del poblador jaujino, lo cual, por efecto multiplicador, desarrollarán la economía local, convirtiendo a Jauja en una provincia atractiva para las inversiones ya la vez, más del 80% de las familias contarán con suministro de agua potable y desagüe de buena calidad.



Referencias

- Agencia de Promoción de Inversión Privada - Perú [ProInversion]. (s.f.). *Ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>, 01 de setiembre de 2012
- Agencia de Promoción de Inversión Privada - Perú [Pro Inversión]. (2012). ¿Por qué invertir en el Perú?. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/PPT_pais_Esp_22_05_2012revTR%20-%20copia.pdf, 01 de setiembre de 2012
- Al-Inves. *Análisis del sector de la alimentación y bebidas procesadas en Francia*. (octubre, 2009). Recuperado de <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/francia/francia4.3.html>. 28 de mayo de 2013
- Amauta SpanishSchool. (s.f.). Información general. Recuperado de <http://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/history.asp>, 03 de setiembre de 2012
- AndeanAdventure. (s.f.). Región Junín. Recuperado de <http://departamento-junin.blogspot.com/2009/06/departamento-de-junin-ubicacion.html>, 16 de agosto de 2012
- Aramburú, C. (2008). *Indicadores socioeconómicos de la región Junín*. Recuperado de <http://www.fni.pe/publicaciones/templates/siteground-j15-14/descargas-publicaciones/crecimiento-con-inclusion/2009-apoyo-tecnico-ala-reorganizacion/2008-indicadores-socioeconomicos-de-la-region-junin.pdf>. 20 de agosto de 2012
- Arellano Marketing. (2012). *Estudio nacional del consumidor peruano. El crecimiento está en las provincias*. Lima, Perú: Autor.

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (s.f.). *Tasas de interés por tipo de crédito*.

Recuperado de <http://www.asbanc.pe/contenidoweb/>, 14 de noviembre de 2012

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2012). *Créditos directos por sector económico -*

Total de empresas bancarias. Recuperado de

http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=asbanc%20evolucion%20del%20numero%20de%20nuevos%20creditos%20desembolsados%20en%20el%20mes%20por%20sector%20economico&source=web&cd=1&sqj=2&ved=0CCsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.asbanc.pe%2FContenidoFileServer%2FCreditos_por_Sectores_Economicos_20130307024359259.xls&ei=sRleUbDIBOi60gGD5ICwDg&usg=AFQjCNHnz2-ffb29yqwfS2oeCpPA-2WBaw, 14 de noviembre de 2012

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a, 27 de abril). *Notas de estudio del BCRP*.

Publicación N° 24. Lima, Perú: Autor.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b, 24 de agosto). *Informe*

macroeconómico: II trimestre del 2012. Resumen informativo N° 34. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2012/resumen-informativo-34-2012.pdf>. 20 de setiembre de 2012

Banco Mundial [BM]. (2007, mayo). *Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo*

sostenible. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Res_Ejec_CEA_FINAL.pdf)

[Resources/Res_Ejec_CEA_FINAL.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Res_Ejec_CEA_FINAL.pdf), 04 de diciembre de 2012

Barja R. (2013, 20 de febrero). Produce no dará prórroga a régimen especial laboral para la mypes. *Diario Gestión*, p. G2.

BBVA Continental. (2012). *Informe de gestión al 30 de setiembre de 2012*. Recuperado de

http://www.bbvabancocontinental.com/fbin/IG_3T2012_tcm288-361711.pdf, 04 de noviembre de 2012

BBVA Research. (2011). *El problema de la informalidad*. Recuperado de

http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/110819_Elproblemadelainformalidad_tcm346-270224.pdf?ts=1242013, 02 de octubre de 2012

BCP elevó su proyección de crecimiento de la economía para 2012 (2012, diciembre 21).

Elcomercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1512728/noticia-bcp-elevo3-su-proyeccion-crecimiento-economia-2012>, 29 de diciembre de 2012

BCP: Economía peruana habría cerrado el 2012 con un crecimiento superior al 6.3% (2013, 17 de enero). Diario El Comercio. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1524319/noticia-bcp-economia-peruana-cerrara-2012-crecimiento-superior3>, 19 de enero de 2013

BCR: “No hay razones para cambiar de política monetaria”. (2012, 24 de setiembre). Diario

El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1469529/noticia-bcr-no-hay-razones-cambiar-politica-monetaria> 22 de octubre de 2012

Buenos Aires y Santiago son las mejores ciudades para vivir. (2012, 15 de agosto).

Perú21.pe. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/08/15/mundo/buenos-aires-y-santiago-mejores-ciudades-latinoamericanas-vivir-2037707>. 26 de setiembre de 2012

Caída del tipo de cambio elevó en 30% costos de producción de exportadoras. (2012, Abril

12). El Comercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1400209/noticia-caida-tipo-cambio-elevo-30-costos-produccion-exportadoras>. 10 de noviembre de 2012

Castilla, L.M. (2012, enero). *Perú: Perspectivas económicas-sociales*. Lima, Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

CENTRUM Católica. (2010). Índice de competitividad regional del 2010. Lima, Perú: Autor.

- CENTRUM Católica. (2011). Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectivas recientes. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/1e175b2b-22cd-41e9-9735-35f412231ab8>, 20 de noviembre de 2012
- Chávez, A., Mercado, D., Palomino, A., & Rivera, L. (2012). *Planeamiento estratégico de la provincia de Satipo* (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas, otorgado por el CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú).
- China ABC. *Cultura China*. Recuperado de http://www.cultura-china.com/chinaabc/09_agricultura.htm. 25 de mayo de 2013.
- Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial [CORPAC S.A.]. (2012). *Aeropuertos*. Recuperado de <http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4123>, 20 de octubre de 2012
- Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2011, agosto). *Perfil del turista extranjero 2010*. Recuperado de <http://intranet.promperu.gob.pe/IMPP/2010/TurismoReceptivo/Demanda%20Actual/Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202010/Publicaci%C3%B3n%20PTE%202010.pdf>, 22 de setiembre de 2012
- D'Alessio, F. A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F. México: Pearson.
- Delperú.es. (s.f.). *Provincias, departamentos y regiones del Perú*. Recuperado de <http://delperu.es/departamentos-regiones-del-peru.php>, 16 de agosto de 2012
- Demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en próximos dos años. (2012, 4 de junio).
El comercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1422906/noticia-demanda-interna-peru-crecera-entre-y-proximos-dos-anos>. 04 de octubre de 2012
- Economist Intelligence Unit [EIU].(2012). *Better cities of the world to live*. Recuperado de <http://www.eiu.com/Default.aspx>. 15 de noviembre de 2012

El Perú adquiere mayor estabilidad política y social con captura de “Artemio”. (2012, 22 de febrero). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=3ICdxRvPXPI=>. 24 de octubre de 2012

Empresas locales registran un bajo nivel de productividad, advirtió el MEF. (2012, 12 de diciembre). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1508723/noticia-empresas-locales-registran-bajo-nivel-productividad-advirtio-mef>, 18 de diciembre de 2012

Exportaciones orgánicas llegarías a US\$ 500 millones en 18 meses. (2012, 19 de setiembre). El Comercio.pe. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1471806/noticia-exportaciones-organicas-llegarian-us500-millones-18-meses>. 24 de octubre de 2012

FAO. *Año internacional del arroz 2004*. Recuperado de <http://www.fao.org/rice2004/es/p2.htm>. 25 de mayo de 2013

FAO. *Los mercados mundiales de frutas y verduras orgánicas*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/004/y1669s/y1669s0g.htm>. 30 de Mayo de 2013

Foro Económico Mundial [FEM]. (2012). *Informe global sobre tecnología*. Recuperado de <http://cibercult.me/2012/07/09/peru-entorno-tecnologico-2012/>, 12 de noviembre de 2012

Fundación Mediterránea IERAL. (2010). *Acceso al financiamiento bancario y de capitales*. Recuperado de <http://www.ieral.org/index.asp>, 20 de noviembre de 2012

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009, marzo). *Proyecciones y estimaciones de población 1950-2050. Boletín de análisis demográfico N° 36*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>, 30 de agosto de 2012

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Junín: Compendio estadístico 2010*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0968/libro.pdf>, 20 de agosto de 2012

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Encuesta Demográfica y de Salud familiar 2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/>, 20 de noviembre de 2012

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Directorio nacional de municipalidades provinciales, distritales y de centros poblados*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1018/Libro.pdf>, 26 de agosto de 2012

Inversiones hoteleras en ejecución suman US\$ 179.98 millones en periodo 2012-2013. Agencia Peruana de Noticias Andina. (2012, 14 de diciembre). Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-inversiones-hoteleras-ejecucion-suman-17998-millones-periodo-2012-2013-390938.aspx>, 27 de diciembre de 2012

Jauja mi Perú.com. (2006). *Información turística*. Recuperado de http://www.jaujamiperu.com/pag/pagina_turistica.htm. 26 de agosto de 2012

Las zonas rurales del país registran ahora crecimiento del 5% cada año. (2012, 27 de junio). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1433962/noticia-zonas-rurales-pais-registran-ahora-crecimiento-cada-ano>, 16 de octubre de 2012

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2010).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). Declaraciones del Ministro José Luis Silva Martinot (2013, 10 de mayo). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/turismo/1574788/noticia-peru-proyecta-recibir-1-millones-turistas-extranjeros-2021>

Mayo, W. (2012, 18 de diciembre). Ningún país es competitivo exportando solo piedras.

Diario La Primera. Recuperado de http://www.diariolaprimeraperu.com/online/entrevista/ning-n-pais-es-competitivo-exportando-solo-piedras_124485.html.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (s.f.). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>, 24 de octubre de 2012

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011a). Consulta de ejecución de gasto del 2011. *En Transparencia Económica Perú*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/>. 12 de noviembre de 2012

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011b). Consulta de ejecución de gasto del 2011. *En Transparencia Económica Perú*. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2011&ap=ActProy>, 12 de noviembre de 2012

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012a). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Programa-Economico/mmm-2013-2015-mayo.pdf>, 01 de setiembre de 2012

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012b). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf, 01 de setiembre de 2012

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). *Estadística de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_mype01.php, 12 de octubre de 2012

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2011). *Estadísticas*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2010.pdf>, 16 de octubre de 2012

- Ministerio del Interior [Miniter] - Dirección General de Migraciones y Naturalización (Digemin). (2012, setiembre). *Perú: Llegada de turistas internacionales según país de residencia permanente*. Recuperado de <http://www.sociedadhotelesdelperu.org/estadisticas/2%20Peru%20Llegada%20turistas%20internacionales%20Ene02%20-Dic09.pdf>. 13 de diciembre de 2012
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú [MTC]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual sector transportes y comunicaciones 2012-2016*. Lima, Perú: Autor.
- Moneda. (2010, setiembre). *Crecimiento potencial* (nro.145). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-145/Moneda-145.pdf>. 14 de octubre de 2012
- Montoya, J. (2010, 20 de enero). *Las Fuerzas Armadas, situación actual y visión del futuro*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/Fuerza2011eventos/las-fuerza-armadas-situacion-actual-y-vision-de-futuro>. 12 de setiembre de 2012
- Municipalidad Provincial de Jauja [MPJ]. (2008). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Jauja 2008-2018*. Jauja, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Jauja [MPJ]. (2012). *Estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Jauja*. Recuperado de http://www.munijauja.gob.pe/municipalidad/organigrama_jauja.html. 24 de octubre de 2012
- OIT: Desempleo en América Latina cayó a mínimos históricos. (2012, 18 de diciembre). Diario El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1511563/noticia-oit-desempleo-america-latina-cayo-minimos-historicos>, 26 de diciembre de 2012
- Oficina Nacional de Procesos Electorales[ONPE]. (2010). *Elecciones Municipales 2010: Resultados municipalidad provincial*. Recuperado de

http://www.web.onpe.gob.pe/modElecciones/elecciones/elecciones2010/resultados_erm/index.php, 20 de diciembre de 2012

Perú: Entorno tecnológico 2012. (2012, 9 de julio). *Ciberperiodismo*. Recuperado de <http://cibercult.me/2012/07/09/peru-entorno-tecnologico-2012/>. 22 de octubre de 2012

Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en Latinoamérica. (2012, 17 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/17/economia/peru-segundo-pais-menos-riesgoso-invertir-latinoamerica-2002775>, 10 de noviembre de 2012

Perú ocupa el segundo lugar en el ranking mundial de competitividad. (2012, 30 de mayo). Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-ocupa-segundo-lugar-sudamerica-ranking-mundial-competitividad-414348.aspx>. 28 de setiembre de 2012

Perú Travel. (2010). *Investigación de mercado turístico*. Recuperado de <http://www.peru.travel/IMPP/IndexIMPP.html>, 28 de setiembre de 2012

Pietrobelli, C., & Rabelloti, R. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas*. Recuperado de http://econegociosagricolas.com/ena/files/Mejora_de_la_competitividad_en_clusters_-_BID_2005.pdf, 05 de noviembre de 2012

Portal del Estado Peruano. (s.f.). Organización del Estado. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/>, 26 de setiembre de 2012

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* New York: The Free Press

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (2012). *Ser Competitivo*, (p, 238-241). (4ta. Ed.), España: Deusto

Prado, A. (2012, 14 de diciembre). Crece el minifundio en el agro, según el Censo Agropecuario. *Diario Gestión*, p. G12.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2012) *Objetivos de desarrollo del milenio*. Adaptado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home.html>, 10 de noviembre de 2012

Quinoa orgánica de Jauja con demanda en el exterior. (2012, 7 de setiembre). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ultimas/noticias/1275139/quinoa-organica-de-jauja-con-demanda-en-el-ex>. 24 de octubre de 2012

Registro Nacional de Proveedores [RNP]. (s.f.). *Información general*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/rnp/>, 24 de noviembre de 2012

Riesgo país del Perú alcanzó nivel histórico y es el más bajo de la región. (2012, 22 de octubre). *Elcomercio.pe*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tag/121018/banco-central-de-reserva>. 24 de octubre de 2012

Rowe, A.J, Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., &Mockler, R. J. (1994). *Strategic management. A methodological approach* (4ta ed.). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Ubillus, R. (2012,20 de Diciembre). La Marca Perú Necesita un Nuevo Impulso. *Diario Gestión*, p.18

Unión Europea será el segundo destino de las agroexportaciones peruanas. (2012, 28 de junio). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1434505/noticia-union-europea-segundo-destino-agroexportaciones-peruanas>, 03 de setiembre de 2012

Apéndice A: Entrevistas a profundidad

Nombre: Sabino Mayor Morales

Cargo/Organización: Alcalde/Municipalidad provincial de Jauja

Fecha: 15/02/2013 **Hora:** 12:15 pm.

Lugar: Oficina de la Alcaldía Municipal de Jauja

1. ¿Qué es lo que se puede cambiar y lo que no se puede cambiar en Jauja?

En los temas puntuales en los que se debe cambiar es de repente en enfoque de desarrollo económico que hace mucha falta en nuestra provincia, significaría hacer un trabajo de sensibilización y capacitación netamente en lo que corresponde al rol económico en sí, desde el punto de vista empresarial, de inversiones y pymes. Lo básico está en que el ciudadano común y corriente sea el inversionista no la entidad, que es inversión que viene por parte del estado, eso sería un punto de partida para el desarrollo económico de la provincia.

No se puede cambiar muchas costumbres, tradiciones básicamente, por ejemplo cuando se quiere cambiar el lugar del desfile, eso genera muchas opiniones encontradas. Hay hábitos que se pueden cambiar a largo plazo lo que merece un trabajo de concientización muy persistente.

2. ¿Cómo ve a Jauja de acá a diez años?

Preocupa mucho el tema de la inversión, al ritmo de inversión que vamos el desarrollo puede ser poco, pero si tuviéramos una mayor inversión y compromiso individual de ciudadano como empresario e inversionista pienso que de acá a diez años Jauja estaría mejor. Estando en el cargo veo que es bastante difícil alcanzar algunas metas, metas grandes. Me gustaría ver una ciudad limpia con las calles ordenadas y sobre todos, es más que una

proyección es un anhelo, ver una ciudad económicamente desarrollada, es decir con mucha inversión privada, con muchas empresas funcionando y gente con estabilidad laboral, eso dará estabilidad económica, mejoras en la salud, en el vestido, la educación, etc.

3. ¿Qué aporte dará Jauja al Perú en el 2023?

Me imagino en el aspecto turístico dará mucho aporte, ya que Jauja cuenta con muchos atractivos naturales e históricos, de igual manera en la producción, tenemos la suerte de estar en una zona productora agrícola, estamos frente al boom de la granadilla en la selva alta, en los distritos de Monobamba, Curimarca y el poblado del Tambillo. Así como en la crianza de truchas, es decir Jauja puede brindar mucha producción agropecuaria.

4. ¿Qué es lo que más caracteriza a Jauja?

A la provincia de Jauja la caracterizan sus bailes y danzas folclóricas, su comida, su clima, que es adecuado para el tratamiento de enfermedades que afectan las vías respiratorias. El poblador jaujino es diverso, hay un poblador que nació, creció y se desarrolló en Jauja distrito y otro poblador de los distritos, ahora pueblan la ciudad, entonces la interrelación entre uno y otro es diferente, existen diferencias culturales, lo que a mi parecer sería un aporte a la formación cultural de la provincia, lo cual se ve en la obra de escritores, poetas, historiadores, etc.

5. ¿Qué diferencia a Jauja de las demás ciudades?

Con mucha pena tengo que decir que somos menos en la parte del desarrollo económico, pero Jauja tiene sus campiñas que no se encuentran en otros lugares, su laguna, sus quebradas, su clima, la gente puede caminar tranquila por las calles y el espíritu dadivoso de la gente es algo muy bueno.

6. ¿Cuáles son los principales productos con los que cuenta Jauja?

A Jauja la caracterizan su producción agropecuaria, en especial sus productos lácteos en todas sus presentaciones, las papas nativas, los productos andinos tradicionales como la mashua, la oca, el olluco, entre otros. El ganado vacuno es de buena raza y con buena producción, además del ganado ovino, del cual se puede aprovechar su lana para la industria textil.

7. ¿Qué valores posee el poblador jaujino?

Hay valores culturales, por ejemplo hay gente que conoce muy bien la historia, la gente es muy y trabajadora, muy preocupada por el estudio. La honestidad es otro valor de la población así como la cooperación, por otro lado la gente siente amor por lo suyo cuidando su tierra, es decir amor a su tierra.

Por el contrario algunas personas caen en la crítica destructiva, muchos critican fácilmente, también quizás de manera involuntaria los jaujinos que han trascendido en sus profesiones han salido de Jauja, han abandonado su tierra. Por otro lado en la parte administrativa no se da oportunidad a la inversión privada

8. ¿Qué oportunidades de negocio interesantes encuentra en Jauja?

A mi modo de entender, en Jauja es posible hacer todo tipo de negocio, para darle un ejemplo yo me dedique mucho tiempo a la construcción de herramientas agrícolas, es decir la industria metálica, con buen rendimiento, también me dedique a la venta de productos naturales, el cual tiene una buena clientela. Creo que cuando la persona puede hacer negocios y sabe hacer negocios Jauja es un buen mercado para todo tipo de negocios.

También considero que un supermercado como Plaza Veja o Metro sería un buen negocio en Jauja. Para la gente que quiera sembrar hay terrenos y buen clima, para los agroquímicos también existe buena clientela. En el tema del turismo tenemos zonas turísticas

muy importantes, es decir Jauja tiene un buen número de consumidores para quienes quieran invertir en la provincia.

9. *¿Qué ideas novedosas implementaría para mejorar Jauja?*

Implementaría algunas instituciones básicas como, por ejemplo, la presencia de una universidad o de otro centro superior de estudios de nivel técnico. En otro aspecto el Ministerio de la producción no tiene presencia en Jauja, siendo una zona productora deberías contar con su presencia. Además el transporte ferroviario debería tener más vigencia.

10. *¿Qué fortalezas identifica a favor de Jauja?*

Las fortalezas de Jauja serían sus recursos naturales, especialmente los agrícolas a los cuales se les puede dar valor agregado, por ejemplo, si siembro papa no la vendería directo al consumidor sino que se la vendería con un valor agregado. Además si deseara desarrollar la industria de la lana, Jauja cuento con suficientes ovinos para ello; aparte de esto contamos con cuero de diferentes animales, agua limpia, piscigranjas, atractivos turísticos y terrenos para la siembra.

11. *¿Qué debilidades afronta Jauja en la actualidad?*

Una de las debilidades es la falta de empleo que ha originado la migración, la falta de empleo refleja la falta de inversión en la provincia. Otra debilidad sería que no hay iniciativa de invertir por parte de nosotros, queremos que alguien venga invierta, nos capacite y nos contrate para trabajar ahí, es decir falta el espíritu emprendedor.

12. *¿Qué le gustaría cambiar de Jauja?*

Cambiaría la parte económica con la inversión privada, también mejorar los atractivos de algunas zonas, esas son las dos cosas que me gustaría cambiar.

13. *¿Qué oportunidades identifica a favor de Jauja?*

Mejorar las condiciones del aeropuerto Francisco Carle sería una gran oportunidad para Jauja porque sería una forma de impulsar de manera indirecta su crecimiento. Por otro lado el programa “Mi riego” con eso solucionaríamos todo el problema del riego en la provincia y la difusión que hace Promperu de los recursos y atractivos del país.

14. *¿Qué amenazas pueden afectar el desarrollo de Jauja?*

Al principio tenía mis dudas, pero ahora creo que el calentamiento global es una seria amenaza, también considero a la migración como una amenaza, si no hacemos nada por retener a los pobladores, creo que las cosas empeoraran. Otra amenaza sería el crecimiento de ciudades cercanas.

15. *¿Qué otras localidades compiten con Jauja en la actualidad?*

Creo que de una u otra manera todas las ciudades compiten entre ellas, si hablamos de turismo evidentemente todas las localidades quieren atraer turistas, pero considero que la mayoría de turistas se dirigen a Huancayo y Satipo, más que Satipo hablaríamos de la Selva central, zona que considero que está creciendo más, hace diez años no tenía el nivel de inversión que ahora tiene.



Nombre: Darío Núñez Sovero

Cargo/Organización: Presidente de directorio/Sociedad de beneficencia pública de la provincia de Jauja

Fecha: 27/02/2013 **Hora:** 13:10 pm.

Lugar: Sala de conferencias de la Sociedad de beneficencia pública de la provincia de Jauja

1. *¿Qué es lo que se puede cambiar y lo que no se puede cambiar en Jauja?*

Creo que por una cuestión básica y hasta filosófica en Jauja se puede cambiar todo, pero soy de la opinión que hay que reforzar actividades que favorezcan en primer lugar el tema agrícola, en cual Jauja posee grandes recursos, y en segundo lugar una de las formas de atraer recursos para que Jauja pueda despegar, claro mejorando las condiciones básicas, es el turismo, que permita a visitante descubrir todo el patrimonio cultural y natural que tiene la provincia.

2. *¿Cómo ve a Jauja de acá a diez años?*

Este es un tema que me preocupa mucho y no es la primera vez que lo comento. En una reunión con el doctor Silva Santisteban que visito Jauja, le comente que después de la fundación de San Miguel de Piura, Jauja es la segunda ciudad fundada en el Perú y en Sudamérica, es decir Jauja aparece en el escenario latinoamericano antes que capitales de países como Lima, Santiago, Quito, entre otras. Por tanto el status de Jauja debe ser otro por sus antecedentes históricos, pero lamentablemente fenómenos naturales y culturales no lo permitieron.

En mi opinión en diez, bajo las condiciones actuales, yo vería a Jauja injustamente postrada, lamentablemente pienso que por algún egoísmo, como regazo heredado de nuestra

condición colonial, siendo la envidia y la mezquindad un factor perturbador para el desarrollo; estos males están dentro del mismo poblador jaujino.

3. ¿Qué aporte dará Jauja al Perú en el 2023?

Si bien Jauja contribuyó mucho al país en el pasado, considero que para el 2023 el aporte será muy limitado, considero que el despegue de Jauja debe ser un despegue generacional. Por otro lado Jauja contribuirá al desarrollo nacional con el Aeropuerto Francisco Carle por su posición estratégica, como soporte a la capital ante cualquier contingencia.

4. ¿Qué es lo que más caracteriza a Jauja?

Lo que más caracteriza a Jauja es su aporte y vigencia cultural, por ejemplo el extraordinario novelista Edgardo Rivera, con su obra país de Jauja, entre otros exponentes del arte. Considero que todo este talento es absorbido por el centralismo, Jauja crea un recurso humano valioso pero es aprovechado por otras ciudades

5. ¿Qué diferencia a Jauja de las demás ciudades?

Lo que diferencia a Jauja de las demás ciudades son sus antecedentes históricos, muy por encima de ciudades que crecen continuamente como Huancayo, Satipo y Pichanaki, no conozco en la zona centro, sin desmerecer a nuestros vecinos cercanos y lejanos, otra ciudad que tenga antecedentes históricos tan importantes como los de la provincia de Jauja.

6. ¿Cuáles son los principales productos con los que cuenta Jauja?

Los productos que caracterizan a Jauja, son los productos tradicionales del mundo andino como son la papa, el maíz, las habas, la oca, la mashua entre otras, pero en la

actualidad se vienen desarrollando cultivos interesantes como la alcachofa y la quinua que están cobrando una importancia mundial.

7. ¿Qué valores posee el poblador jaujino?

Considero que en Jauja existe un alto sentido de justicia, después existe bastante amor por la belleza, que se expresa en todas sus manifestaciones artísticas como la música, la danza, la poesía, que siempre han sido relevantes en Jauja. Por otro lado ha habido mucha mezquindad y mucho egoísmo, como ejemplo, hace muchos años cuando los inversionistas llegaron al Valle del Mantaro quisieron poner la fábrica de tejido “Los Andes” aquí en Jauja en la parte modesta de la ciudad, entre los distritos de Jauja y Sausa, cuando ya todo estaba listo los propietarios de los terrenos les negaron la propiedad; lo cual considero que hubiera sido un hito para el despegue industrial de Jauja. Estos inversionistas se fueron a Huancayo y es ahí donde se encuentra actualmente.

8. ¿Qué oportunidades de negocio interesantes encuentra en Jauja?

Mire en el campo agrario pienso que se desaprovechan valiosas oportunidades, por ejemplo aquí en Jauja existe una gran producción de papa, que una vez cosechada sirve a los mercados foráneos, conversando con los agricultores yo les decía porque no industrializamos la papa, algo así como lo hace Frito Lay, es decir freírla y embolsarla. A lo que los agricultores le contestaron que era una gran idea pero que la inversión era alta y que ellos no contaban con la infraestructura para ello. Por otro lado infraestructura turística, si llegan 100 turistas chinos, ¿dónde los recibimos?, tendríamos limitaciones, claro que tenemos algunos hoteles pequeños pero no con la suficiente capacidad, ya que los turistas desean comodidades como buenas habitaciones, agua caliente y televisión por cable, que solo dos locales están en condición de hacerlo.

Creo que para complementar el tema anterior se debería desarrollar la artesanía y el arte, mire usted toda la artesanía que ve en Jauja viene de Huancayo. Esos gorros de lana que llevan tejido “Jauja” en la frente son elaborados en Huancayo y les ponen Jauja para que sean vendidos acá. Entonces necesitamos a mediano o largo plazo formar centros de formación artesanal que le permitan a la juventud capacitarse y producir, esto lo digo en el tema del bruñido, del tallado, de la orfebrería y de la misma pintura.

9. ¿Qué ideas novedosas implementaría para mejorar Jauja?

Le voy a poner un ejemplo, en el año 1999 yo pedí para Jauja dos cosas, la primera fue que el internet recién despegaba en el Perú y fue Jauja a través de su municipio, que Jauja conto con el primer centro de internet municipal de la región, que ya no existe por la mala administración. También pedí el desarrollo de la “universidad virtual”, la cual no necesita espacios físicos solo el desarrollo de cuestiones técnicas, y Jauja que reclama a gritos una universidad, se debería contratar a los técnicos para impulsar esta universidad para que Jauja tenga resonancia en el país.

10. ¿Qué fortalezas identifica a favor de Jauja?

Ya no existen jaujinos en Jauja, debido al éxodo de estos hacia otras ciudades; en la actualidad en la ciudad existe mucha población inmigrante, como ejemplo hay un barrio en el distrito de Yauyos que se llama “Alto Pichanaki”, bajando de Huancas el primer barrio, todos son de Huancavelica y Ayacucho, son personas desplazadas por el terrorismo y se han asentado ahí, incluso se convirtieron en una fuerza vital en el éxito del paro “Pro Aeropuerto” del 29 y 30 de agosto de año pasado.

El patrimonio geográfico de Jauja es maravilloso, para su conocimiento hay más selva que sierra, el capital natural que tiene Jauja en la selva y la sierra es hermoso, que en su

mayoría está intacto. En la zona de selva usted encuentra madera, carbón, asfalto, la fruticultura y el avistamiento de aves, lo que quiero resaltar es que este patrimonio está intacto. En la zona andina reiterarle la belleza de la Laguna de Paca, el paisaje de Canchayllo, que es un paisaje atípico en el país porque posee las famosas Puyas de Raimondi, valor que muy pocos escenarios pueden mostrar; así como también la majestuosidad del Valle del Mantaro.

11. ¿Qué debilidades afronta Jauja en la actualidad?

Una de las varias limitaciones que van a seguir minando el desarrollo de Jauja, es la política de preservación del medio ambiente va limitar las inversiones, no solamente aquí sino en muchos lugares; que en mi opinión se va a convertir en un freno para el desarrollo sostenible. Existe una falta de identidad por la migración, que está generando un desarraigo, poco amor hacia Jauja.

12. ¿Qué le gustaría cambiar de Jauja?

Todo, en este momento me gustaría cambiar todo, políticamente siento que el sistema convencional de elecciones permite que las capas pudientes de la sociedad manejen la política y no la comunidad, la cual está siendo manipulada por estos elementos. En el lado económico debería haber una reversión, acá veo la pobreza, estamos generando una clase social de viejitos totalmente olvidados, por lo que en Jauja se hace necesario una casa de ancianos o un asilo. En el distrito de Parco, una pobladora me comunico que habían empadronado a 21 ancianos en total olvido moral y material, en el distrito de Marco usted encuentra mayoritariamente ancianos. En los 34 distritos de la provincia, los ancianos están en una situación de postración y olvido.

13. ¿Qué oportunidades identifica a favor de Jauja?

La falta de identidad que se viene desarrollando en las nuevas generaciones, hace que cada vez más los jaujinos se vayan olvidando de lo suyo. En mi opinión vía el proyecto educativo local, lo llaman PEL en el ámbito de la educación, generar en la curricula una asignatura de estudio que le permita a los estudiantes desarrollar un amor por lo suyo, por el legado que tenemos y por todas las posibilidades que nos aguardan y que estén profundamente vinculadas a nuestro desarrollo.

14. ¿Qué amenazas pueden afectar el desarrollo de Jauja?

Veo como una amenaza para la provincia el tema del calentamiento global, como ejemplo una de las actividades de sustento de la provincia es la producción de papa seca, la cual tiene un ciclo, ya que concluida la cosecha se inician las heladas y los campesinos sancochan la papa, la pelan y la tienden en el campo para que seque al natural. Pero con el calentamiento global la temporada de lluvias inesperadamente se están prolongando; la papa seca mojada por la lluvia ya no vale. Es decir el ciclo natural de la producción de papa seca esta alterado, y por consecuencia los productores que viven de la producción de papa seca están preocupados.

De igual manera los ciclos de riego y ciclos de atención del agro, por el calentamiento global, tendrán que ser evaluados y cambiados; que llueva en mayo, cosa que antes no ocurría, está llamando seriamente la atención de los productores.

Otra amenaza que puede ver, son los micronacionalismos que se están presentando en la región y que nos están enfrentando entre comunidades, no es un secreto que los jaujinos se vean enfrentados a los huancaínos por el tema del aeropuerto, y eso se refleja en la cuestión presupuestaria. A Jauja le han quita presupuesto, para la reconstrucción de la ruinas de

Tunanmarca, alrededor de 30 millones de soles, también le han quitado presupuesto para la segunda fase de la remodelación del Centro histórico, y la reducción del presupuesto continúa por ejemplo para la construcción del puente Comuneros de Huancayo.

15. ¿Qué otras localidades compiten con Jauja en la actualidad?

En el tema cultural tenemos una competencia casi no manifiesta con Tarma, porque los tarmaños se reclaman ser la cuna de la famosa “Muliza”, que es un tema sentimental, con respecto a la música; al igual que los cerreños. No hay que olvidar que la muliza es un derivado cultural de “los muleros” que llegaban de Buenos Aires con dirección al Callao llevando productos, y que aquí se apostaron en la zona del barrio “La Samaritana” en la parte alta de Jauja. La muliza es una expresión cultural típica de Jauja, por otro lado los tarmaños reclaman ser ellos los cultores naturales de la muliza



Apéndice B: Taller “Planeamiento estratégico de la provincia de Jauja”

Fecha: 12/11/2012 **Hora:** 10:00 am.

Lugar: Salón Consistorial de la Municipalidad provincial de Jauja

Expositores: Karina Beatriz Pariachi Campos

Lourdes del Pilar Huánuco Centeno

Carlos Chambi Suárez:

Participantes

Nro.	Apellidos y nombres	Institución que representa	Cargo
1	Montero Martínez Raúl R.	Distrito de Sincos	Gobernador
2	Castillo Espinoza Betty Lourdes	Centro poblado de Acaya	Presidenta
3	Castro Sánchez Ángel Javier	Revista "El aguacero"	Periodista
4	Pecho Borja Fider	Municipalidad provincial de Jauja	Asistente programas sociales
5	Flores Carmen	Municipalidad provincial de Jauja	Asistente logística
6	Aquino Sobero Teofenes	Municipalidad provincial de Jauja	Unidad de racionalización
7	Sinche Oropeza Javier	Barrio La Primavera	Dirigente
8	Mayta Huatuco Marleny	Municipalidad provincial de Jauja	
9	Arotoma Toledo Luis	Agencia agraria - Jauja	Promotor CAD
10	Díaz Torres Susan Mariana	Municipalidad provincial de Jauja	Asistente
11	Ñaupari Taquiri Cesar Fernando	Municipalidad distrital de Marco	Poblador
12	Aquino Juan	Diario Correo	Reportero
13	García Toribio Janeth R.	Agencia agraria - Jauja	Promotora CAD
14	Canchaya Aquino Mery	CETPRO Yauyos	Docente
15	David Gonzales Mayta	Radio DW	Periodista

Evidencia física y fotográfica del taller “Planeamiento estratégico de la provincia de Jauja”

Nombre: JANETTE R. GARCÍA TORIBIOInstitución: Agencia Agraria Jauja.

Visión

1. ¿Qué es lo que se puede cambiar y lo que no se puede cambiar en Jauja?

Se debe de sensibilizar más a las personas en todo ambito para que cambien y tomen más interes en las reuniones y capacitaciones, para que participen ya q' el bien es para cada uno. Son sus tradiciones, sus costumbres, su cultura, religión, etc.

2. ¿Cómo ves a Jauja de acá a 10 años?

Tiene gran potencial por lo tanto de aca a 10 años se vería diferente siempre en cuando los lideres pongan de su parte para salir adelante. al igual que ~~toda~~ la población.

3. ¿Qué aporte dará Jauja al Perú el 2021?

Se daría mucho al Perú el 2021, siempre en cuando todas pondriamos de nvestra parte.

Nombre: JANETTE R. GARCIA TORIBIOInstitución: Agencia Agraria Jauja.

Misión

1. ¿Qué es lo que más caracteriza a Jauja?

La Agricultura, ganadería, lugar turístico (Laguna de Paica), sus
costumbres, tradiciones

2. ¿Qué diferencia a Jauja de las demás ciudades?

Son conformistas, no ponen de su parte, no hay unión, no participan
a las reuniones razón por la cuál están desinformados y atrasados
en comparación a otras ciudades.

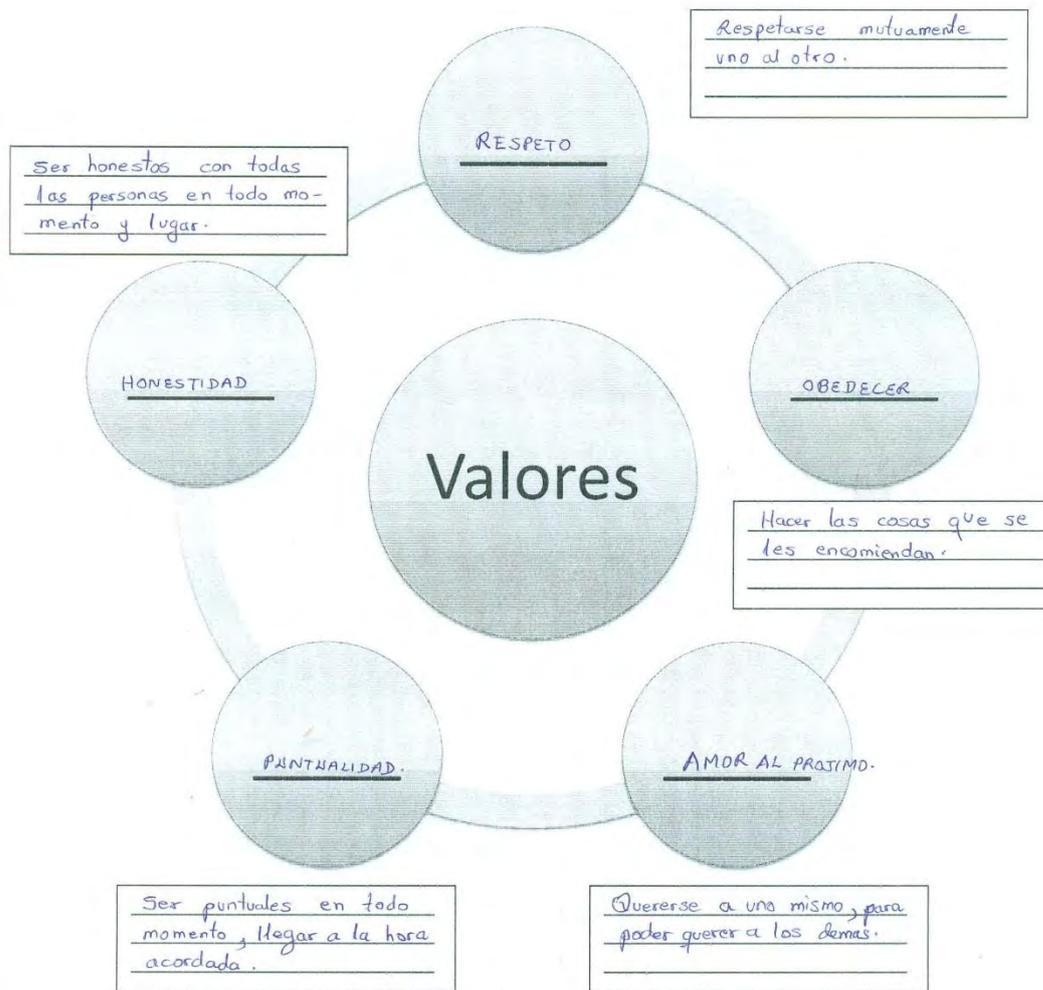
Los pobladores trabajan solos abocándose a sus labores a su parecer
debe de participar y unir esfuerzos para que salquen adelante.

3. ¿Cuáles son los principales productos con los que cuenta Jauja?

papa nativa, papa blanca, habas, trigo, cebada, Quinoa, maíz,
olluco, alcachofa, etc.

Nombre: JANETTE R. GARCÍA TORIBIOInstitución: Agencia Agraria Jauja.

VALORES : Forman a la persona en su personalidad.



ANTIVALOR : Personas negativas que no practican valores. Ejm. MENTIROSO.

Nombre: JANETTE R. GARCIA TORIBIO Institución: Agencia Agraria Jauja.

Formulación de Estrategias

1. ¿Qué oportunidades de negocios interesantes encuentras en Jauja?

La venta de papas ~~diversas~~, diversas variedades
 La venta de Cereales (trigo, cebada, arveja, habas, quinua
 ✓ ✓ ✓ Ganados (ovino, vacuno) y cules y conejos.
 Derivados lacteos (yogurth, queso, mantequilla y majas
 Venta de truchas
 Venta de alcachofas para exportación y mercado nacional.
 Tejidos de lana de carnero y vicuña.
 Venta de panes y pasteles.

2. ¿Qué ideas novedosas implementarías para mejorar Jauja?

Mejorar las ventas de los productos a través de mercados en el exterior para mejorar la calidad de vida de las personas.
 Mejorar la presentación de los productos para las ventas y de mejor calidad tomando en cuenta la cosecha y post cosecha, en cuanto a papas, dando a conocer al productor.
 Desarrollo de Agroindustria en cuanto a lacteos.

Nombre: JANETTE R. GARCIA TORIBIO Institución: Agencia Agraria Jauja.

Análisis Interno

1. ¿Qué fortalezas se identifican en Jauja?

El clima

El turismo

Las producciones Agrícolas y ganaderas

2. ¿Qué debilidades actualmente afronta Jauja?

El clima (Granizadas, heladas, falta de lluvias)

La inasistencia de la población en los trabajos a realizar y participación en las capacitaciones y reuniones.

3. ¿Qué te gustaría cambiar de Jauja?

Nombre: JANETTE R. GARCÍA TORIBIO Institución: Agencia Agraria Jauja

Análisis Externo

1. ¿Qué oportunidades se identifican a favor de Jauja?

2. ¿Qué amenazas pueden afectar el desarrollo de Jauja?

3. ¿Que otras localidades compiten actualmente con Jauja?

Nombre: Raúl E. Torres De La Cruz Institución: M. P. J.

Visión

1. ¿Qué es lo que se puede cambiar y lo que no se puede cambiar en Jauja?

- Se puede elevar el recurso humano
 - Se puede integrar al desarrollo a las personas pobres.
 - se puede alcanzar un desarrollo económico equitativo
-
-
- No se puede cambiar sus fenómenos naturales. (niebla, granizo, rayos, etc.)

2. ¿Cómo ves a Jauja de acá a 10 años?

Una ciudad con desarrollo sostenible

3. ¿Qué aporte dará Jauja al Perú el 2021?

Aporte en productos agrícolas y con valor agregado.

Nombre: Raúl E. Torres De La Cruz Institución: M. P. J.

Misión

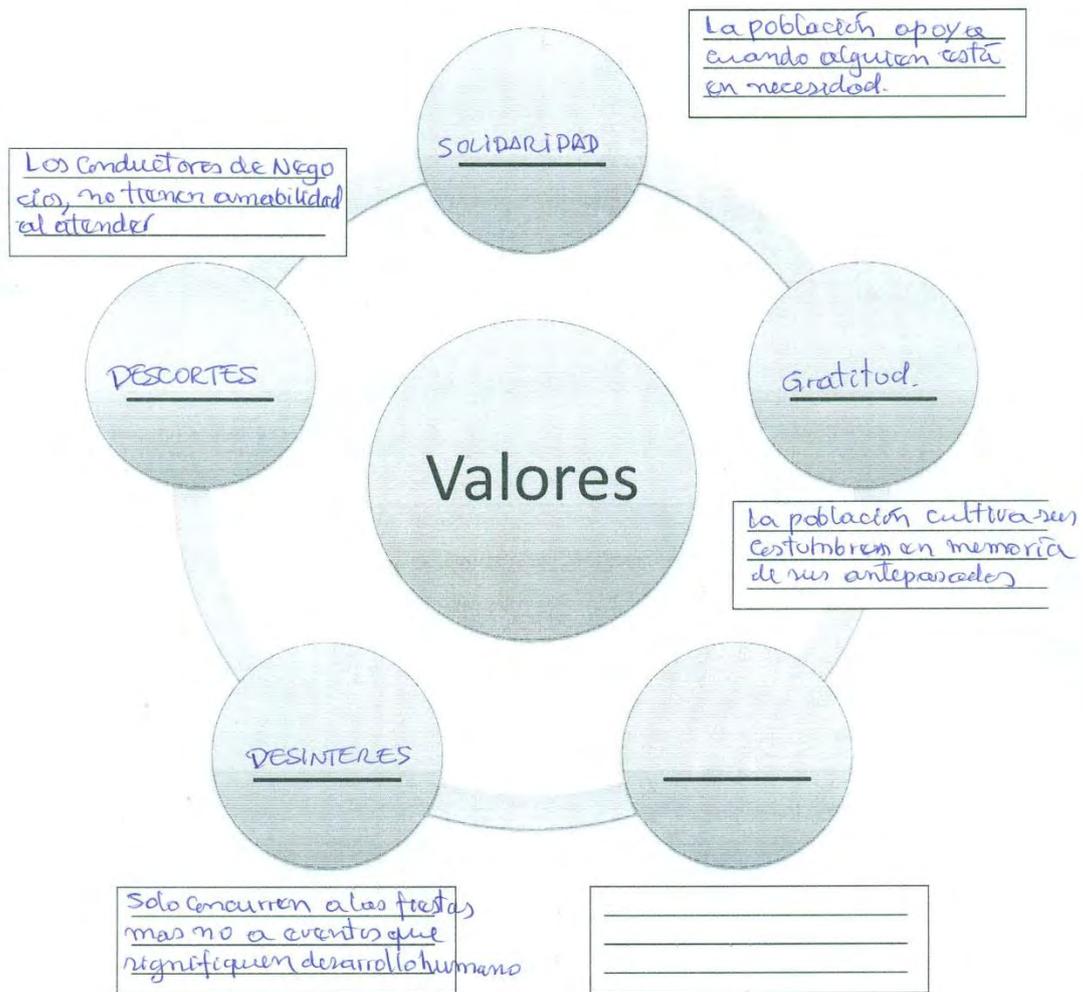
1. ¿Qué es lo que más caracteriza a Jauja?

2. ¿Qué diferencia a Jauja de las demás ciudades?

3. ¿Cuáles son los principales productos con los que cuenta Jauja?

Nombre: Raúl E. Torres De La Cruz Institución: M. P. J.

VALORES



Nombre: Raúl E. Torres De La Cruz Institución: H.P.J.

Análisis Interno

1. ¿Qué fortalezas se identifican en Jauja?

- La solidaridad de su población
- La gratitud a sus antepasados.
- La variedad de su fauna y flora

2. ¿Qué debilidades actualmente afronta Jauja?

- Excesivo costo de sus platos típicos.
- Falta de interés por el desarrollo humano

3. ¿Qué te gustaría cambiar de Jauja?

- Darle capacitación a los conductores de negocios y transporte

Nombre: Raúl E. Torres de la Cruz Institución: M. P. J.

Análisis Externo

1. ¿Qué oportunidades se identifican a favor de Jauja?

- La variedad de su comida, costumbres, recursos naturales,
cercanía a otras provincias

2. ¿Qué amenazas pueden afectar el desarrollo de Jauja?

- la falta de medios de transporte rápido

3. ¿Que otras localidades compiten actualmente con Jauja?

- las provincias adyacentes

