

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Concepción**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Betty Matos Paucar**

**Jimmy Roger Ortiz Palacios,**

**Luis Enrique Sarmiento Lavado**

**Nella Denisse Villegas Huamani**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Lima, Julio 2013**

## Agradecimientos

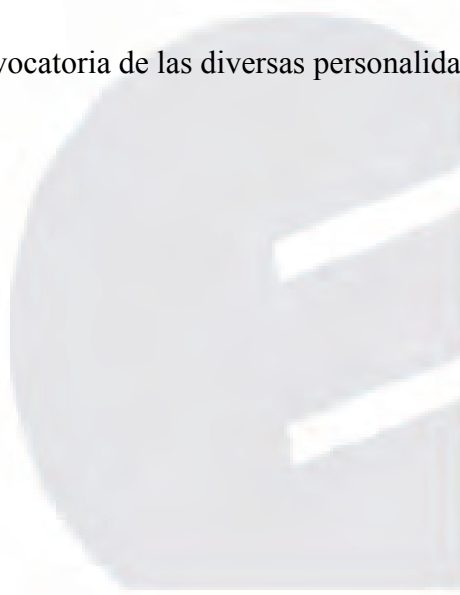
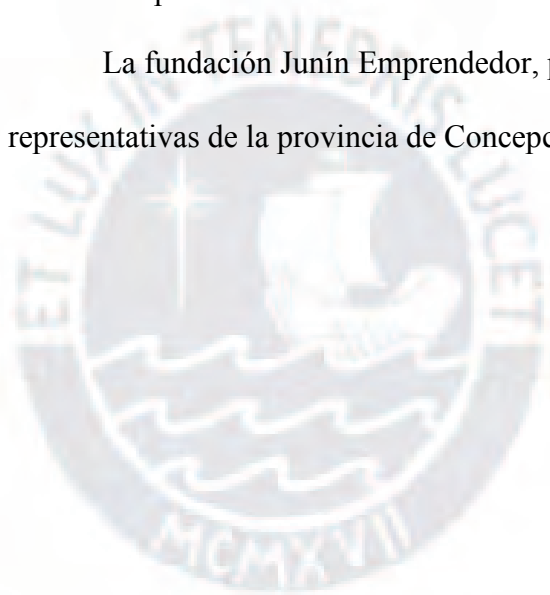
Expresamos nuestro mayor reconocimiento y gratitud a:

El profesor Juan Manuel Aguilar, por su apoyo constante, su compromiso con nuestra investigación para el desarrollo del Plan Estratégico para la provincia de Concepción.

Nuestros profesores de CENTRUM Católica, quienes han compartido sus conocimientos y experiencias en la ciudad de Huancayo.

El personal de la Municipalidad Provincial de Concepción, que nos brindó las facilidades para el desarrollo del taller.

La fundación Junín Emprendedor, por la convocatoria de las diversas personalidades representativas de la provincia de Concepción.



### Dedicatoria

A la hermosa provincia de Concepción, a sus pobladores, autoridades e instituciones;  
para su desarrollo sostenible a futuro.

Betty

Jimmy Roger

Luis Enrique

Nella Denisse



## Resumen Ejecutivo

La provincia de Concepción tiene una extensión territorial de 3 067.52 Km<sup>2</sup>, con una población estimada en el 2012 de 58,942 habitantes. Su estratégica ubicación localizada en el centro del Valle del Mantaro, rodeada de las provincias de Huancayo, Satipo, Chupaca, Jauja y Yauyos en Lima, plantea una interesante oportunidad para el desarrollo de productos agropecuarios y turísticos dentro de una perspectiva global.

Para los pobladores de Concepción, la carencia de oportunidades para su desarrollo es resultado del centralismo, la falta de capacitación técnica y universitaria, y la limitada capacidad de sus gobernantes. La propuesta de este Plan Estratégico al 2022 propone alcanzar una realidad con un alto nivel de vida en toda la provincia que se traduce en mayor ingresos, mejores condiciones de vivienda y crecimiento sostenible de sus ejes económicos, sustentado en el liderazgo que ejercerá la provincia a través de sus principales recursos y servicios como son la alcachofa y lácteos con valor agregado, además del turismo.

La provincia de Concepción tiene grandes oportunidades para desarrollar los sectores estratégicos: (a) crecimiento de la producción de alcachofa tipo con espinas, (b) consolidación de la cadena productiva de productos lácteos y (c) desarrollo del turismo, que puede combinar los distintos tipos de turismo: (a) histórico, (b) cultural, (c) ecoturismo, (d) vivencial, (e) agroturismo, (f) salud y (g) de investigación. En estos tres sectores se proponen objetivos de largo plazo y estrategias medibles y realizables que permitirán priorizar las principales actividades a desarrollar como son (a) el incremento de productividad agropecuaria, (b) la capacitación técnica y universitaria, (c) el desarrollo de infraestructura, (d) contar con óptimos servicios de agua y desagüe, y (e) la atracción de la inversión pública y privada.

## Abstract

Concepción province has an area of 3 067.52 km<sup>2</sup>, with an estimated population in 2012 of 58,942 inhabitants. Its strategic location in the center located in the Valle from Mantaro surrounded by the provinces of Huancayo, Satipo, Chupaca, Jauja and Yauyos in Lima, presents an interesting opportunity for the development of agricultural and tourism development within a global perspective.

For the people of Concepcion lack of opportunities for their development is a result of centralization, lack of technical training and university, in addition to the limited capacity of their rulers. The purpose of this Strategic Plan aims to achieve by 2022 a reality with a high standard of living throughout the province resulting in increased revenue, improved housing and sustainable growth of economic centers, supported by the leadership exercised by the province to through its main resources and services such as artichoke and value-added milk, besides tourism.

The Conception Province has great opportunities to develop strategic sectors: production growth rate thorny artichoke, consolidating dairy supply chain and develop tourism that can combine different types of tourism: historical, cultural, ecotourism, experiential, agrotourism, health and research. In these three sectors are proposed long-term objectives and measurable and achievable strategies that will prioritize the main activities to be developed such as: increasing agricultural productivity, technical and university training, infrastructure development in addition to optimal water and sewage services attracting further public and private investment.

## Tabla de Contenidos

|   |      |
|---|------|
| Lista de Tablas.....  | x    |
| Lista de Figuras.....   | xii  |
| El Proceso Estratégico: Una Visión General.....                       | xiii |
| Capítulo I: Situación General de la Provincia de Concepción.....      | 1    |
| 1.1 Situación General.....  | 1    |
| 1.2 Conclusiones.....   | 8    |
| Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....           | 10   |
| 2.1 Antecedentes.....   | 10   |
| 2.2 Visión.....   | 11   |
| 2.3 Misión.....   | 11   |
| 2.4 Valores.....  | 11   |
| 2.5 Código de Ética.....  | 11   |
| 2.6 Conclusiones.....   | 12   |
| Capítulo III: Evaluación Externa.....                                 | 14   |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....                      | 14   |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 15   |
| 3.1.2 Potencial nacional.....   | 16   |
| 3.1.3 Principios cardinales.....                                      | 21   |
| 3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Concepción.....     | 23   |
| 3.2 Análisis Competitivo del Perú.....                                | 24   |
| 3.2.1 Condiciones de los factores.....                                | 24   |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda.....                                  | 27   |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....         | 30   |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....                           | 31   |

|  |    |
|--|----|
| 3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Concepción.....           | 31 |
| 3.3 Análisis del Entorno PESTE.....  | 33 |
| 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....                | 33 |
| 3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....                            | 36 |
| 3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....                 | 38 |
| 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                          | 40 |
| 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....                            | 41 |
| 3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                  | 43 |
| 3.5 La Provincia de Concepción y sus Competidores.....                     | 45 |
| 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....                         | 46 |
| 3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....                         | 46 |
| 3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....                                       | 49 |
| 3.5.4 Amenaza de los entrantes.....  | 51 |
| 3.5.5 Rivalidad de los competidores.....                                   | 51 |
| 3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)..... | 51 |
| 3.7 Conclusiones.....  | 53 |
| Capítulo IV: Evaluación Interna.....                                       | 54 |
| 4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....  | 54 |
| 4.1.1 Administración y gerencia (A).....                                   | 54 |
| 4.1.2 Marketing y ventas (M).....  | 56 |
| 4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                    | 57 |
| 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....                                     | 57 |
| 4.1.5 Recursos humanos (H).....  | 67 |
| 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....                    | 65 |
| 4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....                     | 68 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                              | 68  |
| 4.3 Conclusiones.....   | 68  |
| Capítulo V: Intereses de la Provincia de Concepción y Objetivos de Largo Plazo..... | 71  |
| 5.1 Intereses de la Provincia de Concepción.....                                    | 71  |
| 5.2 Potencial de la Provincia de Concepción.....                                    | 72  |
| 5.3 Principios Cardinales.....  | 73  |
| 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Concepción (MIO).....                    | 76  |
| 5.5 Objetivos de Largo Plazo.....   | 76  |
| 5.6 Conclusiones.....   | 77  |
| Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....  | 79  |
| 6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....        | 79  |
| 6.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (MPEYEA).....    | 82  |
| 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....                                      | 85  |
| 6.4 Matriz Interna – Externa (MIE).....   | 86  |
| 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....   | 88  |
| 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....                                       | 90  |
| 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....                     | 92  |
| 6.8 Matriz de Rumelt (MR).....  | 92  |
| 6.9 Matriz de Ética (ME).....   | 94  |
| 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....                                   | 94  |
| 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....                        | 97  |
| 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....                               | 98  |
| 6.13 Conclusiones.....  | 98  |
| Capítulo VII: Implementación Estratégica.....                                       | 101 |
| 7.1 Objetivos de Corto Plazo.....   | 101 |



|  |     |
|--|-----|
| 7.2 Recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....                           | 103 |
| 7.3 Políticas de cada Estrategia.....  | 105 |
| 7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Concepción.....                     | 108 |
| 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....                          | 109 |
| 7.6 Recursos Humanos y Motivación.....   | 110 |
| 7.7 Gestión del Cambio.....  | 111 |
| 7.8 Conclusiones.....  | 111 |
| Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....   | 113 |
| 8.1 Perspectiva de Control.....  | 113 |
| 8.1.1 Interna.....   | 114 |
| 8.1.2 Procesos.....  | 114 |
| 8.1.3 Clientes.....  | 114 |
| 8.1.4 Financiera.....  | 114 |
| 8.2 Tablero de Control Integrado ( <i>Balance Scorecard</i> ).....                   | 115 |
| 8.3 Conclusiones.....  | 115 |
| Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Concepción.....                       | 117 |
| 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Concepción.....                          | 114 |
| 9.2 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Concepción | 120 |
| 9.3. Conclusiones.....   | 120 |
| Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....                                      | 122 |
| 10.1 Plan Estratégico Integral.....  | 122 |
| 10.2 Conclusiones.....   | 122 |
| 10.3 Recomendaciones.....  | 123 |
| 10.4 Futuro de la Provincia de Concepción.....                                       | 125 |
| Referencias.....   | 126 |

## Lista de Tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | <i>Distritos de la Provincia de Concepción</i> .....  | 7  |
| Tabla 2.  | <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....   | 17 |
| Tabla 3.  | <i>Perú: Población por Grupo de Edad</i> .....  | 17 |
| Tabla 4.  | <i>Indicadores de Competitividad en Materia de Tecnología</i> .....   | 20 |
| Tabla 5.  | <i>Presupuesto de Defensa 2008 (en US\$)</i> .....  | 21 |
| Tabla 6.  | <i>Censo Nacional Económico 2008 Régimen de Propiedad</i> .....   | 25 |
| Tabla 7.  | <i>Red Ferrovial según Empresa y Tramo 2002 – 2010 (KM)</i> .....   | 26 |
| Tabla 8.  | <i>Líneas en Servicio y Densidad en la Telefonía Fija y Móvil 1993 -2009</i> .....                                  | 27 |
| Tabla 9.  | <i>Comportamiento de la Demanda en el Perú cada 20 Años (Millones de Nuevos Soles)</i> .....                        | 28 |
| Tabla 10. | <i>Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados 2008</i> .....                                      | 31 |
| Tabla 11. | <i>Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales 2012</i> .....                                | 32 |
| Tabla 12. | <i>Principales Destinos de Exportación de las Alcachofas en Conservas 2011</i> ....                                 | 38 |
| Tabla 13. | <i>Población con Acceso a Agua en el Departamento de Junín 1981 – 2007</i> .....                                    | 40 |
| Tabla 14. | <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i> .....  | 44 |
| Tabla 15. | <i>Principales Provincias Productoras de Leche en Población y Producción a Nivel Regional de 1995 al 2010</i> ..... | 47 |
| Tabla 16. | <i>Población de vacunos y producción de leche por distritos 2005</i> .....  | 48 |
| Tabla 17. | <i>Llegada Mensual de Turistas Internacionales de Enero 2002 a Junio 2012</i> .....                                 | 49 |
| Tabla 18. | <i>Principales recursos turísticos, según distritos de la provincia de Concepción</i>                               | 50 |
| Tabla 19. | <i>Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Concepción</i> .....  | 52 |
| Tabla 20. | <i>Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Concepción</i> .....  | 53 |
| Tabla 21. | <i>Estado Presupuestal 2011 – Ejecución de Ingresos</i> .....   | 58 |
| Tabla 22. | <i>Estado Presupuestal 2011 – Ingresos Recibidos Por Gestiones Realizadas</i> .....                                 | 59 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| Tabla 23. | <i>Estado Presupuestal 2011 – Ejecución del Gasto</i> .....                         | 59  |
| Tabla 24. | <i>Estado Presupuestal 2011 – Gastos en obras</i> .....                             | 60  |
| Tabla 25. | <i>Estado Presupuestal 2011 – Gastos por Sectores</i> .....                         | 61  |
| Tabla 26. | <i>Población de la Provincia de Concepción por Distrito 2007 – 2012</i> .....       | 62  |
| Tabla 27. | <i>Índice de Desarrollo Humano para la Provincia de Concepción y Distritos</i> .... | 67  |
| Tabla 28. | <i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i> .....                                 | 69  |
| Tabla 29. | <i>Infraestructura de riego en la provincia de Concepción</i> .....                 | 75  |
| Tabla 30. | <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Concepción</i> .....                      | 76  |
| Tabla 31. | <i>Matriz FODA y Estrategias de la Provincia de Concepción</i> .....                | 81  |
| Tabla 32. | <i>Matriz PEYEA de la Provincia de Concepción</i> .....                             | 83  |
| Tabla 33. | <i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Concepción</i> .....           | 91  |
| Tabla 34. | <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i> .....                       | 93  |
| Tabla 35. | <i>Matriz de Rumelt de la Provincia de Concepción</i> .....                         | 94  |
| Tabla 36. | <i>Matriz de Ética de la Provincia de Concepción</i> .....                          | 96  |
| Tabla 37. | <i>Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Concepción</i> .....       | 99  |
| Tabla 38. | <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....                            | 100 |
| Tabla 39. | <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....                      | 106 |
| Tabla 40. | <i>Políticas Asociadas a cada Estrategia</i> .....                                  | 107 |
| Tabla 41. | <i>Tablero de Control Integrado</i> .....   | 116 |
| Tabla 42. | <i>Índice de Competitividad Regional del Perú 2011</i> .....                        | 117 |
| Tabla 43. | <i>Factores de la Competitividad de la Región Junín</i> .....                       | 119 |
| Tabla 44. | <i>Plan Estratégico Integral</i> .....  | 124 |

## Lista de Figuras

|                   |  |      |
|-------------------|--|------|
| <i>Figura 0.</i>  | Modelo secuencial del proceso estratégico.....                               | xiii |
| <i>Figura 1.</i>  | Mapa del Perú, en que resalta la región Junín.....                           | 1    |
| <i>Figura 2.</i>  | Mapa de la región Junín y sus provincias.....                                | 2    |
| <i>Figura 3.</i>  | Mapa de la provincia de Concepción y sus distritos.....                      | 3    |
| <i>Figura 4.</i>  | Variación porcentual del PBI año base 1994.....                              | 4    |
| <i>Figura 5.</i>  | PBI Mundial al 2011 en millones de dólares.....                              | 5    |
| <i>Figura 6.</i>  | Evolución competitiva peruana.....   | 23   |
| <i>Figura 7.</i>  | Los estilos de vida en el Perú.....  | 29   |
| <i>Figura 8.</i>  | El querer y el poder.....  | 29   |
| <i>Figura 9.</i>  | Los estilos de vida por ciudades.....  | 30   |
| <i>Figura 10.</i> | Modelo de las cinco fuerzas competitivas.....                                | 45   |
| <i>Figura 11.</i> | Organigrama municipal de la provincia de Concepción.....                     | 55   |
| <i>Figura 12.</i> | Red vial de la provincia de Concepción.....                                  | 57   |
| <i>Figura 13.</i> | Estado civil de la población mayor de 12 años, en Concepción, año 2007.....  | 63   |
| <i>Figura 14.</i> | Población del departamento de Junín que alcanzó educación superior.....      | 64   |
| <i>Figura 15.</i> | Población de Concepción mayor de 15 años, por nivel educativo 2007.....      | 65   |
| <i>Figura 16.</i> | Condición de pobreza de la Provincia de Concepción.....                      | 66   |
| <i>Figura 17.</i> | Representación gráfica del análisis PEYEA para la provincia de Concepción... | 82   |
| <i>Figura 18.</i> | MBCG de la provincia de Concepción.....                                      | 86   |
| <i>Figura 19.</i> | MIE de la provincia de Concepción.....                                       | 87   |
| <i>Figura 20.</i> | MGE de la provincia de Concepción.....                                       | 89   |
| <i>Figura 21.</i> | Estructura orgánica propuesta para la provincia de Concepción.....           | 109  |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de 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.

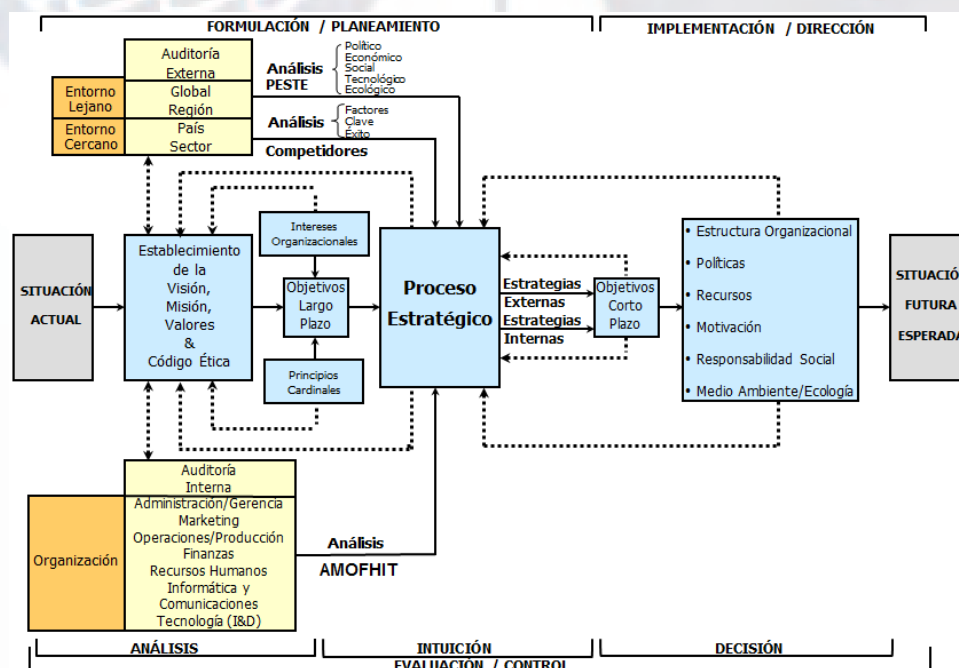


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno 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, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y 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 resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt 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 así 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 ésta 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 Balanceado (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 Concepción

### 1.1 Situación General

La región Junín se encuentra ubicada en la parte central del Perú, tiene una superficie total de 44,197.23 km<sup>2</sup> y constituye el 3.44% del territorio peruano. El 46% de la superficie corresponde a la sierra y el 54% a la selva. La altitud del territorio del departamento oscila entre los 400 m.s.n.m, distrito de Río Tambo, provincia de Satipo, y los 5,730 m.s.n.m, nevado de Tunsho en el distrito de Suitucancha , provincia de Yauli. El departamento de Junín está conformado por nueve provincias: (a) Huancayo, (b) Chanchamayo, (c) Chupaca, (d) Concepción, (e) Jauja, (f) Junín, (g) Satipo, (h) Tarma y (i) Yauli, y 123 distritos (Gobierno Regional de Junín, 2008)



*Figura 1.* Mapa del Perú, en el que resalta la Región Junín.  
Tomado de “Departamento de Junín”, por Perú Web Service, 2012. Recuperado de [http://www.peruwebservice.com/junin/junin\\_peru.html](http://www.peruwebservice.com/junin/junin_peru.html)

Concepción está ubicada en la región Junín, dentro de la región natural de la sierra, e involucra parte del valle del Mantaro y parte de la cuenca Alta del Perené (naciente del

Tulumayo). Su ubicación es estratégica: se comunica con las ciudades de Jauja, Satipo, Huancayo, Chupaca y Yauyos, en Lima (ver Figura 2).



*Figura 2.* Mapa de la región Junín y sus provincias. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015”, por el Gobierno Regional de Junín, 2007.

Recuperado de

[http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/participacion\\_ciudadana/pdcr%202008-2015.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/participacion_ciudadana/pdcr%202008-2015.pdf)

El acceso a la ciudad de Concepción desde la ciudad de Lima es a través de la Carretera Central, que es una pista de doble vía asfaltada; la distancia aproximada es de 277 km y el tiempo de viaje es de siete horas en ómnibus y cinco horas en automóvil. La distancia de Huancayo a la capital provincial de Concepción es de 21 km y se articula a través de una autopista asfaltada con un tiempo de viaje de 45 minutos en ómnibus y 25 minutos en automóvil.

La provincia de Concepción tiene una extensión territorial de 3,067.52 km<sup>2</sup>, que representan el 6.94% del total del territorio de la región Junín. Cubre transversalmente parte del valle del Mantaro, y limita por el norte con la provincia de Jauja; por el sur, con las provincias de Huancayo y Chupaca; por el este, con la provincia de Satipo; y por el oeste, con la región Lima. La ciudad de Concepción posee un clima lluvioso y frío, con una temperatura

media anual máxima de 23°C (74°F) y mínima de 4°C (39°F). La temporada de lluvias abarca los meses comprendidos entre octubre y abril (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003). En la Figura 3, se puede apreciar la provincia de Concepción y sus distritos.



*Figura 3.* Mapa de la Provincia de Concepción y sus distritos. Tomado de “Mapa de la provincia de Concepción”, por Perú Top Tours, 2005. Recuperado de [http://www.perutoptours.com/index11co\\_mapa\\_concepcion.html](http://www.perutoptours.com/index11co_mapa_concepcion.html)

La historia de la provincia de Concepción comenzó en la época preincaica. Su territorio formaba parte de la nación de los sausa-huancas, cuyo territorio se extendía desde Huancavelica hasta Tarma. Las tribus sausa-huancas construyeron sus habitaciones y pueblos en las faldas de los cerros, porque, tal como señaló Garcilaso de la Vega, tenían

características guerreras (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En la época incaica, se conoció con el nombre de huancas desde el Período de los estados regionales y organizaciones tribales (1000 – 1460 d.C.) a un numeroso grupo étnico que tuvo su hábitat en los numerosos territorios de las actuales provincias de Jauja, Concepción y Huancayo. Conquistados los huancas por las huestes al mando de Cápac Yupanqui, el Valle de Xauxa formó una provincia del Tahuantinsuyo. Según los cronistas y las informaciones, al comienzo la resistencia a la dominación inca fue heroica. Los incas, para “quitarles la pendencia que traían”, dividieron el valle del Mantaro en tres parcialidades: Xauxa al norte, Marcavilca al centro y Lacsapallanga al sur. Más tarde estas zonas se llamaron también Hurin-Huanca, Hanan-Huanca y Chongos. Las tierras de Concepción pertenecían a la parcialidad de Hurin-Huanca, cuya capital incásica fue Tunan Marca, San Jerónimo de Tunan (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En la época colonial, Pizarro ingresó a Jatunsausa después de haber caminado dos meses desde Cajamarca. Al hermoso Valle Huanca lo avistó por primera vez el 11 de octubre de 1533. Antes de su viaje al Cusco “...dejó fundada provisionalmente” a Jatunsausa, el mismo que quedó bajo el mando del tesorero Alonso Riquelme. Pizarro pasó por Alapa Achi, Concepción, y quedó maravillado de su peculiar sistema y recomendó fundar ahí un pueblo (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

Posteriormente, Pizarro retornó a Jauja el 20 de abril de 1534. Permaneció ocho meses y el 25 de octubre de 1534 fundó ceremonialmente la ciudad de Jauja. Con la conquista española, se fundó Concepción como pueblo el 8 de diciembre de 1536 con el nombre de Purísima Inmaculada Concepción de la Reina de los Ángeles de Achi (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003). Cuando gobernaba al Perú el

licenciado Lope García de Castro (1565), se produjo la tercera fundación de Jatunsausa. Con este objetivo, por medio de una real provisión expedida en Lima, el 3 de julio de 1565, Lope García de Castro creó el corregimiento de Jauja (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003). Ordenó que esta nueva circunscripción territorial estuviera integrada por las mismas sayas o parcialidades que conformaban la provincia de los wankas en la época incaica. La capital ordenó que fuese, mientras se fundaban pueblos especiales, pero por razones de distancia se prefirió como pueblo cabecera a La Concepción de Lapa o Achí, lugar equidistante de los demás lugares del flamante corregimiento (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En 1725, se produjo un hecho de suma importancia para todo el centro en general y en particular para el valle del Mantaro y de Concepción: la fundación del convento de Ocopa, independientemente de las doctrinas o parroquias franciscanas, con la finalidad de seguir atendiendo a las misiones del oriente peruano que habían iniciado su primera fase desde Concepción y permaneció allí durante 177 años (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En la época republicana, proclamada la Independencia por el Reglamento Provisional expedida en Huaura el 2 de febrero de 1821, San Martín ordenó que Concepción como integrante de Jauja, formara el departamento de Tarma. Después de la batalla de Junín y creado el departamento de ese nombre (1824), Concepción se convirtió en distrito de la provincia de Jauja. El valle del Mantaro, en la época republicana como en la colonial fue centro de actividades militares. Desde 1820 a 1824 se realizaron las campañas militares de ambos bandos, y acaso el amor a las ideas libertadoras puede sintetizar la acción de las heroínas Toledo: heroínas de la Independencia, tal como fue Doña Andrea Parado de Bellido en Ayacucho (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En 1821 vivían en Concepción tres mujeres que formaban un modesto hogar: la madre, llamada Cleofé, y las hijas, María e Higinia. El 3 de marzo de ese año tuvo lugar la hazaña que inmortalizó a estas heroínas de Concepción y del Perú. Un destacamento patriota a órdenes del general Arenales que llegó de Ica por orden de San Martín se hallaba en Huancayo, de paso a Jauja y rumbo a Cerro de Pasco. El 2 de febrero de 1882 al mando del coronel Estanislao Canto, llegó una guarnición a Concepción y después de 15 días, el ejército continuó su camino a Huancayo, dejando 1,000 hombres en Concepción al mando del Capitán Carrera Pinto, quienes se mantuvieron en Concepción por seis meses a costa de “cupos” de obligación (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En los primeros días del mes de julio se supo que el general Andrés Avelino Cáceres había forjado un plan de ataque para desalojar a los chilenos del valle del Mantaro, donde Huancayo, Concepción, Jauja y la Oroya debían levantarse simultáneamente para exterminar a los chilenos, pero solo Concepción cumplió la consigna. En la mañana del 9 de julio los hijos de Concepción, encabezados entre otros, por don Ambrosio Salazar, secundados por los montoneros de Comas, Andamarca, etc., atacaron las tropas chilenas bajando por la falda de los cerros Piedra Parada y Lionnioj. Parapetados en el convento, luego en la torre y en la iglesia, los chilenos resistieron al ataque por varias horas, al tiro de fusil y caían los peruanos. Los patriotas peruanos, carentes de municiones, prendieron fuego al convento e iglesia, y vencieron así a los chilenos, para luego celebrar el triunfo (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

En 1824, en mérito a la destacada participación patriótica de las Heroínas Toledo, fue elevado a la categoría de distrito por ley del 2 de enero de 1857 y con título de ciudad fue conferida por ley del 19 de febrero de 1863. El 30 de noviembre de 1951 siendo presidente de la República el general Manuel A. Odría, se promulga la Ley 11648, con la cual se creó en el

departamento de Junín, la provincia de Concepción y se nominó al distrito de Concepción como capital de la provincia (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007b), la población de la provincia de Concepción censada asciende a 60,121 y la densidad es de 20 habitantes por km<sup>2</sup>., el 24% se concentra en el distrito de Concepción, el 13% en el distrito de Comas, el 11% en el distrito de San José de Quero, y el resto en los demás distritos de la provincia de Concepción. El 51% de la población es urbana y según sexo, el 51% son mujeres.

Tabla 1

*Distritos de la Provincia de Concepción*

| <b>Distritos</b>    | <b>Superficie (km2)</b> | <b>Población 2007</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Concepción          | 18.29                   | 14,131                | 24                    |
| Aco                 | 37.8                    | 1,951                 | 3                     |
| Andamarca           | 694.9                   | 5,506                 | 9                     |
| Chambará            | 103.27                  | 2,985                 | 5                     |
| Cochas              | 165.05                  | 2,227                 | 4                     |
| Comas               | 825.29                  | 7,801                 | 13                    |
| Heroínas Toledo     | 25.83                   | 1,422                 | 2                     |
| Manzanares          | 20.36                   | 1,540                 | 3                     |
| Mariscal Castilla   | 743.84                  | 1,509                 | 3                     |
| Matahuasi           | 24.74                   | 5,162                 | 9                     |
| Mito                | 25.21                   | 1,476                 | 2                     |
| Nueve de Julio      | 7.28                    | 1,774                 | 3                     |
| Orcotuna            | 44.75                   | 4,056                 | 7                     |
| San José de Quero   | 317                     | 6,452                 | 11                    |
| Santa Rosa de Ocopa | 13.91                   | 2,129                 | 4                     |

*Nota.* Adaptado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

En la provincia de Concepción, el suelo presenta características especiales, propias del territorio que ocupa como región natural de sierra. Resalta su morfología, caracterizada por la presencia de valles, planicies y quebradas. Los recursos minerales de la provincia son significativos entre los minerales no metálicos: cuenta con talco, pirofilitas, caolinitas, feldespatos, calizas, bentonitas, arcillas, entre otros. Entre los minerales metálicos, se

encuentra plata, oro, zinc, cobre, molibdeno, arsénico, antimonio y otros minerales de la cordillera central. De acuerdo con la clasificación de Javier Pulgar Vidal, la provincia de Concepción presenta los pisos ecológicos quechua y suni. Los recursos hídricos de la provincia son abundantes. Concepción tiene numerosos ríos y lagunas, fauna variada y un territorio muy rico en especies de flora (Plan de Desarrollo Distrital Concertado de Concepción 2004 – 2015, 2003).

La actividad agrícola es una de las actividades principales de la provincia de Concepción: entre el 80 y el 90 % de la población se dedica esta actividad. Los principales productos que se cultivan en la zona son alcachofa, papa, arveja, cebada, maíz amiláceo y olluco. El distrito con mayor producción de papa es Comas y el que produce más alcachofa es el distrito de Concepción.

La actividad pecuaria es una de las más importantes de la provincia de Concepción, teniendo en cuenta los diferentes tipos de ganado que se crían en la zona: (a) vacuno, (b) aviar, (c) porcino, (d) ovino y (e) camélidos; el ganado vacuno es el que dinamiza una importante producción de leche, que está incentivando la producción de derivados como helados, mantequillas, quesos, yogurt, entre otros. El distrito que produce mayor cantidad de leche fresca es Matahuasi.

## **1.2 Conclusiones**

La región Junín se encuentra ubicada en la parte central del Perú destacada por el buen desarrollo agropecuaria, minero y turístico. La provincia de Concepción cuenta con una ubicación estratégica, en el centro del valle del Mantaro, lo que permite una constante interacción comercial con las provincias aledañas y de posibles alianzas estratégicas como son Huancayo, Jauja y Chupaca. La provincia cuenta con más de 470 años de fundación, tiempo suficiente para haber escalado a un mejor nivel de vida a sus habitantes y para que exista un desarrollo comercial a través del asentamiento de grandes industrias, lo cual se



encuentra limitado a la fecha; por ello, su población joven se ve motivada para emigrar a otras ciudades por mejores oportunidades.



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

### 2.1 Antecedentes

La Municipalidad de Concepción ha elaborado un Plan Estratégico a nivel institucional para el periodo 2008 a 2010, en la que estableció una visión provincial al 2015, donde se detalla lo siguiente:

Concepción Provincia Ecológica, principal destino ecoturístico de la región central y el país. Su población goza de mejor calidad de vida y servicios de educación, salud y saneamiento básico; su identidad cultural y su heroicidad son paradigmas de esfuerzo colectivo. Líder en agroindustria de lácteos y alcachofa. Integrado con sus distritos y articulados a los corredores económicos abasteciendo al mercado regional, nacional e internacional; basado en la actividad agropecuaria competitiva y sustentable. Las instituciones públicas, privadas y la sociedad civil organizada han fortalecido su presencia en una gestión eficiente, democrática y participativa, con representación generacional, donde las mujeres cumplen roles protagónicos (Municipalidad Provincial de Concepción, 2008, p.4).

Asimismo, en este documento se estableció la misión del gobierno local de Concepción: “Somos un Gobierno Local que brinda servicios públicos eficientes con calidad y calidez, generando el desarrollo integral con responsabilidad, honestidad y transparencia, para el bienestar de la población de Concepción” (Municipalidad Provincial de Concepción, 2008, p.4). Este Plan Estratégico Institucional no contiene valores, ni tampoco el código de ética. Se considera que sólo es posible generar un cambio sostenido en el largo plazo; por ello, se establecerá una misión para la provincia de Concepción, considerando su identidad cultural, autoridades gubernamentales e instituciones en general.

## 2.2 Visión

Concepción en el 2022 será la tercera provincia líder en la producción de alcachofas y lácteos, y estará entre los 10 principales destinos turísticos del Perú, incorporada a los corredores económicos e integrada al mercado regional, nacional e internacional; contará con alianzas estratégicas con el sector público y privado para la inversión en infraestructura pública y empresarial; gozará de una mejor calidad de vida; y conservará su identidad cultural y ecológica.

## 2.3 Misión

Promover el desarrollo de la provincia de Concepción a través de la inversión pública y privada; establecer las condiciones adecuadas para brindar servicios de salud, educación e infraestructura de alta calidad; impulsar el desarrollo de las principales actividades económicas en los sectores agropecuario y turismo para la generación de empleo y mejor aprovechamiento de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente; y contar con el compromiso participativo de la población, autoridades gubernamentales e instituciones en general.

## 2.4 Valores

De acuerdo con D'Alessio (2008), “los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes; norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y consiguen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones” (p. 68). Tomando en cuenta lo mencionado, se tendrán como lineamientos fundamentales de acción los siguientes valores para el desarrollo de las estrategias de la provincia de Concepción:

- **Honestidad:** Se debe realizar una gestión transparente en las diversas actividades y ámbitos, que asegure la ejecución de acuerdos y que se fomente entre todos los servidores del gobierno de la provincia de Concepción.

- Compromiso: Todos los *stakeholders* como las autoridades, agentes promotores del desarrollo, empresarios, organismos no gubernamentales, y la población en general deben participar de manera activa en las diversas actividades que contribuyan al desarrollo de la provincia de Concepción.
- Liderazgo: Concepción debe ser responsable de generar un cambio transformacional, dirigir y promover la iniciativa del desarrollo, y comprometer al Gobierno Regional, Gobierno Nacional, sector privado, organismos no gubernamentales y población en general para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.
- Solidaridad: Entre los funcionarios públicos, tanto del Gobierno Provincial y como del Distrital, debe haber unión y colaboración con los miembros de la sociedad civil, en búsqueda del bienestar y participación en las iniciativas que impulsen el logro de los objetivos.
- Respeto: En cualquier circunstancia se debe siempre establecer un respeto irrestricto y trato cordial con todos los organismos públicos, privados, empresarios y público en general, en todos los acuerdos que se lleven a cabo para la consecución de los objetivos.

## 2.5 Código de Ética

Según D'Alessio (2008), “cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar los conceptos a las acciones diarias” (p.70). Tomando en consideración lo mencionado y que la provincia de Concepción está dirigida por el Gobierno Municipal, que es una entidad que ejerce función pública, los principios del código de ética deben regirse teniendo como base la Ley del Código de Ética de la Función Pública (Ley 27815, 2009), por parte de las autoridades encargadas de la administración pública de la

provincia de Concepción; asimismo, debería ser asumido e internalizado por todos los *stakeholders*, quienes impulsan y contribuyen con el desarrollo de la provincia de Concepción, con los siguientes lineamientos:

- Eficacia en el cumplimiento de los objetivos trazados, en los tiempos previamente ya establecidos.
- Eficiencia en el uso de los recursos materiales y financieros, para el cumplimiento eficaz de los objetivos trazados y en beneficio de la población de la provincia de Concepción.
- Promover la confianza entre los líderes del Gobierno Municipal y la población en general para el cumplimiento cooperativo en la ejecución de los diversos objetivos.

## **2.6 Conclusiones**

En el presente capítulo, se han establecido la visión, la misión, los valores y el código de ética para la provincia de Concepción, con un horizonte de 10 años, en el que se ha establecido un reto muy importante: ser una de las provincias más competitivas del Perú y uno de los destinos turísticos más importantes de la región Junín, que es un reto para las autoridades y comunidad vinculada. Asimismo, la visión está considerando el desarrollo de las actividades más resaltantes de la provincia de Concepción, como son la producción de alcachofa, lácteos y el turismo. El establecimiento de la visión y misión de forma clara permitirá a la provincia de Concepción establecer objetivos y estrategias de acción, tomando como base sólida y fundamental los valores y el código de ética, para alcanzar el futuro esperado al 2022.

### **Capítulo III: Evaluación Externa**

Se realizó la evaluación externa de la provincia de Concepción como requisito para alcanzar la visión. Además, se utilizó el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE), seguido del análisis de la provincia y sus competidores. A través de la evaluación externa, conocida también como auditoría externa de la gestión estratégica, se examinó el entorno y se estableció un marco para el posterior análisis de la industria. Durante esta etapa se identificaron y evaluaron las tendencias y eventos que están fuera del control inmediato de la organización (D'Alessio, 2008).

Para realizar la evaluación externa de la provincia de Concepción, se realizó, en primer lugar, el análisis tridimensional de las naciones de Hartmann (D'Alessio, 2008) para comprender la interacción entre países. En segundo término, se llevó a cabo un análisis competitivo del Perú utilizando el modelo del Diamante de Porter; y, en tercer lugar, se utilizó el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). Con los resultados de este análisis, se desarrolló la Matriz de Factores Externos (MEFE), en la cual se identificarán las oportunidades y amenazas para la provincia de Concepción. Finalmente, se analizó la provincia de Concepción mediante el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y se elaboró la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) al comparar Concepción con otras provincias.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

La teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, desarrollada por Hartmann (1978), evalúa tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008). A continuación, se presenta un análisis detallado de cada una de estas dimensiones.

### 3.1.1 Los Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, aprobado mediante Decreto Supremo 054-2011-PCM, señaló seis ejes estratégicos que constituyen los intereses nacionales: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente.

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Este eje abarca el derecho al nombre y a la identidad que todas las personas poseen. Además, representa la lucha por reducir las diferencias socioeconómicas existentes, junto con el afianzamiento de un sistema de justicia equitativo que permita servir a todos los peruanos.
- Oportunidades y acceso a los servicios: Debe brindarse acceso de forma igualitaria a los servicios básicos, tales como educación, agua, saneamiento, salud, energía eléctrica, telecomunicaciones, vivienda digna y seguridad ciudadana. Se establece que en el 2021 el Perú tendrá acceso democratizado a todos estos servicios.
- Estado y gobernabilidad: Este eje trata sobre la continuación del proceso de descentralización, a través del fortalecimiento de los gobiernos regionales y municipales. Es indispensable reducir el tamaño del aparato estatal en la capital, o distribuir el Gobierno central a lo largo y ancho de todo el Perú.
- Economía, competitividad y empleo: Es responsabilidad del Gobierno establecer una política económica estable que estimule el crecimiento económico sostenido, de modo que se generen empleos mediante una mayor inversión, tanto privada como pública. En el tema de empleo, el Plan Estratégico plantea la reducción del

subempleo y el desempleo, la mejora de la competitividad y el incremento de la inversión en un marco de estabilidad macroeconómica.

- **Desarrollo regional e infraestructura:** Debe reducirse la brecha de inequidad existente entre Lima y las diferentes regiones del Perú. Es indispensable desarrollar infraestructura económica y productiva en todas las provincias del país.
- **Recursos naturales y ambiente:** Debe haber una explotación sostenible de los recursos naturales y ambientales, lo cual significa que deben preservarse para el disfrute de generaciones futuras. El uso debe dirigirse a satisfacer las necesidades de la población, al mismo tiempo que debe contribuir con el desarrollo productivo del Perú.

Más adelante, en la Tabla 2, se presentará la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), en la cual se enuncian los seis ejes estratégicos que se identificaron del Plan Bicentenario. Se han seleccionado países con los cuales el Perú mantiene relaciones comerciales sostenidas e importantes, considerando también aquellos con inversiones en el Perú, como ocurre con las mineras norteamericanas y chinas. El efecto que algunos de estos países puedan provocar en la provincia de Concepción se manifestará principalmente en la demanda de bienes agropecuarios o de servicios turísticos, así como a través de la cooperación internacional.

### **3.1.2 Potencial Nacional**

Según D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional constituyen las fortalezas y debilidades que el país posee. El análisis se desarrollará desde los siguientes ámbitos o dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-sociológico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** Más adelante, en la Tabla 3, se presentarán los resultados del Censo Nacional 2007, comparados con 1993, en cuanto a población por grupo de edad. En el año 2007, en el Perú había 27,413 habitantes. La población de 0 a 14 años representaba el 30%,



de 15 a 64 años el 63%, y mayores de 65 años el 6%. Al comparar estos datos con los de 1993 se observa que la población se envejece, es decir hay más proporción de la población por encima de los 15 años (INEI, 2012).

Tabla 2

*Matriz de Intereses Nacionales*

| Intereses Nacionales  | Intensidad del Interés  |                              |  |               |
|---|-------------------------|------------------------------|--|---------------|
|   | Supervivencia (Crítico) | Vital                        | Importante   | Periférico    |
| 1 Derechos fundamentales                                      |                         |                              | Ecuador* Chile*<br>Bolivia*                        |               |
| 2 Estado y gobernabilidad                                     |                         | Ecuador* Chile*<br>Bolivia*  |  |               |
| 3 Oportunidades y accesos a servicios                         |                         | Ecuador* Chile*<br>Bolivia*  |  |               |
| 4 Economía competitiva y empleo                               |                         | Brasil* Venezuela<br>Bolivia |  |               |
| 5 Desarrollo regional e infraestructura                       |                         |                              | Ecuador* Chile*<br>Bolivia*                        |               |
| 6 Recursos naturales y ambientales                            |                         |                              | China EEUU<br>Brasil                               | Unión Europea |
| 7 Defensa nacional, lucha contra el terrorismo y narcotráfico |                         |                              | Chile*,<br>Ecuador*,<br>EEUU<br>Colombia<br>México |               |

*Nota.* Si el participante lleva un asterisco (\*), significa que el interés nacional es común, caso contrario, el interés es opuesto. Adaptado de El Proceso Estratégico, por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación.

Tabla 3

*Perú Población por Grupo de Edad*

| Años / Grupos de Edad | 1993     |     | 2007     |     |
|-----------------------|----------|-----|----------|-----|
|                       | Millones | %   | Millones | %   |
| 0-14                  | 8,155    | 37% | 8358     | 30% |
| 15-64                 | 12,867   | 58% | 17290    | 63% |
| 65 a mas              | 1,026    | 5%  | 1765     | 6%  |
| Total                 | 22,048   |     | 27,413   |     |

*Nota.* Adaptado de "de "Perú en Cifras", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012 Recuperado de <http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/>

**Geográfico.** Gracias a la posición geográfica del Perú, en el centro de Sudamérica, puede pertenecer simultáneamente al Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y a la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Al oeste, limita con el océano Pacífico, lo cual

le ofrece acceso a los mercados asiáticos. Adicionalmente, tiene acceso a las costas de California y, si atraviesa el canal de Panamá, puede llegar a las costas atlánticas de otros países del continente. Además, su gran frontera terrestre con Brasil le ofrece acceso al principal mercado de Latinoamérica.

**Económico.** Desde el 2000, el Perú ha experimentado un crecimiento sostenido en su producto bruto interno (PBI), lo cual le ha brindado estabilidad macroeconómica y atraído inversión privada. Mundialmente, se vive un ambiente de incertidumbre económica, dentro del cual el país ha logrado mantener su tendencia de crecimiento económico, por lo cual se presenta como líder en Latinoamérica. Por ello, se considera al Perú como un excelente destino para los capitales privados, tanto nacionales como extranjeros, lo que ha mejorado su calificación crediticia (Reuters, 2012). A continuación, en la Figura 4, se observa la variación porcentual del PBI del Perú desde 1994 hasta el 2012.



*Figura 4.* Variación porcentual del PBI año base 1994. Tomado de “Perú en cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siemweb/publico/>

Según la Central Intelligence Agency (CIA, 2011), las expectativas económicas del Perú son favorables: se encuentra ubicado en el puesto 40 del ranking mundial respecto al PBI con los demás países. Estados Unidos y la Eurozona lideran el PBI del mundo, y solo 20 países, que representan el 8.8% del total de países en el mundo, representan el 80% del PBI;

entre ellos destacan Indonesia, Turquía e Irán. En la Figura 5, se observan los países con mayor PBI a nivel mundial en el 2011.

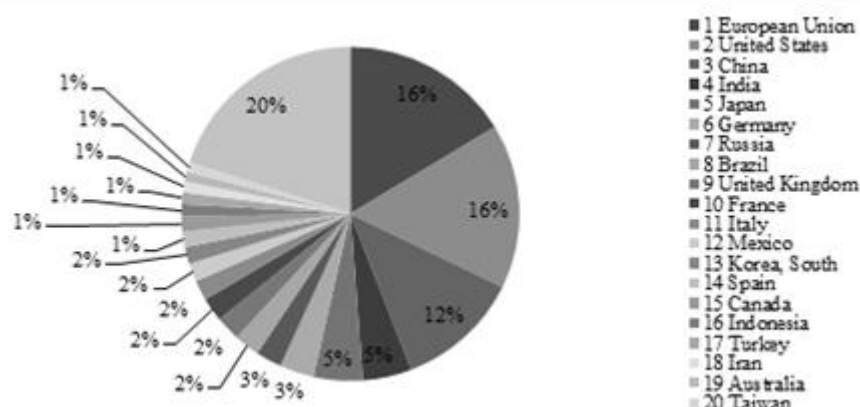


Figura 5. PBI mundial al 2011 en millones de dólares. Tomado de “The World Factbook”, por Central Intelligence Agency (CIA), 2011. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>

**Tecnológico - científico.** En la Tabla 4, se presentarán los indicadores de competitividad en tecnología e innovación para Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, China y el Perú. Se escogieron estos países como referentes en el continente para establecer puntos de comparación. El puntaje se mide entre 0 y 7, mientras que la posición va de 1 a 142, ya que fueron evaluados 142 países. En términos de desarrollo tecnológico, se observa que el Perú se encuentra en la posición 89, mejor ubicado que Ecuador, Venezuela y Bolivia; Colombia, Brasil y Chile se encuentran mejor ubicados, lo cual es motivo de preocupación para el país, puesto que se pone en riesgo la posibilidad de continuar con el crecimiento económico e incluso de desarrollar y/o absorber tecnología en el futuro.

**Histórico-sociológico-psicológico.** En el Perú habitaron culturas preincaicas, tales como la Chimú, Mochica, Paracas y Chavín, que dieron paso al surgimiento del imperio incaico, que dominó el territorio peruano. Estas civilizaciones dejaron su huella en restos arqueológicos, entre ellos Machu Picchu, que es reconocido como una de las maravillas del mundo. Actualmente, se ha desarrollado una marca Perú para promocionar al país en su

totalidad, e internamente se han emprendido campañas para que las personas se sientan orgullosas de ser peruanas y atiendan adecuadamente a los turistas.

Tabla 4

*Indicadores de Competitividad en Materia de Tecnología*

| <b>País / Año</b> | <b>2010-2011</b> | <b>2009-2010</b> |
|-------------------|------------------|------------------|
| EE.UU.            | 5                | 5                |
| China             | 36               | 37               |
| Chile             | 39               | 40               |
| Brasil            | 56               | 61               |
| Colombia          | 58               | 60               |
| Perú              | 89               | 92               |
| Ecuador           | 108              | 114              |
| Venezuela         | 119              | 112              |
| Bolivia           | 135              | 131              |

*Nota.* Adaptado de “The Networked Readiness Index 2010–2011 and 2009–2010 comparison”, por Iberglobal, 2011. Recuperado de [http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/ranking\\_global\\_technolgy\\_report\\_2011-2.pdf](http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/ranking_global_technolgy_report_2011-2.pdf)

**Organizacional - administrativo.** Mediante el Plan Bicentenario, se propuso crear un país descentralizado que dote a las regiones de planes y recursos para ejecutarlos con el objetivo de cambiar el centralismo que domina al Perú. La población peruana se concentra en Lima, donde vive el 27% de los habitantes del país (INEI, 2012).

Por otro lado, el Estado Peruano está dividido en tres poderes autónomos e independientes: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo es comandado por el Presidente Constitucional de la República, quien dirige la política gubernamental mediante la representación de los intereses de todos los ciudadanos, sin favorecer a ningún grupo en particular (Portal del Estado Peruano, 2012). El Poder Legislativo está conformado por un congreso unicameral de 120 miembros, quienes son elegidos a través del sufragio popular (Congreso de la República del Perú, 2012). La justicia es administrada por el Poder Judicial, según establece en su misión, de forma autónoma con apego a la Constitución y las leyes (Poder Judicial del Perú, 2012).

**Militar.** Las Fuerzas Armadas son las responsables de garantizar la independencia, soberanía e integridad del territorio nacional, y de preservar los intereses nacionales. Sin embargo, en el 2008 los países de América Latina que asignaron mayores recursos en función a su PBI fueron (a) Ecuador, con 3.41%; (b) Colombia, con 2.97%; y (c) Chile, con 2.63%, que se encuentran por encima del promedio de Centroamérica y Sudamérica. El Perú asignó el 1.2% de su PBI al presupuesto de defensa nacional, tal como se observa en la Tabla 5.

Tabla 5

*Presupuesto de Defensa 2008 (en US\$)*

| País            | Presupuesto de Defensa | PBI                 | % Del PBI |
|-----------------|------------------------|---------------------|-----------|
| Argentina       | \$ 2,628'157,098       | \$ 323,800'000,000  | 0.81%     |
| Bolivia         | \$ 269'537,265         | \$ 16,699'000,000   | 1.61%     |
| Brasil          | \$ 26,202'709,813      | \$1'621,274'000,000 | 1.62%     |
| Chile           | \$ 4,471'052,664       | \$ 169,919'000,000  | 2.63%     |
| Colombia        | \$ 6,004'957,107       | \$ 202,437'000,000  | 2.97%     |
| Ecuador         | \$ 1,691'776,803       | \$ 49,597'000,000   | 3.41%     |
| El Salvador     | \$ 115'409,495         | \$ 21,824'000,000   | 0.53%     |
| Guatemala       | \$ 156'210,263         | \$ 35,729'000,000   | 0.44%     |
| Honduras        | \$ 172'757,982         | \$ 13,779'000,000   | 1.25%     |
| México          | \$ 4,706'150,462       | \$ 949,576'000,000  | 0.50%     |
| Nicaragua       | \$ 42'191,833          | \$ 6,523'000,000    | 0.65%     |
| Paraguay        | \$ 149'945,906         | \$ 12,076'000,000   | 1.24%     |
| <b>Perú</b>     | \$ 1,515'727,130       | \$ 125,828'000,000  | 1.20%     |
| Rep. Dominicana | \$ 269'120,373         | \$ 37,698'000,000   | 0.71%     |
| Uruguay         | \$ 316'844,107         | \$ 26,607'000,000   | 1.19%     |
| Venezuela       | \$ 3,351'756,259       | \$ 334,726'000,000  | 1.00%     |
| Total           | \$ 52,064'304,560      | \$3'948,092'000,000 | 1.32%     |

*Nota.* Adaptado de “Presupuestos del sector”, por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2008. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas/>

### 3.1.3 Principios cardinales

Dentro del modelo de Hartmann (1978), los principios cardinales están integrados por cuatro elementos o dimensiones: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados-presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

**Influencias de terceras partes.** El Perú recibe gran influencia de Estados Unidos y China, que son sus principales socios comerciales; esta influencia se observa en tecnologías y

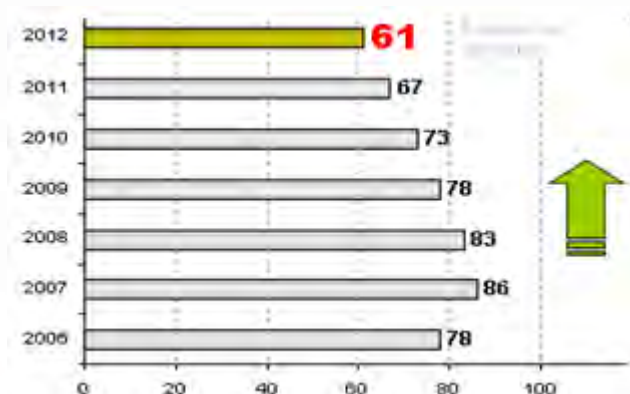
productos, así como en manifestaciones culturales. Otro bloque importante es la Unión Europea, que demanda productos peruanos, pero al mismo tiempo brinda cooperación económica. A nivel latinoamericano, el Perú recibe influencia de Brasil, Chile, Venezuela, entre otros.

***Lazos pasados-presentes.*** En el pasado y en el presente, el Perú ha mantenido rivalidad con Chile y Ecuador, debido a que el primero alcanzó estabilidad macroeconómica y democrática antes que el Perú y a los antecedentes de la guerra del Pacífico, y a que el segundo pugna por la soberanía en el Amazonas, salida fluvial al océano Atlántico. Luego, según el alcalde de la Municipalidad Provincial de Concepción, Jesús Chipana, esta provincia mantiene rivalidad con Jauja, debido a que cuenta con mayor cantidad de distritos, y con la provincia de Huancayo, por la tendencia de su población a aumentar y por problemas de agua y límites (J. Chipana, comunicación personal, 10 de setiembre de 2012).

***Contrabalance de los intereses.*** En agosto del 2012, la economía peruana Moodys elevó la calificación crediticia del Perú y la Agencia Estándar & Poors incrementó su perspectiva para la calificación de la deuda soberana del Perú, la cual permite una mejora de la percepción del riesgo país, aminora los costos de endeudamiento con el exterior, tanto para el gobierno como para el sector privado (Revista CENTRUM Strategia, 2012). El Perú compite por la inversión internacional con todos los países de la región. Según el Reporte Global de Competitividad 2011-2012 (Foro Económico Mundial [WEF], 2012), el Perú ocupa la posición 67 entre 142 países. Para el 2012, se ha mostrado una mejoría de seis puestos y se ubicó en la posición 61 de 144 países evaluados (ver más adelante Figura 6).

***Conservación de los enemigos.*** Los enemigos naturales del Perú son los países vecinos, entre los cuales resalta Chile, país con que siempre ha existido rivalidad y competencia, lo cual motiva la mejora continua de los peruanos y sus industrias. Este afán

por competir impulsa el crecimiento del Perú. La rivalidad debe aprovecharse al máximo para buscar sinergias en la penetración de nuevos mercados.



*Figura 6.* Evolución Competitiva Peruana. Tomado de “El Perú avanza en competitividad”, por Blog de Desarrollo Peruano, 2012. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2012/09/el-peru-avanza-en-competitividad-ya.html>.

#### 3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Concepción

La Municipalidad de Concepción se alinea a los objetivos planteados en el CEPLAN: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos naturales y ambiente. En el aspecto demográfico, Concepción tiene una tendencia a la disminución de la población, mientras que en el geográfico, al igual que el Perú, presenta una ubicación privilegiada y geocéntrica con accesibilidad a la selva y costa del país. Los actores de la provincia de Concepción están de acuerdo en que la estabilidad económica y social puede ser una condición necesaria pero no suficiente para garantizar el desarrollo para Concepción (J. Chipana, comunicación personal, 10 de setiembre de 2012).

Además, un buen comportamiento económico, precaria tecnología, buenos antecedentes históricos, mala gestión administrativa y poco gasto en el presupuesto militar llevan a que el potencial nacional no favorezca a la provincia. Finalmente, los principios cardinales de Concepción ejercen influencia en las provincias de Huancayo, Jauja, Chupaca y

Satipo en el nivel de comercialización, por ser una provincia que proviene de Jauja, que presenta la mayor cantidad de distritos y, en el caso de Huancayo, por ser esta la que mayor población mantiene y proyecta.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

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

Con respecto a la educación, clave para un desarrollo sostenible, Díaz (2006) afirmó lo siguiente:

Por último, una preocupación latente radica en la calidad y pertinencia de la educación superior. Si bien no existe evidencia directa sólida que permita concluir al respecto, cabe preguntarse si la expansión de la oferta ha sido capaz al menos de mantener un nivel de calidad aceptable. Ante la rápida expansión de la demanda y la oferta, se requiere con urgencia que el Perú cuente con un sistema efectivo y eficiente de acreditación de la calidad de la educación. La mira está en el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE), aunque esta institución aún no está operativa (p.127).

Asimismo, en relación con las carreras profesionales, señaló:

Tanto la demanda como la oferta universitaria se han concentrado en carreras profesionales asociadas a las ciencias administrativas y contables, al derecho, a las ciencias sociales y a la medicina humana. Por el contrario, la demanda y oferta en ciencias duras, como las matemáticas, química o física; en muchas de las ingenierías, exceptuando la civil, industrial y de sistemas; o en agronomía son relativamente modestas (Díaz, 2006, p. 127).

La expansión de la oferta de dichas carreras coincide con la aparición de nuevas universidades privadas orientadas básicamente a la instrucción de este tipo de profesiones, y también con el rápido aumento de filiales y sedes universitarias cuya normatividad es



bastante confusa. La inversión privada se refleja en la composición de empresas según régimen de propiedad: comparándola con las demás provincias de Junín, Concepción es la que menor cantidad de empresas registra, puesto que solo existen 1,605 empresas privadas nacionales en esta provincia. Dicha cifra representa el 3% de las 47,919 que existen en Junín (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Censo Nacional Económico 2008 Régimen de Propiedad*

| Provincia                   | Huancayo     |            | Concepción  |           | Jauja       |           | Chupaca     |          | Junín       |           | Tarma       |           | Yauli       |           | Satipo      |           | Chanchamayo |            | Junín        |             |
|-----------------------------|--------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|------------|--------------|-------------|
| Categorías                  | Casos        | %          | Casos       | %         | Casos       | %         | Casos       | %        | Casos       | %         | Casos       | %         | Casos       | %         | Casos       | %         | Casos       | %          | Casos        | %           |
| Privada nacional            | 24151        | 50%        | 1605        | 3%        | 3231        | 7%        | 1426        | 3%       | 1328        | 3%        | 3432        | 7%        | 2198        | 5%        | 4360        | 9%        | 6188        | 13%        | 47919        | 100%        |
| Privada extranjera          | 12           | 48%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%       | 4           | 16%       | 4           | 16%       | 2           | 8%        | 3           | 12%       | 25          | 0.1%       |              |             |
| Estatal                     | 2            | 17%        | 0%          | 0%        | 2           | 17%       | 0%          | 0%       | 1           | 8%        | 2           | 17%       | 1           | 8%        | 3           | ###       | 1           | 8%         | 12           | 0.0%        |
| Privada mixta sin el        | 19           | 73%        | 1           | 4%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%       | 1           | 4%        | 1           | 4%        | 2           | 8%        | 1           | 4%        | 1           | 4%         | 26           | 0.1%        |
| Privada mixta con el estado | 2            | 40%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%       | 1           | 20%       | 0%          | 0%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%        | 2           | 40%        | 5            | 0.0%        |
| Asociada                    | 9            | 53%        | 1           | 6%        | 2           | 12%       | 1           | 6%       | 0%          | 0%        | 2           | 12%       | 0%          | 0%        | 1           | 6%        | 1           | 6%         | 17           | 0.0%        |
| Otro                        | 12           | 41%        | 0%          | 0%        | 0%          | 0%        | 11          | 38%      | 0%          | 0%        | 2           | 7%        | 4           | 14%       | 0%          | 0%        | 0%          | 0%         | 29           | 0.1%        |
| <b>Total</b>                | <b>24207</b> | <b>50%</b> | <b>1607</b> | <b>3%</b> | <b>3235</b> | <b>7%</b> | <b>1438</b> | <b>0</b> | <b>1330</b> | <b>3%</b> | <b>3444</b> | <b>7%</b> | <b>2209</b> | <b>5%</b> | <b>4367</b> | <b>9%</b> | <b>6196</b> | <b>13%</b> | <b>48033</b> | <b>100%</b> |

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Económico 2008 – Régimen de Propiedad", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009a. Recuperado de [http://www.diresajunin.gob.pe/diresajunin/oite/infoJunin/junin\\_2008\\_analisis\\_iv\\_censo\\_nacional\\_economico.pdf](http://www.diresajunin.gob.pe/diresajunin/oite/infoJunin/junin_2008_analisis_iv_censo_nacional_economico.pdf)

La infraestructura nacional está creciendo en cuanto a vías de comunicación. En el 2010 el Perú tenía 129,161 km de carreteras entre pistas nacionales, departamentales y vecinales; Junín participaba con un 5% del total nacional, es decir, 7,056 km. Con respecto a vías férreas, este departamento solo cuenta con 251 km de líneas férreas frente a los 2,500 km que tiene Suiza y de los 1,800 que existen en el Perú (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2011). A continuación, en la Tabla 7, se presenta la red ferroviaria según empresa y tramo entre los años 2002 y 2010.

Tabla 7

*Red Ferroviaria según Empresa y Tramo 2002 – 2010 (km)*

| Empresa y tramo                            | 2002        | 2003        | 2004        | 2005        | 2006        | 2007        | 2008        | 2009        | 2010        |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ferrocarril HuancayoHuancavelica           | 135         | 134         | 134         | 135         | 129         | 129         | 129         | 129         | 129         |
| Huancayo Huancavelica                      | 135         | 134         | 134         | 135         | 129         | 129         | 129         | 129         | 129         |
| Ferrovias Central Andina S.A.              | 590         | 590         | 496         | 490         | 558         | 491         | 478         | 490         | 490         |
| Callao Huancayo                            | 459         | 459         | 365         | 359         | 426         | 359         | 346         | 358         | 358         |
| La Oroya Cerro de Pasco                    | 131         | 131         | 131         | 131         | 132         | 132         | 132         | 132         | 132         |
| Ferrocarril Transandino S.A.               | 1075        | 1075        | 1075        | 1075        | 988         | 990         | 990         | 990         | 990         |
| Matarani Cusco                             | 934         | 934         | 934         | 934         | 854         | 855         | 855         | 855         | 855         |
| Cusco Hidroeléctrica                       | 141         | 141         | 141         | 141         | 134         | 135         | 135         | 135         | 135         |
| Southern Copper Corporation                | 258         | 258         | 258         | 258         | 224         | 240         | 257         | 218         | 218         |
| Toquepala Ilo Cuajone                      | 258         | 258         | 258         | 258         | 224         | 240         | 257         | 218         | 218         |
| Ferrocarril Tacna Arica                    | 63          | 64          | 64          | 64          | 60          | 60          | 60          | 60          | 60          |
| Tacna Arica                                | 63          | 64          | 64          | 64          | 60          | 60          | 60          | 60          | 60          |
| Ferrocarril Doe Run Perú Cooper S.R.L.     |             |             | 35          | 35          | 36          | 36          | 36          | 36          | 36          |
| La Oroya                                   |             |             | 27          | 27          | 28          | 28          | 28          | 28          | 28          |
| Cobriza                                    |             |             | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| Votorantim-Cajamarquilla                   |             |             | 7           | 7           | 6           | 7           | 7           | 7           | 7           |
| Cajamarquilla Santa Clara 4/               |             |             | 7           | 7           | 6           | 7           | 7           | 7           | 7           |
| Cemento Andino S.A.                        |             |             | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          |
| Caripa Condorcocha                         |             |             | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          | 14          |
| Ministerio de Transportes y Comunicaciones |             |             | 94          | 100         | 6           | 6           | 6           |             |             |
| Pachacayo Yauricocha                       |             |             | 80          | 80          |             |             |             |             |             |
| Ticlio Morococha                           |             |             | 14          | 14          |             |             |             |             |             |
| Morococha Cut Off                          |             |             |             | 6           | 6           | 6           | 6           |             |             |
| <b>Total</b>                               | <b>2121</b> | <b>2121</b> | <b>2177</b> | <b>2178</b> | <b>2021</b> | <b>1973</b> | <b>1977</b> | <b>1944</b> | <b>1944</b> |

*Nota.* Adaptado de “Transportes y comunicaciones”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap19/CAP19.PDF>

Jesús Chipana, alcalde de Huancayo, afirmó que Huancayo debería ser el principal puerto seco de la región central del país mediante el ferrocarril, que ahorraría costos de transporte hacia el puerto del Callao (J. Chipana, comunicación personal, 27 de septiembre de 2012).

Por otro lado, con respecto a los servicios de telefonía e Internet, hasta el 2009 la densidad telefónica había crecido tal como se observa en la Tabla 8.

Tabla 8

*Líneas en Servicio y Densidad en la Telefonía Fija y Móvil 1993 -2009*

| Año     | Fija               |                     | Móvil              |                     |
|---------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|         | Líneas en Servicio | Densidad Telefónica | Líneas en Servicio | Densidad Telefónica |
| 1993    | 664,989            | 2.9                 | 36,000             | 0.2                 |
| 1994    | 759,191            | 3.2                 | 52,000             | 0.2                 |
| 1995    | 1'088,176          | 4.5                 | 75,397             | 0.3                 |
| 1996    | 1'332,356          | 5.5                 | 201,895            | 0.8                 |
| 1997    | 1'537,341          | 6.2                 | 435,706            | 1.8                 |
| 1998    | 1'553,874          | 6.1                 | 736,294            | 2.9                 |
| 1999    | 1'609,884          | 6.3                 | 1'045,710          | 4.1                 |
| 2000    | 1'617,582          | 6.2                 | 1'339,667          | 5.1                 |
| 2001    | 1'570,956          | 5.9                 | 1'793,284          | 6.8                 |
| 2002    | 1'656,624          | 6.1                 | 2'306,943          | 8.6                 |
| 2003    | 1'839,165          | 6.7                 | 2'930,343          | 10.7                |
| 2004    | 2'049,822          | 7.4                 | 4'092,558          | 14.8                |
| 2005    | 2'250,922          | 8.3                 | 5'583,356          | 20.5                |
| 2006    | 2'400,604          | 8.7                 | 8'772,154          | 31.7                |
| 2007    | 2'673,352          | 9.6                 | 15'417,247         | 55.6                |
| 2008    | 2'878,205          | 10.0                | 20'951,834         | 72.9                |
| 2009 */ | 2'965,297          | 10.1                | 24'700,361         | 84.3                |

*Nota.* Adaptado de “Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2009. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/documentos/PUBLICOS-dic-2004.pdf>

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En este punto, se realizará una clasificación del concepto de demanda desde el punto de vista macroeconómico. Se nota que ha habido un crecimiento del 205% de la demanda global en el periodo 1970-1990 comparado con el periodo 1950-1970 y un crecimiento del 17% en el periodo 1990-2011 con relación al periodo 1970-1990. Los datos de los últimos 20 años son importantes: las exportaciones crecieron en un 68% y la inversión fija privada se incrementó en un 52% frente a los años comprendidos entre 1970 -1990. Lo que cae es la inversión pública en un 2%, el consumo público en 4% y la variación de existencias en 41%. Además, lo relevante es que todo proyecto de incrementar ingresos en el Perú tiene que estar

alineado a la perspectiva del crecimiento en el consumo, 17%. A continuación, la Tabla 9 presenta cómo se ha comportado la demanda en el Perú cada 20 años.

Tabla 9

*Comportamiento de la Demanda en el Perú cada 20 Años (Millones de Nuevos Soles)*

| Años Acumulados            | 1950-70 | 1971-90   | 91-2011   | Var. (%) | Var. (%) |
|----------------------------|---------|-----------|-----------|----------|----------|
| Demanda global (1+2)       | 958,629 | 2'919,038 | 3'405,856 | 205      | 17       |
| 1. Demanda interna         | 856,590 | 2'626,223 | 2'912,980 | 207      | 11       |
| a. Consumo privado         | 633,408 | 1'880,447 | 2'010,987 | 197      | 7        |
| b. Consumo público         | 77,066  | 270,334   | 260,321   | 251      | -4       |
| c. Inversión bruta interna | 146,116 | 475,442   | 641,672   | 225      | 35       |
| Inversión bruta fija       | 141,053 | 458,126   | 631,404   | 225      | 38       |
| - Privada                  | 116,199 | 337,534   | 512,632   | 190      | 52       |
| - Pública                  | 24,853  | 120,592   | 118,775   | 385      | -2       |
| Variación de existencias   | 5,063   | 17,316    | 10,268    | 242      | -41      |
| 2. Exportaciones           | 102,039 | 292,815   | 492,876   | 187      | 68       |
| Oferta global (3+4)        | 958,629 | 2'919,038 | 3'405,856 | 205      | 17       |
| 3. Producto bruto interno  | 846,272 | 2'586,356 | 2'865,467 | 206      | 11       |
| 4. Importaciones           | 112,357 | 332,682   | 540,389   | 196      | 62       |

*Nota:* Adaptado de “Banco Central de Reserva del Perú - Estadísticas”, por la Gerencia de Estudios Económicos del BCRP (BCRP), 2012. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Otro determinante de la demanda serían los estilos de vida, que brindan un criterio de clasificación útil y profundo para que las empresas comprendan más adecuadamente cómo es, qué tiene, cómo actúa y qué desea el consumidor (Arellano Investigación de Marketing, 2011).

Ahora bien, en la Figura 7, se aprecia que los niveles socioeconómicos y los estilos de vida varían en ambos géneros: el grupo de los afortunados (6%) y el de los modestos (12%) son mixtos, es decir, están conformados por hombres y mujeres.

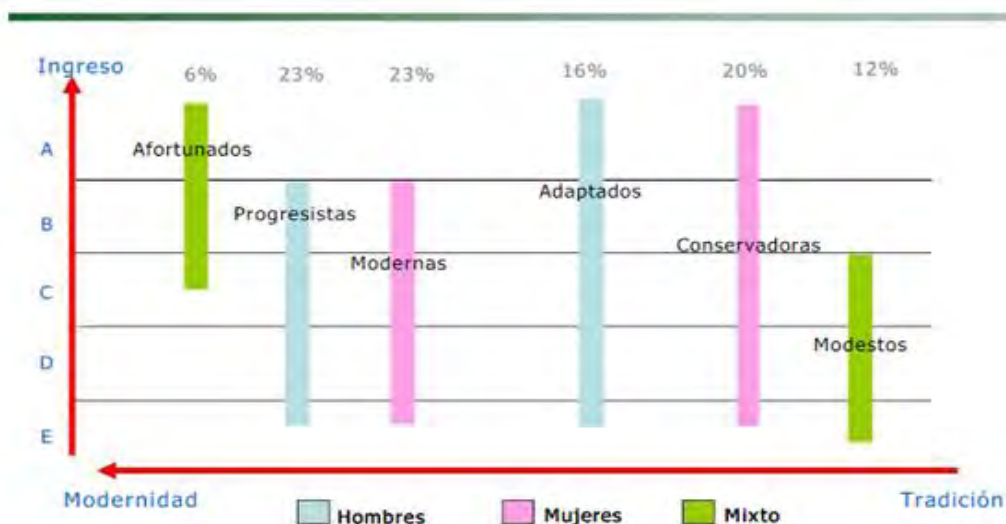


Figura 7. Los estilos de vida en el Perú. Tomado de “El Consumidor Peruano: Estilos de Vida”, por Arellano Investigación de Marketing, 2011. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/12770553/estilos-de-vida-segun-rolando-arellano>

Por otro lado, la Figura 8 indica que el querer es mayor que el poder cambiando el enfoque desde el nivel socioeconómico al enfoque de estilos de vida.

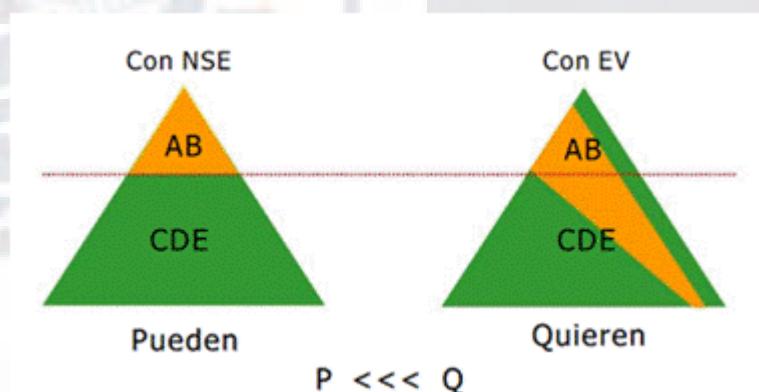


Figura 8. El querer y el poder. Tomado de “El Consumidor Peruano: Estilos de Vida”, por Arellano Investigación de Marketing, 2011. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/12770553/estilos-de-vida-segun-rolando-arellano>

Por último, en la Figura 9, se observa que, en la ciudad de Huancayo, los afortunados representan un 8% mayor al 6% nacional, al igual que los modernos, 31% frente a un 26% nacional. El enfoque de estilo de vida permite ser más precisos en las necesidades de los clientes.

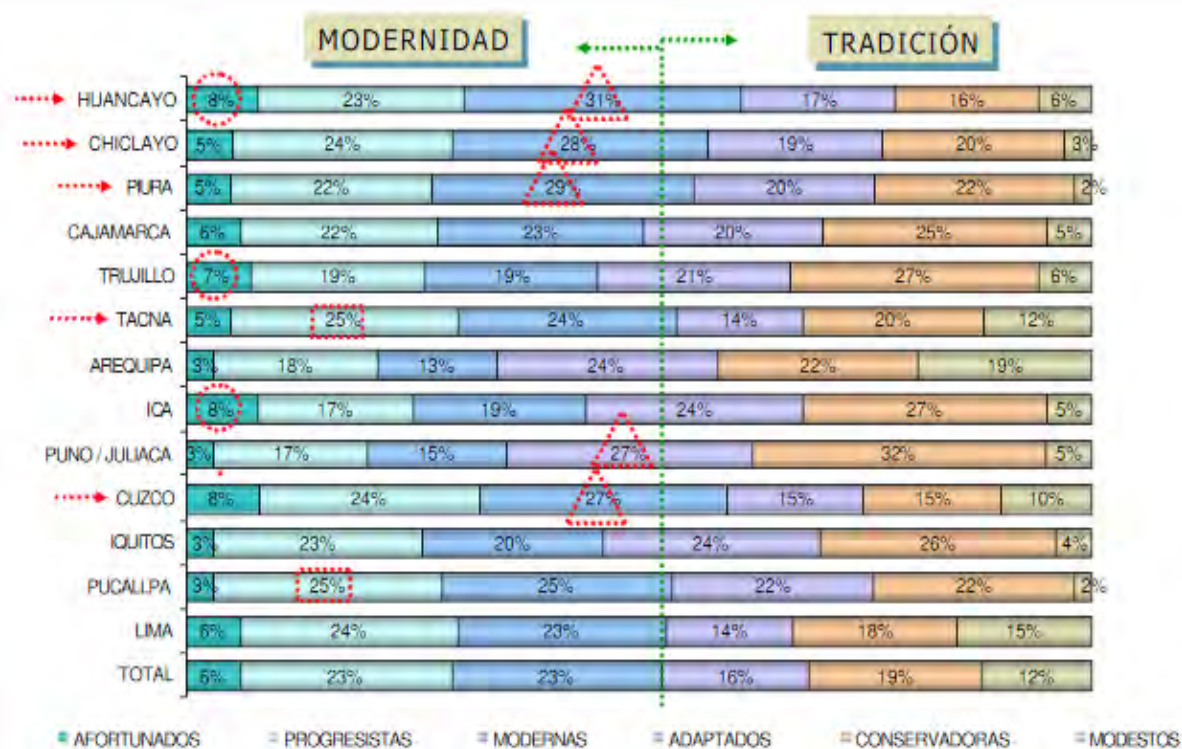


Figura 9. Los estilos de vida por ciudades. Tomado de “El Consumidor Peruano: Estilos de Vida”, por Arellano Investigación de Marketing, 2011. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/12770553/estilos-de-vida-segun-rolando-arellano>

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

Un indicador de la rivalidad en las industrias es la cantidad de participantes o de municipios que están involucrados en labores de gobiernos locales. El número de municipios que hay en el Perú es de 195 municipios provinciales, 1,639 municipios distritales y 2,045 municipios de centros poblados. Junín cuenta con nueve municipios provinciales y ocupa el quinto lugar entre las ciudades con las que compete; además, tiene 114 municipios distritales, por lo cual se ubica en la tercera posición con respecto a los departamentos con los que compete. Finalmente, es el segundo departamento que menor cantidad de municipios de centros poblados tiene después de Arequipa (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados 2008*

| Departamento | Municipalidades Provinciales | Municipalidades Distritales | Municipios Centros Poblados |
|--------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ancash       | 20                           | 146                         | 150                         |
| Arequipa     | 8                            | 101                         | 20                          |
| Cajamarca    | 13                           | 114                         | 248                         |
| Huancavelica | 7                            | 87                          | 190                         |
| Huánuco      | 11                           | 65                          | 233                         |
| Junín        | 9                            | 114                         | 96                          |
| Cuzco        | 13                           | 95                          | 108                         |
| <b>Total</b> | <b>81</b>                    | <b>722</b>                  | <b>1045</b>                 |

*Nota.* Adaptado de “Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0760/Libro.pdf>

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Existen muchos sectores relacionados y de apoyo para el desarrollo productivo y empresarial. Con el objeto de analizarlos, se ha identificado al sector financiero. En la provincia de Concepción, no existe banca comercial; sin embargo, sí se cuenta con la presencia de la Caja Municipal de Huancayo. Por ello, Concepción está por debajo de la colocación de créditos y ahorros en el departamento de Junín, que por su parte registra menor cantidad de ahorros y colocaciones con respecto a Arequipa. En la provincia de Concepción no se observan oficinas de ONG, ya que todas se encuentran en la provincia de Huancayo y la mayoría de ellas no tiene marco de acción en Concepción (Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], 2012).

### 3.2.5 Influencia del Análisis en la provincia de Concepción

La Municipalidad Provincial de Concepción tiene una capacidad de generar oferta en el rubro agropecuario, derivados lácteos y turismo en la región. No existe mano de obra calificada en estos rubros: solo existen empresas a nivel de sociedad, y en comunicaciones no existe mejor cobertura en zonas andinas. Además, Concepción no tiene un sector financiero consolidado ni mucho menos ONG que articulen las necesidades financieras que permitan

crecer a sus pequeños empresarios; la población cada vez es menor en la zona y no existen instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo. A continuación, en la Tabla 11, se aprecian los créditos directos y depósitos por oficina de las cajas municipales durante el 2012.

Tabla 11

*Créditos Directos y Depósitos por Oficina de las Cajas Municipales 2012*

| Departamento y Distrito | Créditos Directos |        |         | Depósitos de Ahorro |       |         | Depósitos a Plazo |        |         | Depósitos Totales |        |         |
|-------------------------|-------------------|--------|---------|---------------------|-------|---------|-------------------|--------|---------|-------------------|--------|---------|
|                         | MN                | ME     | Total   | MN                  | ME    | Total   | MN                | ME     | Total   | MN                | ME     | Total   |
| Junín                   | 542,177           | 27,181 | 569,358 | 120,372             | 8,067 | 128,439 | 373,636           | 30,894 | 404,530 | 494,008           | 38,961 | 532,969 |
| Chanchamayo             | 42,046            | 162    | 42,207  | 6,425               | 273   | 6,699   | 8,913             | 732    | 9,645   | 15,338            | 1,006  | 16,344  |
| Chilca                  | 45,138            | 1,414  | 46,551  | 5,754               | 650   | 6,404   | 25,036            | 1,194  | 26,230  | 30,790            | 1,844  | 32,634  |
| Chupaca                 | 34,170            | 226    | 34,397  | 2,922               | 87    | 3,009   | 7,487             | 660    | 8,147   | 10,410            | 747    | 11,156  |
| Concepción              | 7,460             | 14     | 7,473   | 1,079               | 119   | 1,197   | 3,337             | 105    | 3,442   | 4,416             | 224    | 4,640   |
| El Tambo                | 78,284            | 3,035  | 81,320  | 12,448              | 1,100 | 13,548  | 36,908            | 1,944  | 38,852  | 49,356            | 3,043  | 52,399  |
| Huancayo                | 188,539           | 20,750 | 209,289 | 65,398              | 4,925 | 70,323  | 226,061           | 18,273 | 244,334 | 291,459           | 23,198 | 314,657 |
| Jauja                   | 20,986            | 342    | 21,328  | 3,821               | 65    | 3,886   | 14,030            | 702    | 14,732  | 17,851            | 767    | 18,618  |
| Pangoa                  | 10,326            | 0      | 10,326  | 1,883               | 27    | 1,910   | 1,345             | 1      | 1,346   | 3,227             | 28     | 3,256   |
| Pichanaqui              | 33,970            | 2      | 33,972  | 5,623               | 5     | 5,628   | 4,650             | 100    | 4,750   | 10,273            | 106    | 10,378  |
| San Ramón               | 0                 | 0      | 0       | 0                   | 0     | 0       | 0                 | 0      | 0       | 0                 | 0      | 0       |
| Santa Rosa de Sacco     | 12,470            | 773    | 13,243  | 2,484               | 141   | 2,625   | 23,381            | 5,122  | 28,503  | 25,864            | 5,263  | 31,127  |
| Satipo                  | 28,410            | 44     | 28,454  | 7,221               | 27    | 7,248   | 5,644             | 132    | 5,776   | 12,864            | 160    | 13,024  |
| Tarma                   | 26,578            | 342    | 26,919  | 4,257               | 575   | 4,832   | 13,566            | 1,295  | 14,862  | 17,823            | 1,871  | 19,694  |
| La Oroya                | 13,801            | 78     | 13,879  | 1,059               | 72    | 1,131   | 3,277             | 633    | 3,910   | 4,337             | 705    | 5,041   |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Cajas Municipales”, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2012. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>

Por el lado de la demanda, en Huancayo existe un estilo de vida correspondiente a los denominados afortunados, el cual es importante para desarrollar un plan de inversiones y de consumo de productos y servicios; al mismo tiempo, existe una demanda mundial de alcachofas, derivados lácteos y turismo. La provincia de Concepción tiene una oportunidad para elevar la producción de alcachofas, derivados lácteos y turismo, que debe aportar valor dentro de la cadena.



### 3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

Existe una controversia sobre si las condiciones políticas en el Perú le han sido favorables o desfavorables. Según De Soto (2010), la actual política del país resulta esquiva a la necesidad de institucionalizar agentes económicos que permitan dar señales claras y reales, amparados en el derecho fundamental a la propiedad, que en algunos espacios territoriales como en la sierra y selva aún se ven muy lejanas y distantes.

A diferencia de recuperar el sueño americano, que hizo de Estados Unidos convertirse en una de las más poderosas en el mundo, y el sueño peruano, Prieto Celi (2010) afirmó que el sueño peruano es aquel que los ciudadanos del país deseen, a partir de su población y su riqueza, de su naturaleza y de su historia, de su voluntad de superación y creatividad, y de su mestizaje. Es necesario crecer y desarrollarse sin mayores tropiezos como un pueblo que sabe afrontar sus dificultades pero también se desalienta por los grandes errores de los propios gobernantes del país (Prieto Celi, 2010).

Prieto Celi (2010) resumió una crónica política de siete décadas en la que se ha configurado de manera particular el Perú y que a la actualidad solo sobreviven tres partidos políticos: (a) el APRA, (b) Acción Popular y (c) el Partido Popular Cristiano; en cambio, otros partidos han sido poco duraderos, como el Partido Comunista del Perú y una corriente política fujimorista que es creada y multiplicada por el expresidente Alberto Fujimori cada cinco años; la usa pero no la cultiva adecuadamente. Además, realizó comentarios sobre el libro *El Otro Sendero* de Hernando de Soto. Según Prieto Celi (2010), De Soto confrontó la idea de Sendero Luminoso mediante un principio que parte del campesinado para pasar por la muerte y convocar un cambio mediante el caos y el cinismo, la violencia y la destrucción de todo un país para así llegar al paraíso colectivo. Luego, *El Otro Sendero* parte del quehacer informal por la extrema necesidad de la supervivencia, pasando por el intento de modernizar

el Estado y fortalecer el mercado libre en que la clase media sea la primera protagonista de la producción y el bienestar, el progreso y la formalidad.

Desde hace 70 años, ante escenarios globalizados los peruanos han elegido a contracorriente. Al respecto, Prieto Celi (2010) señaló que los electores no acertaban en una economía de mercado mundial, y rechazaban a los candidatos que lo proponían por la influencia del socialismo político y keynesianismo económico, que primaban en América Latina. Se les acusó de ser los candidatos de los ricos, cuando eran los dirigentes más preparados para reducir la distancia entre ricos y pobres, e incrementar la clase media.

De acuerdo con Prieto Celi (2010), el Perú ha tenido nueve gobiernos que han culminado en elecciones: (a) Prado (1945), (b) Odría (1956), (c) Lindley (1963), (d) Morales Bermúdez (1980), (e) el segundo gobierno de Belaúnde (1985), (f) el primer gobierno de García (1990), (g) el primer gobierno de Fujimori (1995), (h) Paniagua (2001), y (i) Toledo (2006). Además, cinco gobiernos han sido interrumpidos por golpes militares: (a) Bustamante (1948), (b) el segundo gobierno de Prado (1962), (c) Pérez Godoy (1963), (d) el primer gobierno de Belaúnde (1968), y (e) Velasco (1975); y también hubo una pintoresca elección de un presidente único, Odría en 1950. Todo esto refleja una inestabilidad democrática: los periodos constitucionales del país no se han respetado, ni se ha apostado por instituciones sino por personas.

Desde el 2000, la forma de organización política, que se denominó la transición de un gobierno autoritario a la democracia parlamentaria, la cual se ha visto favorecida por la estabilidad macroeconómica, la economía basada en las exportaciones de materias primas ha tenido un crecimiento sostenido, llegando a niveles históricos. Sin embargo, el gobierno actual enfrenta el gran reto de reasignar la distribución de la riqueza que en estos últimos tiempos ha traído tensiones étnicas y sociales, así como el incremento de la preocupación por una posible pérdida de la estabilidad política de largo plazo.

En el 2011 se llevaron a cabo elecciones presidenciales y del Poder Legislativo, en las cuales fue elegido presidente del Perú, para el período 2011-2016, Ollanta Humala Tasso. Inicialmente generó incertidumbre en el gremio empresarial dado que su mensaje contenía una tendencia de constantes observaciones a la inversión privada; sin embargo, al enfocarse en la inclusión social, logró el mayor porcentaje de electores para el logro presidencial. En la actualidad, el nivel de confianza de los empresarios ha mejorado de forma importante, lo cual se viene traduciendo en el incremento salarial de los trabajadores en los mandos gerenciales e intermedios. Además, de acuerdo a una encuesta de Deloitte realizada en el mes de marzo del 2012, el mayor incremento salarial se presentó en los niveles gerenciales, 5.9%, seguido por los niveles de jefatura, 5.3% (Andina, 2012b).

Como consecuencia de la estabilidad política, en conjunto con la estabilidad macroeconómica, se ha propiciado el crecimiento de las inversiones. El total de inversiones privadas anuales en Perú ha sido positivo durante los últimos años. Sin embargo, en el 2009, hubo una disminución del 15% como consecuencia de la crisis económica internacional que limitó las cantidades disponibles para invertir (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2012). Por otro lado, el Foro Económico Mundial (WEF, 2011) estableció tres etapas de desarrollo para los países, dentro de las cuales el Perú se encontraba en la segunda etapa. Esto reflejó que el país está en busca de la eficiencia. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global 2011-2012, el Perú ocupó la posición 67 entre 142 países evaluados, con lo cual mostró una mejoría de seis puestos respecto del año anterior, cuando se ubicaba en la posición 73 (WEF, 2012).

Ahora bien, para los políticos, los retos deben ser los siguientes: (a) el aumento de la confianza del poblador hacia ellos; (b) la reparación de los costos sociales de la violencia y el crimen para las empresas; (c) la independencia del Poder Judicial; (d) la promulgación de

regulaciones gubernamentales más dinámicas para las empresas; y (e) la eliminación de la desconfianza e irrespeto a las instituciones policiales y armadas, la SUNAT, entre otras.

Asimismo, el Perú destaca en tres áreas: (a) la eficiencia en el gasto del Gobierno, (b) la protección a la inversión privada y (c) la transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas. En el 2003, se promulgó la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), con la cual se buscaba fomentar la descentralización y crear vínculos de cooperación entre las distintas regiones. Se establecía que los principios rectores de la política y la gestión regional son (a) la participación, (b) la transparencia, (c) la modernidad, (d) la eficacia, (e) la eficiencia, (f) la solidaridad, entre otros. Posteriormente, en el 2007, se promulgó la Ley de Mancomunidad Municipal (Ley 29029, 2007), cuyo fin era promover y regular la asociatividad entre municipalidades, siempre en busca del trabajo mancomunado para multiplicar los beneficios de los proyectos.

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

Para América Latina y el Caribe, el promedio de crecimiento anual ha sido de 5.4% y su contribución al crecimiento mundial ha sido de aproximadamente del 14%. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2012), ante la crisis financiera internacional del 2009, las economías de América Latina salieron ilesas; hubo una recuperación inmediata en las economías orientadas a exportaciones de productos primarios. La incertidumbre que generó la crisis europea y la caída de los precios internacionales de los metales crearon una incertidumbre con respecto a la política fiscal en estos países; por ello, el Perú debió optar por una política fiscal contracíclica que aumentó el gasto público y que le resultó eficaz.

Para el BID (2012), las entradas de capital a los países de América Latina están representadas por (a) un potencial fuerte de flujos de cartera y (b) flujos bancarios. Estos pueden llevar a una crisis bancaria; ante este escenario, la región reaccionó y mejoró la supervisión bancaria, y propuso que se deben consolidar; además, la supervisión debe ser

permanente para mantener la estabilidad macroeconómica y financiera. En el Perú, durante los últimos 15 años, con la estabilidad política, en conjunto con estabilidad macroeconómica, se ha propiciado el crecimiento de las inversiones. El total de inversiones privadas anuales en Perú, ha sido positiva durante todos estos años. Sin embargo, hubo una disminución en el 2009 del 15% como consecuencia de la crisis económica internacional que limitó las cantidades disponibles para invertir (BCRP, 2012).

Ahora bien, el Perú ha experimentado un crecimiento económico sostenido durante la última década. Sus expectativas de crecimiento son buenas, ya que se esperaba un crecimiento del 5.5% en el 2012, mientras que para el 2013 la expansión sería de 5.6% ("Economía peruana crecería 5.5% este año y 5.6% en el 2013", 2012). Para el sector turismo y agrícola, el tipo de cambio es una variable relevante. Los precios internacionales se cotizan en dólares, y esto influye en el margen de ganancia. El tipo de cambio mantiene una tendencia a la baja, causada por el aumento de la oferta de dólares. Lamentablemente, esto perjudica a las empresas exportadoras, cuya utilidad se reduce (BCRP, 2012). La demanda por productos agrícolas de alta calidad es elevada en el nivel de los mercados europeos y estadounidenses, y se encuentra focalizada en uno de los productos más importantes de la provincia de Concepción: la alcachofa. Asimismo, las exportaciones peruanas de alcachofa en el 2006 se situaron en el nivel histórico de US\$72.8 millones (equivalentes a 32,200 toneladas), y se constituyeron en el séptimo producto más exportado (PERX Huánuco, 2006). Igualmente, la Sociedad de Comercio Exterior señaló que, entre enero y mayo del 2012, las exportaciones de alcachofas registraron un crecimiento de 15.9% con respecto al mismo período del 2011, y una tasa promedio de crecimiento anual de 15,5% entre los años 2008 y 2011, con lo que alcanzaron US\$128 millones el 2011 (Andina, 2012c). A continuación, en la Tabla 12, se observan los principales destinos de exportación de las alcachofas en conservas para el 2011.

Tabla 12

*Principales Destinos de Exportación de las Alcachofas en el 2011*

| <b>Mercado</b>    | <b>Var. (%)<br/>11-oct</b> | <b>Part. (%)<br/>11</b> | <b>FOB-11<br/>(miles US\$)</b> |
|-------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| Estados Unidos    | 20                         | 58                      | 71,555.89                      |
| España            | 45                         | 23                      | 28,089.43                      |
| Francia           | 33                         | 11                      | 13,148.72                      |
| Alemania          | 46                         | 2                       | 2,854.61                       |
| Canadá            | 34                         | 2                       | 1,907.06                       |
| Países Bajos      | 44                         | 1                       | 1,438.07                       |
| Brasil            | 15                         | 1                       | 1,213.60                       |
| Australia         | -3                         | 1                       | 934.81                         |
| Panamá            | 20204                      | 0                       | 354.76                         |
| Otros países (16) |                            | 1                       | 1,668.30                       |

*Nota.* Tomado de “Exportación de Alcachofas”, por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/11pdf2012Mar21.pdf>

Entre los principales destinos, se encontró Estados Unidos, que compra el 50.7% de las exportaciones de alcachofa que vende el Perú por un valor de US\$12 millones, 16% más entre enero y mayo del 2012 respecto del mismo período del año anterior. Le siguió España, que representó el 22.4% de las exportaciones peruanas de este producto, con un valor de US\$5.3 millones entre enero y mayo del 2012, 31% más respecto al mismo período del 2011 (Andina, 2012c). Además, el Perú fue el cuarto país con mayor producción y rendimiento de alcachofas en el mundo con 127,500 toneladas, superado por Italia (480,112), Egipto (215,500) y España (166,700). Cabe resaltar el rendimiento en la producción de 18.6 toneladas por hectárea de alcachofas, con lo cual superó a Italia y España, que obtuvieron rendimientos de 9.5 y 12.6 toneladas por hectárea, respectivamente.

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

Desde la década de 1960, la tasa bruta de natalidad ha decrecido y se espera que en el año 2025 la población se estabilice en 35 millones. Como ejemplo del descenso en la tasa de natalidad se tiene que en el período 1995-2000 fue de 24.9 nacidos vivos por cada 1,000 habitantes, mientras que para el período 2005-2010 fue de 20.7 (INEI, 2010). Una preocupación del Gobierno y de toda la sociedad, en general, son los conflictos sociales, los

cuales han llevado a pérdidas humanas y materiales, y han afectado la actividad económica del Perú. Según datos de la Defensoría del Pueblo (2012), en el mes de febrero del año 2012, la cifra de conflictos sociales alcanzó el número de 229; la mayor cantidad correspondió a conflictos por temática socioambiental. Mientras que en el 2004 estos se reportaron solo en cuatro regiones del Perú, en el 2010 abarcaron las 24 regiones.

De acuerdo con Indacochea (2005), la producción no competitiva genera la quiebra de empresas y como tal lleva a desempleo y bajos salarios, y crea el desánimo; como consecuencia, el capital (físico, humano y social) se deteriora; y se repite un círculo mayor, la dinámica del fracaso. Se debe trasladar estratégicamente a un círculo virtuoso y este es el capital social, porque es el capital que tiene la sociedad en general para cooperar y coordinar con el propósito de llegar a un objetivo común. El capital social no se desgasta, no se mide y es difícil de construir; la capacidad de cambio del capital social está en relación a la evolución de las sociedades. Asimismo, Indacochea (2005) señaló los esquemas mentales que dificultan el éxito: (a) la riqueza es mal vista, (b) se castiga el éxito, (c) hay una falsa solidaridad con la mediocridad, (d) hay baja autoestima, y (e) no se toman en cuenta los valores y el capital social.

En lo referente a los determinantes socioeconómicos, el acceso al agua en la región Junín en el año 2007 fue de 50.9%, mientras que a nivel nacional era de 71.6%, es decir, 1.4 veces más que la región Junín. Existieron grandes brechas durante los cinco últimos años dado que, de acuerdo a la Dirección Regional de Salud Junín (DIRESA Junín, 2011), algunas provincias como Concepción, Chanchamayo y Yauli están con tendencia a mejorar la brecha del desabastecimiento de agua, lo cual permitirá disminuir el riesgo para la población en contraer enfermedades intestinales y de la piel. Del mismo modo, para el año 2007, el 71.5% de la población tenía acceso a desagüe, mientras que a nivel nacional el porcentaje era de 80.9%. En relación con provincias con menor cobertura, se encuentra Concepción con

20.54%, frente a la capital de la provincia, Huancayo con 57.6% (DIRESA Junín, 2011). A continuación, en la Tabla 13, se observan los porcentajes de población con acceso a agua en Junín entre los años 1981 y 2007.

Tabla 13

*Población con Acceso a Agua en el Departamento de Junín 1981 - 2007*

| <b>Provincias</b> | <b>Año 1981 (%)</b> | <b>Brecha RT</b> | <b>Año 1993 (%)</b> | <b>Brecha RT</b> | <b>Año 2007 (%)</b> | <b>Brecha RT</b> |
|-------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|---------------------|------------------|
| Huancayo          | 40.89               | 0                | 54.4                | 0                | 74.6                | 0                |
| Concepción        | 21.39               | 1.9              | 32.2                | 1.7              | 47.9                | 1.55             |
| Chanchamayo       | 13.74               | 2.9              | 22.8                | 2.4              | 35.2                | 2.1              |
| Jauja             | 38.71               | 1.1              | 48.8                | 1.1              | 45.5                | 1.6              |
| Junín             | 33.97               | 1.2              | 34.2                | 1.6              | 2.2                 | 6.4              |
| Satipo            | 11.53               | 3.5              | 14.5                | 3.8              | 19.4                | 3.9              |
| Tarma             | 32.3                | 1.3              | 41.3                | 1.3              | 51.8                | 1.4              |
| Yauli             | 33.54               | 1.2              | 35                  | 1.6              | 53.9                | 1.38             |
| Chupaca           | 0                   | 0                | 0                   | 0                | 50.8                | 1.5              |

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico Institucional 2011 -2014”, por la Dirección Regional de Salud Junín (DIRESA Junín), 2011. Recuperado de <http://www.diresajunin.gob.pe/web2011/.../PEI20112014DIRESA.pd>

Ahora bien, el acceso a luz eléctrica en el departamento de Junín para el año 2007 fue de 73.4% y existió una diferencia de 0.99 veces con respecto al promedio nacional (74.1%). La provincia de Concepción alcanzó una cobertura mejor que la del servicio de agua en el orden de 73.41% (DIRESA Junín, 2011).

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

Hasta la fecha no se ha ingresado a la carrera tecnológica en la que los países como Chile, Brasil y Argentina participan. Los avances en ciencia y desarrollo tecnológico se miden por (a) el número de publicaciones científicas producidas por el país; (b) el número de investigadores; (c) el número de patentes; y (d) el monto de inversión destinada a actividades de ciencia, tecnología e innovación. El número de patentes por cada millón de peruanos es de solo 0.38; otros países gastan entre el 1.55 y el 3.8% de su PBI en este rubro, mientras que los países en desarrollo gastan 0.5% (Indacochea, 2005).



En cuanto a la competitividad del Perú en términos de tecnología, según el Foro Económico Mundial (WEF, 2011), en el período evaluado, no se concedieron patentes. Además, la inversión en investigación y desarrollo es muy baja. Las instituciones de investigación científica son deficientes, y el grado de colaboración entre las universidades y las empresas es bajo. Se concluye que el Perú está atrasado en términos de innovación, y tiene que superar esta brecha en beneficio de su desarrollo económico.

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

En diciembre del 2009, la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012) aprobó la resolución 64/236, en virtud de la cual decidió organizar la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible. Esta conferencia se realizó en Río de Janeiro (Brasil) en junio del 2012, 20 años después de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, conocida como Cumbre para la Tierra, y constituyó una oportunidad histórica para hacer un balance de lo sucedido en estas dos décadas, evaluar los avances logrados y las dificultades encontradas y explorar nuevas formas de cooperación que permitan acelerar la transición hacia un desarrollo sostenible. Los Estados miembros han acordado analizar dos temas principales para la Conferencia: (a) una economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, y (b) el marco institucional para el desarrollo sostenible.

Un problema reiterado y transversal es la resistencia o incapacidad para considerar plenamente todos los costos de la actividad económica en las políticas, normas y decisiones de inversión. De ahí la multiplicidad de externalidades negativas ambientales y de salud, origen de casi la totalidad de la problemática ambiental. Agravadas dichas externalidades por las altas tasas de descuento de la inversión, una parte importante de los costos de la actividad económica recae inequitativamente sobre los más vulnerables de esta generación y sobre las generaciones futuras.

La propuesta de las Naciones Unidas para reflexionar sobre una economía verde, en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza (ONU, 2012) aspira a catalizar los cambios requeridos en la región. Según el principio de las responsabilidades comunes pero diferenciadas, la economía verde se entiende en oposición a una economía marrón, que parcializa, contamina, excluye y destruye. Una economía verde es aquella que incrementa y privilegia el bienestar humano y la equidad social, a la vez que reduce significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas.

Con esta propuesta se intentó rediseñar las políticas públicas específicas para (a) fomentar un desarrollo bajo en carbono, resiliente a los desastres y al cambio climático; (b) y crear empleos verdes e integrar en las decisiones los costos y beneficios económicos asociados al uso de los servicios y materiales de los ecosistemas. En una economía para el desarrollo sostenible, se requiere reducir los impactos ambientales negativos, como las emisiones de carbono y la contaminación, a la vez que promover la eficiencia en el uso de la energía y de los recursos y evitar la pérdida de diversidad biológica y de los servicios de los ecosistemas, a fin de lograr mejorar el bienestar de los ciudadanos presentes y futuros.

Asimismo, los acuerdos internacionales, sean globales o regionales, pueden y deben contribuir a estos objetivos, favoreciendo un entorno propicio e incentivos que garanticen una mayor inclusión social, un acceso e intercambio justos y sostenibles de bienes y servicios de los ecosistemas y el cuidado de los bienes públicos ambientales globales (ONU, 2012).

En Latinoamérica, el 85% de las emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI) son producidas por seis países. Solamente México y Brasil representan el 60% del total latinoamericano, lo cual va en concordancia con el PBI de estos países. Los países que también aportan a la contaminación, así como al PBI de la región, son (a) Argentina, (b) Colombia, (c) Perú y (d) Venezuela (Fajnzylber y Nash, 2009). Estas emisiones de GEI pueden estar asociadas con la actividad industrial o con el cambio en el uso del suelo. Cada

una corresponde con la mitad del total emitido; sin embargo, la proporción varía drásticamente en cada país. En los siguientes países, los cambios en el uso del suelo generan al menos el 60% de las emisiones totales de GEI: (a) Bolivia, (b) Brasil, (c) Ecuador, (d) Guatemala y (e) Perú. Lo contrario ocurre en México, Chile y Argentina, donde la proporción de las emisiones producto de los cambios en el uso del suelo están cerca del 15%. A nivel global, revisando las cantidades de emisión, se tiene que Brasil emite el 58%, derivado de cambios en el uso del suelo; le siguen Perú con un 8%, y Venezuela y Colombia con alrededor del 5% cada uno (Fajnzylber y Nash, 2009).

En el caso del Perú, el 47.5% de las emisiones de GEI se originan porque el suelo apto para uso forestal se destina a la agricultura, mientras que un 21.2% de las emisiones son causadas por el uso de energías fósiles, como el petróleo. Estas fuentes de energía están siendo sustituidas de manera progresiva, por energías renovables (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011). La agricultura ecológica u orgánica es un sistema agrícola autónomo basado en el conocimiento de los ciclos y procesos biológicos que ocurren en los ecosistemas naturales a fin de aplicarlos a los agroecosistemas manejados por los agricultores; se caracteriza por no usar productos químicos u organismos genéticamente modificados (OGM), y logra obtener alimentos orgánicos. Se ampara en cuatro principios: (a) salud, (b) ecología, (c) equidad y (d) precaución (Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente [IDMA], 2012). IDMA es una ONG que está desarrollando modelos de desarrollo rural sostenible en el Perú con un enfoque de desarrollo humano de opciones y capacidades de los pueblos y de generaciones futuras con protección ambiental. Es una alternativa para el manejo de energías renovables.

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

La Matriz Evaluación de Factores Externos o auditoría externa tiene el propósito de crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una organización y de

las amenazas que deben evitarse (D'Alessio, 2008). De acuerdo al modelo presentado por D'Alessio (2008), los valores pueden fluctuar entre 4 y 1: el peso ponderado más alto indica que la organización está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas, y por el contrario con el menor ponderado indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas; y el peso promedio es de 2.5. A continuación, en la Tabla 14, se presenta la MEFE para la provincia de Concepción.

Tabla 14

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos*

| Factores Determinantes del Éxito |   | Peso        | Valor | Pond.       |
|----------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>             |   |             |       |             |
| 1                                | Alta demanda de zonas turísticas por parte de visitantes extranjeros y nacionales   | 0.07        | 2     | 0.14        |
| 2                                | Crecimiento económico del Perú  | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3                                | Activación del Ferrocarril Central y cercanía al aeropuerto de Jauja.   | 0.06        | 3     | 0.18        |
| 4                                | Asignación de recursos financieros del Gobierno Central para el desarrollo de los sectores del turismo, agricultura y ganadería | 0.06        | 3     | 0.18        |
| 5                                | Demanda internacional de productos agropecuarios (alcachofa y leche)  | 0.07        | 2     | 0.14        |
| 6                                | Incremento del crédito al sector agropecuario brindando apalancamiento financiero a la empresas                                 | 0.06        | 1     | 0.06        |
| 7                                | Mayor inversión en desarrollo de infraestructura y aumento del gasto público  | 0.09        | 2     | 0.18        |
| 8                                | Incremento del precio y consumo de productos orgánicos  | 0.05        | 1     | 0.05        |
|                                  |   | <b>0.54</b> |       | <b>1.09</b> |
| <b>Amenazas</b>                  |   |             |       |             |
| 1                                | Economía mundial incierta en los próximos años  | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 2                                | Falta de inversión en ciencia, educación y tecnología por parte del Gobierno  | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3                                | Escasez de recursos hídricos  | 0.05        | 2     | 0.10        |
| 4                                | Conflictos sociales e inseguridad ciudadana   | 0.04        | 2     | 0.08        |
| 5                                | Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola  | 0.06        | 1     | 0.06        |
| 6                                | Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito   | 0.07        | 2     | 0.14        |
| 7                                | Fenómenos climatológicos que afectan la producción agrícola y ganadera  | 0.09        | 1     | 0.09        |
|                                  |   | <b>0.46</b> |       | <b>0.70</b> |
| <b>Total</b>                     |   | <b>1.00</b> |       | <b>1.79</b> |

De acuerdo a la Tabla 14, se concluye que la provincia de Concepción con un puntaje de 1.79 se encuentra un poco alejada del promedio, por lo que está dejando de potenciar las oportunidades y se encuentra expuesta a que las debilidades puedan generarse en altos riesgos para su desarrollo.

### 3.5 La Provincia de Concepción y sus Competidores

El análisis competitivo de la provincia de Concepción resulta ser interesante dado que se evalúa a la provincia de manera integral, lo que permitirá anticiparse a los mercados cambiantes y sacar ventaja a sus competidores. Para tal fin se ha adaptado el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1980). Este modelo estableció el análisis de los siguientes factores: (a) amenaza de los entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los compradores y (e) estructura y rivalidad en la industria. El análisis se realizó sobre la base de la comparación de la provincia de Concepción con otras provincias que persiguen los mismos objetivos y que además poseen condiciones similares de desarrollo. A continuación, en la Figura 10, se observa el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

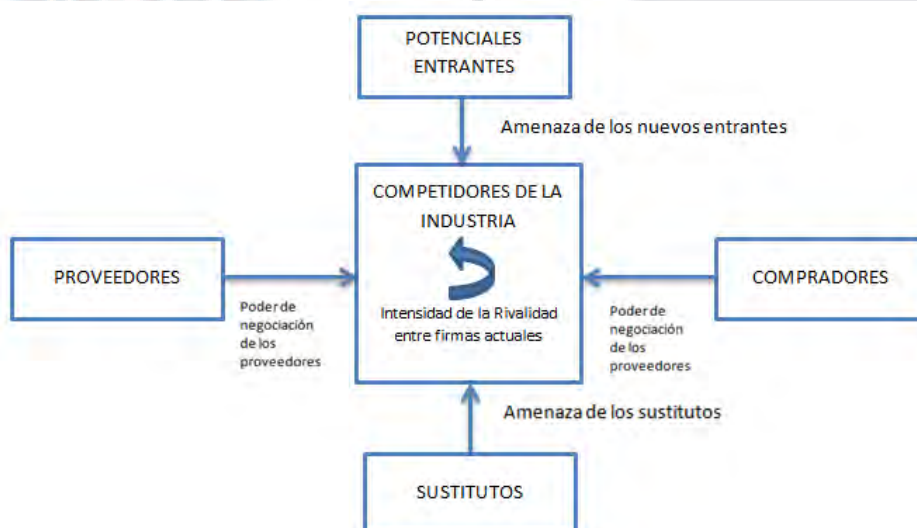


Figura 10. Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

La provincia de Concepción cuenta con diferentes proveedores en la parte de infraestructura, recursos financieros, salud, educación, entre otros. Para atender el tema de infraestructura y obras de mayor envergadura, se cuenta con un sistema que debería actuar de manera equitativa y justa como es el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), que permite licitar las obras de carácter público para ser adjudicadas al mejor postor.

A continuación, se enuncian los aspectos más resaltantes de cada fuerza competitiva de la Municipalidad Provincial de Concepción. Por la parte financiera, solo se cuenta con entidades financieras de segundo piso como cajas municipales y financieras, y persiste la permanencia del Banco de la Nación. Este sistema en la que no participan bancos de primer piso genera el encarecimiento del costo financiero y el menor dinamismo de los sectores económicos de la provincia. Para la parte de salud, se cuenta con un centro de salud encargado por el Ministerio de Salud (MINSA). A nivel de Junín en el año 2011, se ha atendido a 524,973 pacientes, lo cual representó una disminución menor a 1% versus la cantidad de pacientes atendidos en el año 2010, que fue de 529,988 (MINSA, 2011).

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

Los principales cultivos que se producen en la provincia de Concepción son (a) la alcachofa, (b) la papa, (c) el maíz, y (d) la alfalfa; la alcachofa, principal producto, contribuye con el 80% de la producción de alcachofas del departamento de Junín (Municipalidad Provincial de Concepción, 2007). Tecnificar los regadíos debe ser uno de los primeros eslabones de mejora para dicho sector además de generar una cultura de cultivos orgánicos con alta demanda en el mercado para que se pueda impulsar la inversión privada. Si bien los principales consumidores de la provincia son los pobladores de las ciudades de Huancayo y Lima, existe una mínima proporción de envíos al extranjero en la parte de alcachofas. Bajo

dichas condiciones, el poder frente a los compradores es bajo, dado que no se optimiza la calidad de productos con valor agregado, sino solo a nivel de materias primas.

Del mismo modo, la provincia de Concepción destaca por la importante producción de leche en el valle del Mantaro, concentrada en el distrito de Matahuasi. A nivel nacional, el aumento de la producción nacional de leche se debe, entre otros factores, al incremento del acopio por parte de la industria, a la mejora de la productividad lechera y al incremento de vacas en ordeño. La producción de leche alcanzó casi 1.3 millones de toneladas en el año 2004, obtenidas de aproximadamente 640,000 vacas en ordeño, y mantuvo la tendencia creciente que se observa desde hace 10 años. Los principales departamentos productores son (a) Cajamarca, (b) Puno, (c) Arequipa, (d) Lima, (e) Amazonas y (f) La Libertad; la producción del departamento de Junín no figura entre las principales (La Revista Agraria, 2006). En la Tabla 15, se aprecian las principales provincias productoras de leche en Junín entre los años 1995 y 2010.

Tabla 15

*Principales Provincias Productoras de Leche en Población y Producción a Nivel Regional de 1995 al 2010*

|                    | VARIABLES    | U. MEDIDA | 95-98   | % Participación | 99-02   | % Participación | 2003/2006 | % Participación | 2007/2010 | % Participación |
|--------------------|--------------|-----------|---------|-----------------|---------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
| <b>TOTAL JUNIN</b> | Población    | Unidades  | 215,715 | 100%            | 220,098 | 100%            | 220,100   | 100%            | 225,560   | 100%            |
|                    | Vacas Ordeño | Unidades  | 91,199  | 100%            | 93,750  | 100%            | 93,032    | 100%            | 91,369    | 100%            |
|                    | Leche        | t.        | 17,033  | 100%            | 18,084  | 100%            | 18,661    | 100%            | 20,198    | 100%            |
|                    | Rendimiento  | l. x vaca | 747     |                 | 772     |                 | 802       |                 | 909       |                 |
| <b>HUANCAYO</b>    | Población    | Unidades  | 46,314  | 21%             | 47,330  | 22%             | 50,100    | 23%             | 56,815    | 25%             |
|                    | Vacas Ordeño | Unidades  | 18,046  | 20%             | 17,878  | 19%             | 18,692    | 20%             | 12,547    | 14%             |
|                    | Leche        | t.        | 3,833   | 23%             | 3,853   | 21%             | 3,941     | 21%             | 2,055     | 10%             |
|                    | Rendimiento  | l. x vaca | 849     |                 | 863     |                 | 843       |                 | 456       |                 |
| <b>CONCEPCION</b>  | Población    | Unidades  | 33,205  | 15%             | 38,613  | 18%             | 35,980    | 16%             | 39,044    | 17%             |
|                    | Vacas Ordeño | Unidades  | 19,368  | 21%             | 18,340  | 20%             | 17,240    | 19%             | 18,768    | 21%             |
|                    | Leche        | t.        | 4,227   | 25%             | 4,081   | 23%             | 3,959     | 21%             | 6,927     | 34%             |
|                    | Rendimiento  | l. x vaca | 873     |                 | 890     |                 | 919       |                 | 1,606     |                 |
| <b>JAUJA</b>       | Población    | Unidades  | 32,823  | 15%             | 34,616  | 16%             | 35,413    | 16%             | 39,952    | 18%             |
|                    | Vacas Ordeño | Unidades  | 14,229  | 16%             | 15,598  | 17%             | 16,340    | 18%             | 10,490    | 11%             |
|                    | Leche        | t.        | 3,045   | 18%             | 3,378   | 19%             | 3,462     | 19%             | 2,922     | 14%             |
|                    | Rendimiento  | l. x vaca | 859     |                 | 866     |                 | 847       |                 | 1,147     |                 |

Nota. Adaptado de “Informe de Producción de Leche – Junín”, por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2011. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/boletines>.

Por otro lado, a nivel provincial, la población vacuna y la producción de leche se presentan en la Tabla 16.

Tabla 16

*Población de Vacunos y Producción de Leche por Distritos de la Provincia de Concepción 2005*

| <b>Distritos</b>    | <b>Campaña</b> | <b>N° de animales</b> | <b>Total producción</b> |
|---------------------|----------------|-----------------------|-------------------------|
| Aco                 | 2005           | 151                   | 122.05                  |
| Andamarca           | 2005           | 693                   | 188.8                   |
| Chambará            | 2005           | 290                   | 224.9                   |
| Comas               | 2005           | 150                   | 40.45                   |
| Cochas              | 2005           | 630                   | 227.95                  |
| Concepción          | 2005           | 219                   | 417.75                  |
| Heroínas Toledo     | 2005           | 75                    | 65.48                   |
| Manzanares          | 2005           | 115                   | 78.4                    |
| Mariscal Castilla   | 2005           | 81                    | 44.65                   |
| Matahuasi           | 2005           | 381                   | 1,012.37                |
| Mito                | 2005           | 107                   | 112.13                  |
| Orcotuna            | 2005           | 251                   | 442.5                   |
| San José de Quero   | 2004           | 744                   | 495.37                  |
| Santa Rosa de Ocopa | 2005           | 152                   | 277.05                  |
| 9 de Julio          | 2005           | 103                   | 106.25                  |

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Distrital Concertado 2004 - 2015”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2007. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

Ahora bien, según el MINCETUR (2012), en relación con la afluencia de turistas, la afluencia de turistas extranjeros al Perú en el año 2011 fue de 2.5 millones y en lo que iba en el 2012 al mes de junio se habría incrementado en 10% con respecto al similar periodo anterior (ver Tabla 17).



Tabla 17

*Llegada Mensual de Turistas Internacionales de Enero 2002 a Junio 2012*

| Mes          | 2002             | 2003             | 2004             | 2005             | 2006             | 2007             | 2008             | 2009             | 2010 P/          | 2011 P/          | 2012 P/ | Variación   | Variación |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|---------|-------------|-----------|
|              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |         | (%)         | (%)       |
|              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |         | 2011/2010   | 2012/2011 |
| Enero        | 86,441           | 89,379           | 105,419          | 123,935          | 141,238          | 154,371          | 178,584          | 179,817          | 205,578          | 228,313          | 246,858 | 11.1        | 8.1       |
| Febrero      | 85,907           | 89,773           | 109,191          | 125,936          | 147,813          | 158,895          | 184,045          | 180,674          | 181,769          | 211,765          | 241,127 | 16.5        | 13.9      |
| Marzo        | 86,803           | 85,706           | 103,728          | 125,245          | 141,457          | 159,010          | 168,463          | 171,702          | 166,503          | 206,020          | 228,614 | 23.7        | 11.0      |
| Abril        | 73,576           | 79,777           | 97,877           | 112,924          | 134,210          | 140,036          | 155,412          | 162,388          | 164,353          | 196,464          | 215,975 | 19.5        | 9.9       |
| Mayo         | 83,310           | 83,387           | 98,223           | 117,976          | 131,540          | 141,483          | 164,605          | 158,088          | 180,127          | 194,701          | 215,592 | 8.1         | 10.7      |
| Junio        | 86,192           | 90,937           | 109,098          | 121,831          | 135,782          | 154,958          | 173,881          | 172,915          | 185,399          | 204,188          | 225,036 | 10.1        | 10.2      |
| Julio        | 106,612          | 117,780          | 143,283          | 157,451          | 167,021          | 188,929          | 207,437          | 199,608          | 227,724          | 255,468          | 268,788 | 12.2        | 5.2       |
| Agosto       | 99,273           | 110,037          | 121,227          | 146,818          | 150,563          | 168,584          | 187,349          | 184,093          | 202,606          | 229,943          | 242,986 | 13.5        | 5.7       |
| Setiembre    | 84,999           | 91,972           | 105,660          | 130,731          | 138,794          | 154,766          | 164,052          | 169,396          | 182,353          | 205,185          | 234,605 | 12.5        | 14.3      |
| Octubre      | 88,473           | 92,497           | 115,850          | 134,351          | 141,549          | 159,341          | 162,033          | 186,144          | 204,456          | 227,418          |         | 11.2        |           |
| Noviembre    | 86,209           | 95,996           | 111,574          | 126,851          | 137,495          | 161,266          | 143,569          | 181,462          | 191,979          | 210,450          |         | 9.6         |           |
| Diciembre    | 95,811           | 108,528          | 128,829          | 146,517          | 153,284          | 174,761          | 168,190          | 193,674          | 206,340          | 227,888          |         | 10.4        |           |
| <b>Total</b> | <b>1,063,606</b> | <b>1,135,769</b> | <b>1,349,959</b> | <b>1,570,566</b> | <b>1,720,746</b> | <b>1,916,400</b> | <b>2,057,620</b> | <b>2,139,961</b> | <b>2,299,187</b> | <b>2,597,803</b> |         | <b>13.0</b> |           |

Nota. Tomado de " Perú: Llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002-setiembre 2012", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2012. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3459>

Con respecto al turismo en la región Junín, según Andina (2012a), este año a Junín en el mes de Julio arribaron 67,000 visitantes, de los cuales 31,754 visitaron el valle del Mantaro, 16,261 llegaron a Tarma y 18,648 a la selva central, es decir, a las provincias de Chanchamayo y Satipo. La provincia de Concepción cuenta con diversos paisajes naturales e históricos altamente atractivos para el visitante nacional y extranjero. A continuación, en la Tabla 18, se apreciará con detalle sus principales recursos turísticos.

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En este análisis, se considerará a las provincias aledañas a la Concepción dentro del departamento de Junín, conforme a la mejor oferta comercial (venta de productos agropecuarios similares a los de Concepción en la parte de papa, maíz y derivados lácteos provenientes de las diferentes zonas sur y selva del departamento de Junín que convergen en

la provincia de Huancayo en su calidad de capital del departamento y que cuentan con precios muy competitivos. En la parte turística y debido a la diversidad de atractivos paisajísticos y mejor clima se presenta el valle de Chanchamayo que se encuentra a dos horas de la provincia de Concepción.

Tabla 18

*Principales Recursos Turísticos, según Distritos de la Provincia de Concepción*

| Distrito            | Lugar Turístico   | Ubicación              |
|---------------------|---|------------------------|
| Concepción          | Círculo turístico Piedra Parada – Virgen de la Inmaculada | Cerro Piedra Parada    |
|                     | Batea de la Virgen  | Qda. Matinchara        |
|                     | Planta lechera del Mantaro                                | Concepción             |
|                     | Turismo ecológico CEPASC                                  | Concepción             |
|                     | Iglesia Matriz  | Concepción             |
|                     | Vivero Huaychulo  | Tablachaca             |
|                     | Casa Ugarte León  | Cercado                |
|                     | Plaza de Armas  | Cercado                |
|                     | Iglesia de Alayo  | Alayo                  |
|                     | Pasaje de los Héroes                                      | Cercado                |
| Aco                 | Centro vacacional Huaychulo                               | Huaychulo              |
|                     | Iglesia Matriz de Aco                                     | Aco                    |
| Andamarca           | Ruinas de Coto Coto                                       | Aco                    |
|                     | Jardín natural de Huertas                                 | Aco                    |
| Chambará            | Ruinas Fundado Capiac                                     | Andamarca              |
|                     | Quilla Quilla   | Quillacllo             |
| Cochas              | Piscigranja y Campiña                                     | Angasmayo              |
|                     | Ruinas de San Francisco                                   | Macón                  |
| Comas               | Laguna de Livicocha                                       | Cochas                 |
|                     | Laguna de Pomacocha                                       | Sacsacancha            |
|                     | Ruinas de Santo Tomás                                     | Comas                  |
| Matahuasi           | Nevado de Tello   | Comas                  |
|                     | Nevado de Verdish a 4900 m.s.n.m.                         | Paliacancha            |
|                     | Lago azul (Recreo)  | Yanamuclo              |
| Mariscal Castilla   | Puente Huanchar   | San Miguel Chimpamarca |
|                     | Represa de Chimay Mariscal Castilla                       | Mariscal Castilla      |
|                     | Formación calcárea El Cullpar                             | Mariscal Castilla      |
|                     | Baños termales de Mucelo                                  | Mariscal Castilla      |
| Mito                | La Huaycha (Recreo)                                       | Mito                   |
|                     | Lulay   | San Juan de Matahulo   |
|                     | Bosque de piedras Sasaja                                  | Villa Tulo             |
|                     | Bosque de piedras Wanka Lanka                             | San Luis de Yaico      |
|                     | Bosque de piedras Wawi Wawi                               | San Juan de Matahulo   |
| 9 de Julio          | Viñac   | Mito                   |
|                     | Iglesia Santa Cruz de Alayo                               | Alayo                  |
| Orcotuna            | Iglesia Matriz San Fco. de Orcotuna                       | Orcotuna               |
|                     | Shuto   | Orcotuna               |
| San José de Quero   | Chala Vieja   | Chala Vieja            |
|                     | Restos arqueológicos Chichicorral – Jajapata              | Jajapata               |
| Santa Rosa de Ocopa | Convento Sanat Rosa De Ocopa                              | Santa Rosa de Ocopa    |
|                     | Ruinas de Coto Coto                                       | Huanchar               |
|                     | Ruinas de Ocupi   | Santa Rosa de Ocopa    |
|                     | Cueva de Auxina   | Chilca                 |

Nota. Adaptado de “Plan de Desarrollo Distrital Concertado 2004 - 2015”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2007. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

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

Dadas las condiciones económicas favorables, en el Perú se viene generando una corriente de mejorar la competitividad en las diferentes provincias. Para este análisis se tomará en cuenta la cercanía geográfica de otras posibles provincias que podrían incorporarse a la oferta de productos agropecuarios y servicios turísticos de la provincia de Concepción, como Chupaca, por la importante producción de papas y Jauja, por sus atractivos turísticos como la laguna de Paca.

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

Durante el proceso evaluado, no se encontró una rivalidad intensa de competidores, salvo el caso de la provincia de Huancayo, que, de acuerdo a lo comentado por el alcalde provincial de Concepción, Jesús Chipana, se podría considerar Huancayo como un socio estratégico y no como un competidor dado que, con los productos destacables que genera, puede complementar la oferta comercial de dicha provincia a través de la alcachofa, el maíz y la papa nativa. Del mismo modo, se busca que la provincia se integre al circuito turístico del valle del Mantaro que sea variado de paisajes y clima (J. Chipana, comunicación personal, 27 de septiembre de 2012).

### **3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

La Matriz Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización, y sus fortalezas y debilidades, con relación a la posición estratégica de una organización modelo (D'Alessio, 2008). Para elaborar la Matriz Perfil Competitivo, que se presenta en la Tabla 19, se consideraron como competidores a las provincias de Huancayo y Jauja, por encontrarse geográficamente cercanas a Concepción en la región Junín. La MPC de la provincia de Concepción cuenta con siete factores determinantes de éxito, que es un número adecuado de factores con pesos pertinentes. Se trata de un sector en el que no existe intensa competencia; sin embargo, las competidoras del departamento de Junín, como son las

provincias de Huancayo y Jauja, cuentan con un puntaje de 2.30 y 2.05 respectivamente, frente a un puntaje menor de 1.85 obtenido por Concepción.

Tabla 19

*Matriz Perfil Competitivo de la Provincia de Concepción*

| Factores Claves de Éxito                                   | Peso | Concepción |       | Huancayo |       | Jauja |       |
|--|------|------------|-------|----------|-------|-------|-------|
|  |      | Valor      | Pond. | Valor    | Pond. | Valor | Pond. |
| Atributos forestales, históricos y culturales únicos       | 0.20 | 3          | 0.60  | 3        | 0.60  | 3     | 0.60  |
| Masa crítica de industrias relacionadas y de apoyo         | 0.15 | 1          | 0.15  | 3        | 0.45  | 2     | 0.30  |
| Infraestructura vial adecuada                              | 0.15 | 1          | 0.15  | 2        | 0.30  | 1     | 0.15  |
| Costos de mano de obra                                     | 0.15 | 2          | 0.30  | 2        | 0.30  | 2     | 0.30  |
| Mayor rendimiento promedio de TN por hectárea de alcachofa | 0.20 | 2          | 0.40  | 2        | 0.40  | 2     | 0.40  |
| Disponibilidad y tecnificación del uso de aguas            | 0.10 | 2          | 0.20  | 2        | 0.20  | 2     | 0.20  |
| Promoción y cultura  | 0.05 | 1          | 0.05  | 1        | 0.05  | 2     | 0.10  |
| Total  | 1.00 |            | 1.85  |          | 2.30  |       | 2.05  |

Para la elaboración de la Matriz Perfil Referencial (MPR), que se presenta en la Tabla 20, se consideró la provincia del Cusco, porque posee lugares que atrae turistas nacionales y extranjeros, establece un estándar internacional de competitividad, y cuenta con fortalezas en el sector agropecuario. También se consideró un referente internacional, como lo es Ginebra, en Suiza, por ser reconocida como una de las mejores ciudades en el mundo por su calidad de vida. Ginebra es una ciudad rica y bien cuidada, con un casco antiguo bien preservado, tranvías y calles peatonales, numerosos parques, mucho relieve, y una vida cultural de gran riqueza. Es la ciudad de Europa que dedica mayor parte porcentual (20%) de su presupuesto en cultura. Sus numerosos museos, bibliotecas, el Gran Teatro y la Orquesta de Suiza romance han contribuido fuertemente al esplendor de la cultura de la ciudad. Al conocer la posición de Concepción frente a sus competidores, se puede inferir que debe abocarse a buscar una alianza estratégica con Huancayo, tema que es admitido por el actual alcalde de la provincia, Jesús Chipana (J. Chipana, comunicación personal, 7 de septiembre de 2012).

Tabla 20

*Matriz Perfil Referencial de la Provincia de Concepción*

| Factores claves del éxito                                  | Peso | Concepción |       | Cuzco |       | Ginebra Suiza |       |
|--|------|------------|-------|-------|-------|---------------|-------|
|  |      | Valor      | Pond. | Valor | Pond. | Valor         | Pond. |
| Atributos forestales, históricos y culturales únicos       | 0.20 | 3          | 0.60  | 4     | 0.80  | 4             | 0.80  |
| Masa crítica de industrias relacionadas y de apoyo         | 0.15 | 1          | 0.15  | 4     | 0.60  | 4             | 0.60  |
| Infraestructura vial adecuada                              | 0.15 | 1          | 0.15  | 3     | 0.45  | 4             | 0.60  |
| Costos de mano de obra                                     | 0.15 | 2          | 0.30  | 2     | 0.30  | 3             | 0.45  |
| Mayor rendimiento promedio de TN por hectárea de alcachofa | 0.20 | 2          | 0.40  | 3     | 0.60  | 3             | 0.60  |
| Disponibilidad y tecnificación del uso de aguas            | 0.10 | 2          | 0.20  | 3     | 0.30  | 3             | 0.30  |
| Promoción y cultura  | 0.05 | 1          | 0.05  | 4     | 0.20  | 4             | 0.20  |
| Total  | 1.00 |            | 1.85  |       | 3.25  |               | 3.55  |

**3.7 Conclusiones**

El entorno en el cual se desarrolla la provincia de Concepción comprende recursos naturales y turísticos por potenciar de forma sostenida en la fuerza laboral de sus pobladores. Su ubicación estratégica central dentro del valle del Mantaro genera una ventaja comparativa que permitirá el desarrollo en la medida de estrechar alianzas comerciales, turísticas y de infraestructura. Las limitaciones de financiamiento y falta de la tecnificación de los regadíos le restan competitividad a sus productos agropecuarios.

Asimismo, la falta de unión de los diferentes distritos de la provincia no permite una atractiva oferta turística ni el desarrollo homogéneo a los diferentes distritos. Los principales productos de la provincia como las alcachofas y la leche deben contar con la intervención de la inversión privada a fin de generar un valor agregado a dicha producción incluyendo certificaciones que permitan obtener un buen retorno de las inversiones.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

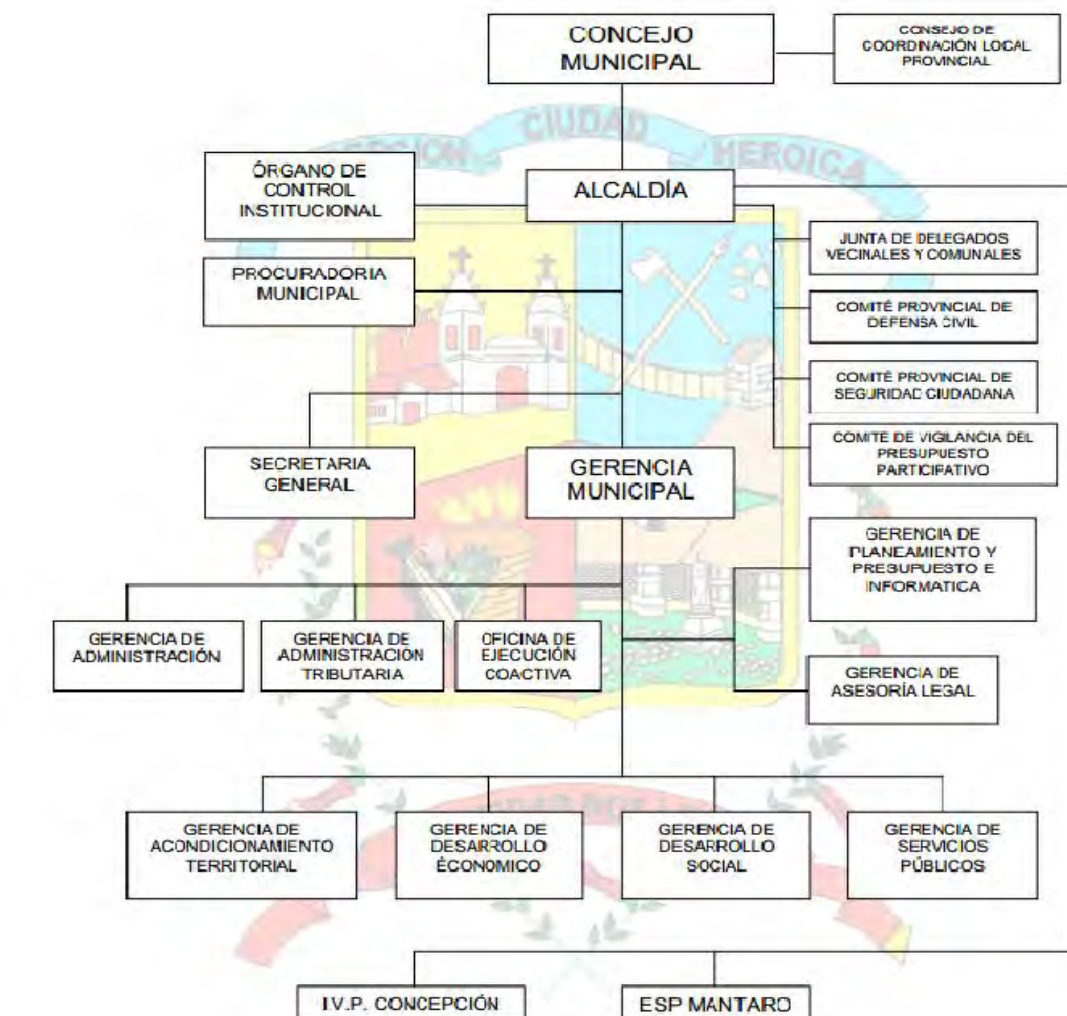
### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Considerando el modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008), en el presente capítulo se realizará un análisis interno de la provincia de Concepción desde dos perspectivas: (a) en función de la Municipalidad de la Provincia de Concepción, y (b) desde Concepción como provincia. Con los datos recabados de este análisis AMOFHIT, se elaborará la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI), con el propósito de encontrar estrategias para potenciar y capitalizar las fortalezas, y neutralizar las debilidades.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la provincia de Concepción, el Poder Ejecutivo lo ejerce el alcalde provincial, seguidamente por la Gerencia Municipal, que supervisa la prestación de los servicios públicos locales, vela por la ejecución de los proyectos, y propone normas y directivas para un mejor desempeño institucional. Dentro de la Gerencia Municipal, se encuentran las siguientes gerencias: (a) Gerencia de Administración, (b) Gerencia de Administración Tributaria, (c) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, (d) Gerencia de Asesoría Legal, (e) Gerencia de Acondicionamiento Territorial, (f) Gerencia de Desarrollo Económico, (g) Gerencia de Desarrollo Social y (h) Gerencia de Servicios Públicos (ver Figura 11).

Por norma las Municipalidades están obligadas a contar con su respectivo manual de organización y funciones (MOF) a fin de asegurar el cumplimiento de la función pública municipal. El MOF contiene el detalle de las funciones específicas, actividades y tareas que desarrolla real y efectivamente cada uno de los funcionarios y servidores de la Municipalidad Provincial de Concepción; a la vez, permite a la Municipalidad diseñar, ejecutar y supervisar el avance de las actividades consignadas en el plan operativo institucional y consecuentemente asegurar mejorar el resultado de las metas previstas en el presupuesto institucional anual, según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27867, 2003).



*Figura 11.* Organigrama Municipal de la Provincia de Concepción. Tomado del “Plan Estratégico Institucional 2008-2010”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2008. Recuperado de <http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/documentos/PMM/PEI%20Concepcion.pdf>

Toda Municipalidad opera sus actividades según la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), que establece que los gobiernos locales gocen de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; asimismo, representan al vecindario, y promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales, el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción. A la vez la provincia de Concepción cuenta con su reglamento de organización y funciones (ROF), cuyo objetivo establecer y desarrollar el marco normativo de gestión y de administración institucional (Ley Orgánica de Municipalidades, 2003).

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

En la actualidad, uno de los objetivos de la Municipalidad es posicionar a Concepción como una provincia exportadora de productos agrícolas como (a) el alcachofa y (b) la papa nativa y recursos pecuarios como (c) lácteos, considerando que la actividad agrícola es una de las actividades principales de la provincia de Concepción: entre el 80 y el 90% de la población se dedica esta actividad. Los principales productos que se cultivan en la zona son (a) la alcachofa, (b) la papa, (c) la arveja, (d) la cebada, (e) el maíz amiláceo y (f) el olluco. El distrito con mayor producción de papa es Comas y el que produce más alcachofa es el distrito de Concepción.

La actividad pecuaria es una de las más importantes de la provincia de Concepción, teniendo en cuenta los diferentes tipos de ganado que se crían en la zona: (a) vacuno, (b) aviar, (c) porcino, (d) ovino y (e) camélidos. Además, la Municipalidad de Concepción está impulsando el desarrollo del sector turístico, en el que se puede mencionar a (a) Piedra Parada, (b) el convento de Santa Rosa de Ocopa, (c) la catarata Corazón Partido, (d) el nevado del Verdish, (e) Laguna Acancocha, (f) La casa de los Porongos en Aco, entre otros. Entre sus principales festividades, se encuentran (a) el Festival del Pan de Anís Provincial y Regional, primer domingo de julio; (b) Desfile Cívico Militar y Escolar, 9 de julio; (c) el Festival Gastronómico de Semana Santa; (d) el Festival de la Papa Nativa, primera quincena de mayo; (e) el Festival de la Huaconada, el primero de enero; (f) el Festival del Baile de los Chunchos, 28 de Setiembre, entre otros; además, las diversas artesanías que se realizan por los mismos pobladores de cada distrito, que son promocionados a través de su Portal Web Institucional.

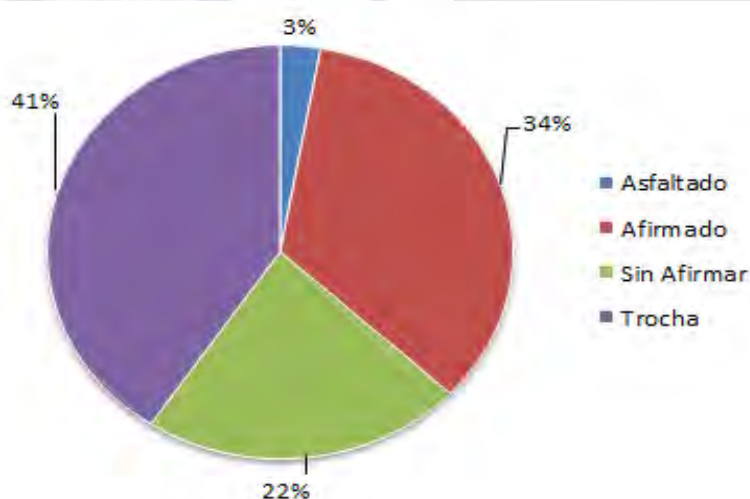
La información adicional que se puede encontrar en el portal web se refiere a los representantes de la Municipalidad: (a) normas, (b) presupuestos, (c) funciones, (d) diversos servicios que brinda a la comunidad y (e) proyectos de inversión, en la que existe un enlace



que direcciona hacia una lista de proyectos ejecutados al 2011. Asimismo, cada vez que se ejecutan obras, se coloca un cartel en la vía pública en el cual se hace mención a la obra y la cantidad de inversión requerida y, cuando son culminados, son publicados en su portal web.

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

La infraestructura vial de la provincia de Concepción es de 573.65 km, y su clasificación según el tipo de rodadura es la siguiente: (a) carreteras asfaltadas, 16 km; (b) carreteras afirmadas, 196.20 km; (c) carreteras sin afirmar, 128.50 km; y (d) trochas carrozables, 233km. Asimismo, se puede observar que el distrito mejor articulado es el distrito capital Concepción, con un índice de 3.4 km. de vías por km<sup>2</sup>. La mayoría de distritos de la provincia tienen una mínima articulación, lo que limita el desarrollo de las actividades socioeconómicas (Municipalidad Provincial de Concepción, 2007). A continuación, en la Figura 12, se aprecia la división de la red vial de la provincia de Concepción.



*Figura 12.* Red vial de la provincia de Concepción. Tomado de “Plan Participativo de Competitividad: Concepción al 2015”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2007. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Los ingresos y egresos de la provincia de Concepción se encuentran en función de las necesidades propias de la provincia, expresados por los principales representantes de la

Municipalidad de Concepción en función de sus metas y objetivos en beneficio de la población. Se consideran los lineamientos de política que demanda un presupuesto equilibrado de ingresos y gastos, establecidos en las siguientes prioridades: (a) personal y obligaciones sociales; (b) pensiones y prestaciones sociales; (c) bienes y servicios; (d) donaciones y transferencias a gobiernos, organismos internacionales y unidades de gobierno; (e) otros gastos; y (f) adquisición de activos no financieros. En la Tabla 21, se observa el Estado Presupuestal 2011- Ejecución, en el cual se detallan los rubros por cada ingreso.

Tabla 21

*Estado Presupuestal 2011 – Ejecución de Ingresos*

| <b>Rubro</b>  | <b>Disponible al<br/>01.01.11</b> | <b>Ejecución de<br/>Ingresos</b> | <b>Total Ingresos</b> |
|---|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Transferencia del Gobierno Pvl, Beneficencia, CEM, Pin Wawawasi, Comedores y Asfaltado del Jr. Dos de Mayo y Gonzales Prada                                       |                                   | 963,000                          | 963,000               |
| Fondo compensación municipal  | 1'195,000                         | 3'358,000                        | 4'553,000             |
| Impuestos municipales (impuesto predial, alcabala y otros)  | 83,000                            | 686,000                          | 769,000               |
| Recursos directamente recaudados (limpieza pública, Serenazgo, parques y jardines, baños municipales, servicios de transportes, derechos administrativos y otros) | 77,000                            | 934,000                          | 1'011,000             |
| Donaciones y transferencia (mantenimiento de las vías periódico y rutinario, comedores, y victimas de terrorismo)   | 152,000                           | 898,000                          | 1'050,000             |
| Canon, sobre canon, regalías y foniprel   | 1'168,000                         | 3'177,000                        | 4'345,000             |
| <b>Total</b>  | <b>2'675,000</b>                  | <b>10'016,000</b>                | <b>12'691,000</b>     |

*Nota.* Tomado de “Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2011”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011a. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012)

A continuación, en la Tabla 22, se presenta el estado presupuestal al 2011, conformado por los ingresos recibidos por gestiones realizadas, dinero para la construcción de avenidas en la provincia de Concepción. Luego, en la Tabla 23, se observa el estado presupuestal del 2011 en la ejecución de gastos, y se indicarán sus gastos por rubros y los

más importantes. Finalmente, en la Tabla 24, se aprecia el estado presupuestal de gastos en obra del 2011, y se detallarán las obras realizadas con sus respectivos presupuestos.

Tabla 22

*Estado Presupuestal 2011 – Ingresos Recibidos Por Gestiones Realizadas*

| <b>Ingresos Recibidos por Gestiones Realizadas – 2011</b> |  |                  |
|---|--|------------------|
| Ministerio de Vivienda                                    | Asfaltado del Jr. Dos de Mayo, Gonzales Parada y Pasaje Calderón | 345,000          |
| FONIPREL  | Mejoramiento de I.E. Heroínas Toledo                             | 1'350,000        |
| <b>Total</b>  |  | <b>1'695,000</b> |

*Nota.* Tomado de “Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2011”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011a. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012)

Tabla 23

*Estado Presupuestal 2011 – Ejecución del Gasto*

| <b>Ejecución del Gasto</b>  | <b>Ejecución Presupuestal</b> |
|---|-------------------------------|
| Personal y obligaciones sociales  | 1'873,000                     |
| Pensiones y otras prestaciones sociales   | 745,000                       |
| Bienes y servicios  | 1'395,000                     |
| Donaciones y transferencias (centros poblados, IVP, y beneficencia)                 | 806,000                       |
| Otros gastos (multas, actividades de hechos heroicos, wawawasi)                     | 125,000                       |
| Adquisición de activos no financieros (equipos, mobiliarios y libros de biblioteca) | 34,000                        |
| <b>Total</b>  | <b>4'978,000</b>              |

*Nota.* Tomado de “Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2011”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011a. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012)

Tabla 24

*Estado Presupuestal 2011 – Gastos en Obras*

| Detalle  | Ejecución<br>Presupuestal |
|--|---------------------------|
| Asfaltado del Jr. Dos de Mayo y Jr. Gonzales Prada                 | 337,000                   |
| Mejoramiento de la I.E. N° 30287 del Barrio Palia                  | 146,000                   |
| Asfaltado del Jr. Iquitos  | 204,000                   |
| Mejoramiento del Estadio Municipal                                 | 195,000                   |
| Mejoramiento y implementación de la I.E. 322 Herminia de la Fuente | 28,000                    |
| Construcción de almacenes de programas sociales                    | 82,000                    |
| Mejoramiento de las veredas del Jr. Bolognesi                      | 64,000                    |
| Asfalto del Jr. Jorge Chávez                                       | 407,000                   |
| Construcción de planta de leche - Vicso                            | 26,000                    |
| PTAR   | 1'304,000                 |
| Elaboración de expedientes técnicos                                | 44,000                    |
| <b>Total</b>   | <b>2'837,000</b>          |

*Nota.* Tomado de “Audiencia Pública de Rendición de Cuentas 2011”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011a. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012)

El presupuesto de gastos de la Municipalidad de Concepción está compuesto por los desembolsos por concepto de gasto corriente en el periodo 2011 y se ha destinado gastar de la siguiente manera: (a) S/.2'096,867 de gastos de personal y obligaciones sociales con una representación total de 42% del presupuesto de gasto, (b) S/. 324,406 en gastos por adquisiciones de bienes con un 15%, (c) S/.153,008 destinados a las donaciones y transferencias con un 3% del total del gasto, y (d) S/.29,128 en otros gastos con un 1%. En el gasto de capital está comprendido el gasto de ejecución de proyectos de inversión pública. La Municipalidad Provincial de Concepción determina también su gasto por sectores, basándose en 14 sectores principales: (a) planeamiento, (b) medio ambiente, (c) transporte, (d) educación, (e) protección social, (f) cultura y deporte, (g) saneamiento, (h) agropecuaria, (i)

previsión social, (j) salud, (k) vivienda, (l) seguridad, (m) comercio y (n) turismo (ver Tabla 25).

Tabla 25

*Estado Presupuestal 2011 – Gastos por Sectores*

| Sector            | Importe<br>(S/.) |
|-------------------|------------------|
| Planeamiento      | 1'967,575        |
| Medio ambiente    | 843,601          |
| Transporte        | 492,565          |
| Sector educación  | 362,805          |
| Protección Social | 259,482          |
| Cultura y deporte | 211,434          |
| Saneamiento       | 200,000          |
| Agropecuaria      | 152,218          |
| Prevención social | 144,325          |
| Salud             | 114,164          |
| Vivienda          | 87,656           |
| Seguridad         | 58,988           |
| Comercio          | 37,432           |
| Turismo           | 5,823            |

*Nota.* Tomado de “Presupuesto Institucional de Apertura 2011”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011b. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=193&Itemid=205](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=193&Itemid=205)

En la Tabla 25, se observó que los cinco sectores principales en que invierte la Municipalidad Provincial de Concepción son (a) planeamiento, (b) medio ambiente, (c) transporte, (e) educación y (f) proyección social (Municipalidad Provincial de Concepción, 2011b). En gastos totales se tuvieron para el 2011 S/. 7'815,000.00 y como ingresos un total de S/. 12'691,000.00, lo cual generó un saldo de S/. 4'876,000.00 al 31 de diciembre del 2011. En el 2012 se tuvo un presupuesto de S/. 69'076,650, pero solo se ejecutó el 53% del presupuesto, lo cual demostró una ineficiencia de ejecución presupuestaria.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

La población de la provincia de Concepción ha decrecido en los últimos años, como se puede apreciar en la Tabla 26, en la cual se presenta la población por distrito, desde el año 2005 con proyección al 2012 (INEI, 2007a). Según el último censo realizado por el INEI

(2007b), la población de la provincia de Concepción censada ascendía a 60,121, de los cuales el 24% se concentraba en el distrito de Concepción; el 13%, en el distrito de Andamarca; el 11%, en el distrito de San José de Quero; y el resto en los demás distritos de la provincia de Concepción. El 51% de la población era urbana y según sexo, el 51% eran mujeres.

Tabla 26

*Población de la Provincia de Concepción por Distrito 2007 - 2012*

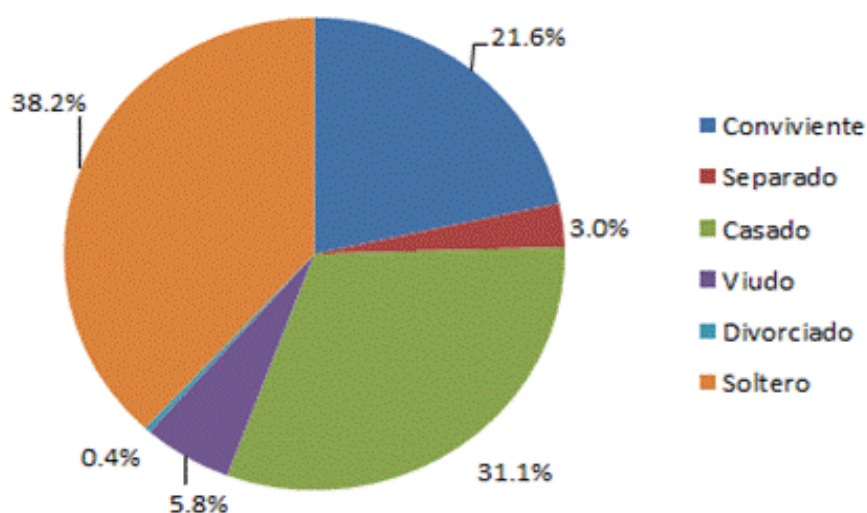
| Distrito               | Población     |               |               |               |               |               |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                        | 2007          | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          |
| Concepción             | 14,131        | 14,721        | 14,726        | 14,731        | 14,736        | 14,741        |
| Aco                    | 1,951         | 1,995         | 1,943         | 1,891         | 1,840         | 1,789         |
| Andamarca              | 5,506         | 5,641         | 5,504         | 5,366         | 5,226         | 5,083         |
| Chambará               | 2,985         | 3,089         | 3,059         | 3,029         | 2,999         | 2,967         |
| Cochas                 | 2,227         | 2,273         | 2,206         | 2,141         | 2,077         | 2,013         |
| Comas                  | 7,801         | 7,891         | 7,656         | 7,424         | 7,192         | 6,961         |
| Heroínas Toledo        | 1,422         | 1,456         | 1,421         | 1,388         | 1,353         | 1,320         |
| Mansanarez             | 1,540         | 1,585         | 1,560         | 1,533         | 1,507         | 1,481         |
| Mariscal Castilla      | 1,509         | 1,612         | 1,615         | 1,618         | 1,621         | 1,624         |
| Matahuasi              | 5,162         | 5,354         | 5,326         | 5,295         | 5,263         | 5,229         |
| Mito                   | 1,476         | 1,522         | 1,502         | 1,481         | 1,460         | 1,438         |
| Nueve de Julio         | 1,774         | 1,816         | 1,773         | 1,730         | 1,688         | 1,646         |
| Orcotuna               | 4,056         | 4,264         | 4,247         | 4,230         | 4,212         | 4,194         |
| San José de Quero      | 6,452         | 6,661         | 6,588         | 6,511         | 6,433         | 6,353         |
| Santa Rosa de Ocopa    | 2,129         | 2,201         | 2,177         | 2,153         | 2,129         | 2,103         |
| <b>Total Provincia</b> | <b>60,121</b> | <b>62,081</b> | <b>61,303</b> | <b>60,521</b> | <b>59,736</b> | <b>58,942</b> |

*Nota.* Adaptado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1010/index.htm>

El decrecimiento poblacional de la provincia de concepción se explica, fundamentalmente, por el alto nivel migratorio, solo atenuado por el nivel de fecundidad.

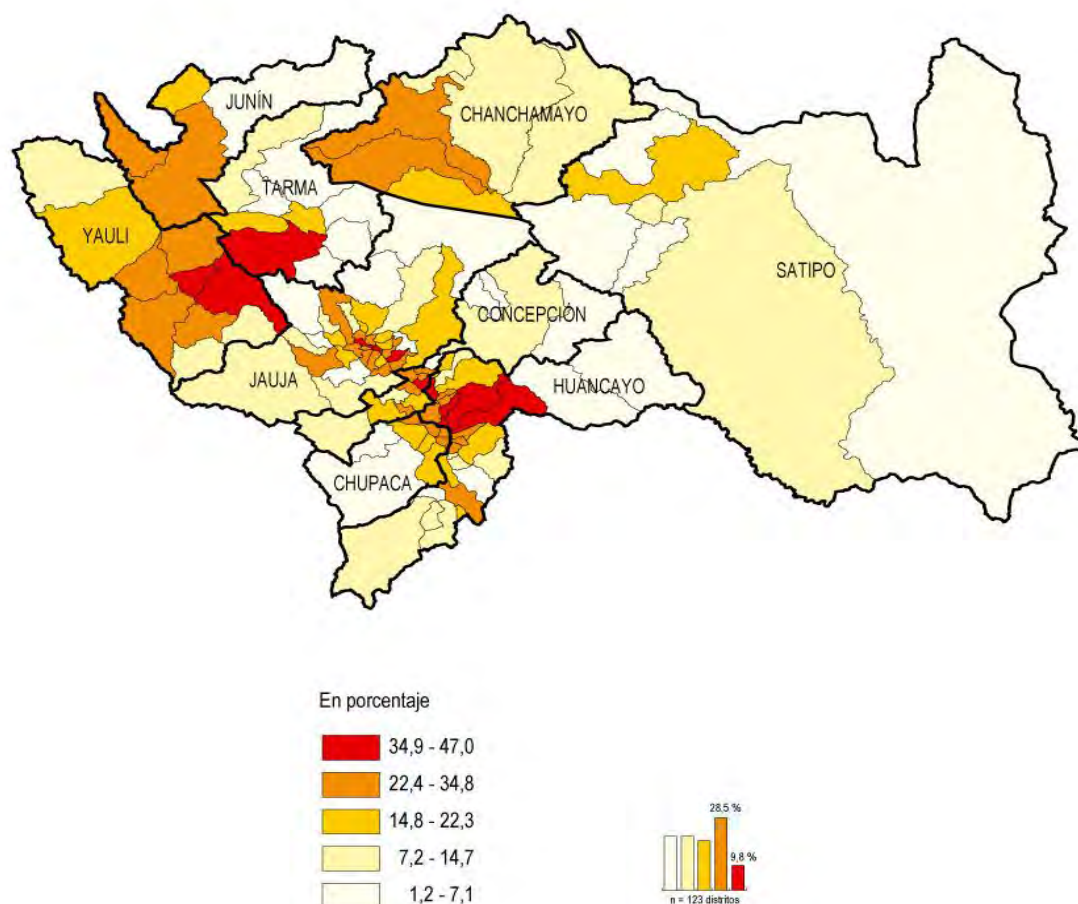
Este fenómeno social ocurre con frecuencia en el distrito capital; el mayor porcentaje de la población emigra para buscar mejores oportunidades de trabajo a fin de solventar sus estudios y otras necesidades básicas. Asimismo, se manifiesta la inmigración

hacia el distrito capital, debido al fenómeno migratorio del “campo a la ciudad” tanto de pobladores de los distritos de la misma provincia como de otras localidades por motivos de trabajo, educación, entre otros (Gobierno Regional de Junín, 2008). En la Figura 13, se presenta el estado civil de las personas mayores de 12 años. Se observa que, mientras que el 21.6% conviven, el 31.1% están casados por matrimonio civil y el 38.2% permanecen solteras. En Concepción, el 6.3% de las mujeres de 12 a más años son madres solteras (INEI, 2007a).



*Figura 13.* Estado civil de la población mayor de 12 años en Concepción, año 2007. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap01.pdf>

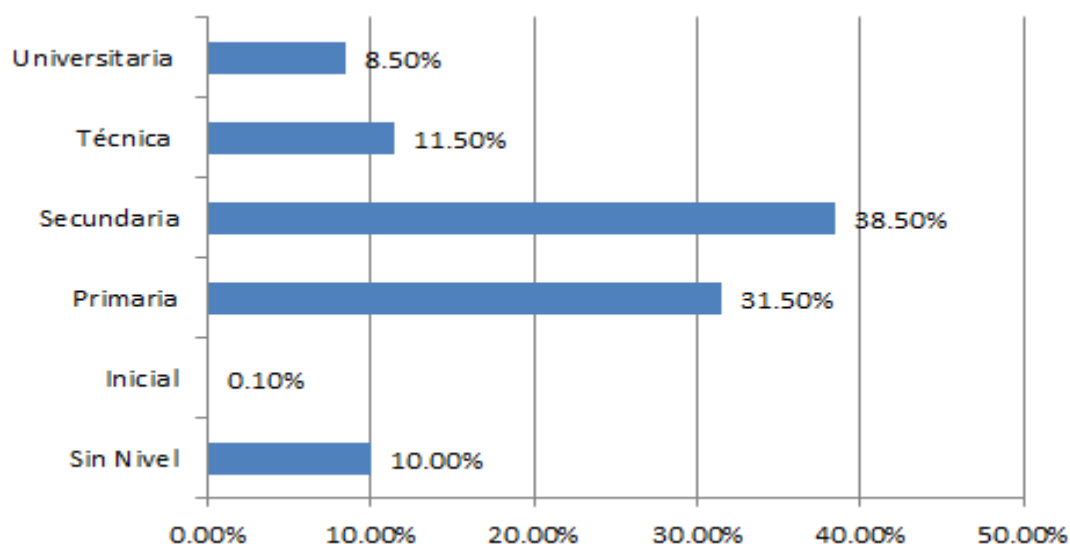
Referente al nivel educativo, se presenta la Figura 14, en la cual se observa que la provincia de Concepción cuenta con un 20% de la población que ha culminado sus estudios de educación superior. Ello coloca a la provincia de Concepción en la séptima ubicación frente a las demás provincias de la región Junín, solo antes de Chanchamayo con 18% y Satipo con 10.3%.



*Figura 14.* Población del departamento de Junín que alcanzó educación superior. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap02.pdf>

En la Figura 15, se clasifica a la población mayor de 15 años de acuerdo al nivel de estudio alcanzado. Se observa que el 38.5% ha culminado la secundaria y el 31.5% ha finalizado la primaria; además, solo el 11.5% y 8.5% han accedido a educación técnica y universitaria respectivamente. Con respecto a la tasa de analfabetismo, esta alcanza al 6.2% de la población urbana y al 14.9% de la población rural (INEI, 2007a).

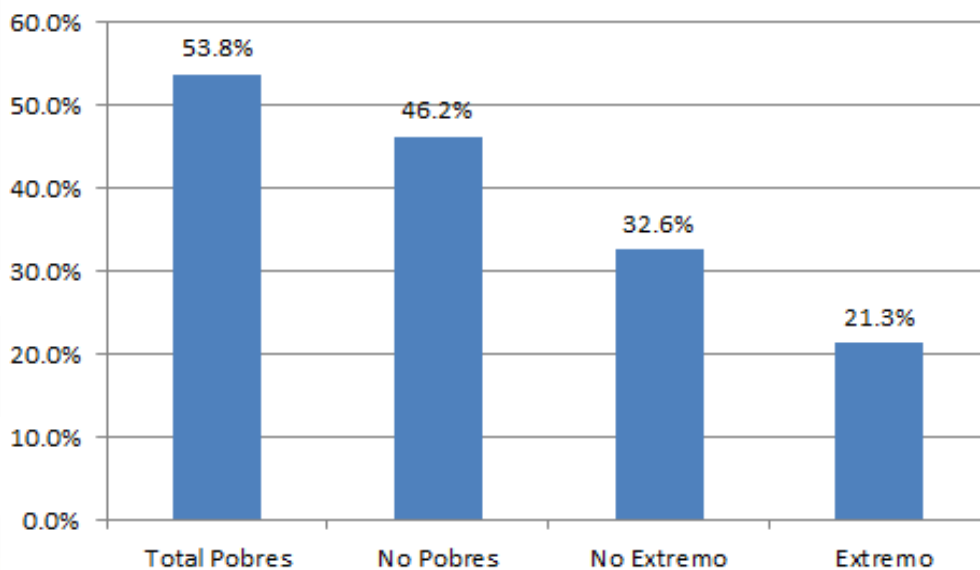




*Figura 15.* Población de Concepción mayor de 15 años, por nivel educativo 2007. Tomado de “Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap02.pdf>

Asimismo, se encontró que, en Concepción, 432 personas no contaban con partida de nacimiento, lo que equivale al 0.7% de la población de la provincia. En cuanto al DNI, se encontró que 1,783 personas, el equivalente al 5.0% de la población, no contaban con este documento de identificación (INEI, 2007a). Ello lleva a que sea una limitante para acceder a la educación. Asimismo, el 53.8% de la población de la provincia de Concepción es pobre y el 21.3% se encuentra en extrema pobreza, tal como se podrá apreciar más adelante en la Figura 16, Por último, los distritos con extrema pobreza más alta son (a) Mariscal Castilla con 68%, (b) Andamarca con 40.6% y (c) San José de Quero con 33.7%. (INEI, 2009b).

En el año 2005, a nivel de provincia de Concepción, el 76.9 % de las viviendas tenía energía eléctrica y el único distrito que estaba electrificado casi en su totalidad era 9 de Julio (98,0%). Además, el 52% disponía del servicio de agua potable dentro de la vivienda y solo el 13.4% contaba con el servicio de desagüe dentro de la vivienda (Plan participativo de competitividad: Concepción al 2015, 2007)



*Figura 16.* Condición de pobreza de la provincia de Concepción. Tomado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0952/index.htm>

Según el Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE, 2008), tanto el nivel educativo de la población como la educación en general constituyen elementos fundamentales a considerar en el desarrollo socioeconómico de una región. Para alcanzar este desarrollo, es imprescindible contar con recursos humanos calificados. Asimismo, el trabajo y la inversión en educación y salud son de suma importancia para mejorar las condiciones del país (CEPLAN, 2011); en tal sentido, es un indicador muy importante el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que combina dimensiones como las de ingreso, logro educativo y longevidad de la población para medir el grado de desarrollo local. Así, en este ranking, la provincia de Concepción se encuentra en el puesto 78 (Plan Participativo de Competitividad: Concepción al 2015, 2007), lo cual debe ser considerado por la municipalidad de la provincia para contribuir a su mejoramiento. A continuación, en la Tabla 27, se presenta el índice de competitividad para los distritos de la provincia de Concepción.

Tabla 27

*Índice de Desarrollo Humano para la Provincia de Concepción y Distritos*

| Provincia /<br>Distrito | Población<br>Habitantes |         | Índice de<br>desarrollo |         | Esperanza de<br>vida al nacer |         | Alfabetismo |         | Matricula<br>secundaria |         | Logro<br>educativo |         | Ingreso familiar<br>per cápita NS /<br>mes |         |
|-------------------------|-------------------------|---------|-------------------------|---------|-------------------------------|---------|-------------|---------|-------------------------|---------|--------------------|---------|--|---------|
|                         | Habitantes              | Ranking | IDH                     | Ranking | IDH                           | Ranking | %           | Ranking | %                       | Ranking | %                  | Ranking | S/. mes                                    | Ranking |
| Provincia Concepción    | 71.864                  | 78      | 0,5709                  | 57      | 68,4                          | 99      | 84,5        | 87      | 88,9                    | 45      | 87,4               | 46      | 272,5                                      | 53      |
| Concepción              | 15.597                  | 331     | 0,6205                  | 246     | 72,8                          | 154     | 94,7        | 182     | 94,3                    | 381     | 94,5               | 211     | 284,9                                      | 522     |
| Aco                     | 25.031                  | 272     | 0,5266                  | 918     | 65,01                         | 381     | 83,3        | 910     | 76,29                   | 74      | 78,6               | 913     | 298,4                                      | 477     |
| Andamarca               | 6.831                   | 694     | 0,5274                  | 911     | 65,41                         | 331     | 62,21       | 683     | 89,8                    | 593     | 80,6               | 855     | 248,7                                      | 677     |
| Chambara                | 30.491                  | 175     | 0,5905                  | 431     | 69,1                          | 715     | 81,8        | 993     | 96,7                    | 235     | 91,7               | 368     | 281,3                                      | 532     |
| Cochas                  | 34.671                  | 93      | 0,5598                  | 665     | 66,11                         | 210     | 86,2        | 747     | 90,7                    | 555     | 89,2               | 500     | 245,4                                      | 700     |
| Comas                   | 10.982                  | 467     | 0,5334                  | 865     | 66,81                         | 88      | 75,11       | 303     | 82,6                    | 824     | 80,1               | 873     | 246,8                                      | 690     |
| Heroínas Toledo         | 20.301                  | 385     | 0,5171                  | 996     | 68,7                          | 795     | 85,9        | 762     | 64,31                   | 238     | 71,51              | 163     | 259,0                                      | 619     |
| Manzanares              | 19.501                  | 400     | 0,5825                  | 488     | 66,11                         | 215     | 91,9        | 379     | 94,2                    | 391     | 93,4               | 260     | 299,6                                      | 474     |
| Mariscal Castilla       | 14.511                  | 513     | 0,5618                  | 646     | 65,51                         | 308     | 80,81       | 55      | 94,6                    | 367     | 90,0               | 451     | 261,5                                      | 611     |
| Matahuasi               | 5.481                   | 824     | 0,5919                  | 423     | 70,3                          | 499     | 90,6        | 453     | 89,0                    | 615     | 89,5               | 480     | 293,2                                      | 496     |
| Mito                    | 17.821                  | 430     | 0,6088                  | 310     | 71,7                          | 288     | 87,9        | 620     | 94,5                    | 374     | 92,3               | 337     | 294,2                                      | 491     |
| 9 de Julio              | 27.931                  | 215     | 0,5839                  | 478     | 70,5                          | 479     | 87,5        | 644     | 88,9                    | 622     | 88,4               | 529     | 261,6                                      | 610     |
| Orcotuna                | 4.416                   | 944     | 0,5500                  | 737     | 63,31                         | 179     | 82,0        | 975     | 92,0                    | 486     | 88,7               | 516     | 293,2                                      | 495     |
| San José de Quero       | 7.065                   | 681     | 0,5637                  | 628     | 66,8                          | 87      | 85,9        | 755     | 88,9                    | 616     | 87,9               | 565     | 271,7                                      | 561     |
| Santa Rosa de Ocopa     | 24.671                  | 278     | 0,5828                  | 485     | 69,9                          | 577     | 87,1        | 680     | 88,0                    | 657     | 87,7               | 581     | 288,2                                      | 512     |

Nota. Tomado de “Plan Participativo de Competitividad: Concepción al 2015”, por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2011. Recuperado de [http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

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

Los teléfonos comunitarios son los que predominan en los distritos. En la provincia de Concepción, existen 14 centros comunitarios: uno en cada uno de los distritos de Aco, Andamarca y Manzanares; dos en Mito; dos en Chambará; tres en el distrito de Comas; y cuatro en Orcotuna. El distrito capital cuenta con una central telefónica, 50 teléfonos públicos y 83 teléfonos domiciliarios; el 26% de las familias del distrito capital tiene el servicio de telefonía fija. En el 2001, el distrito de Matahuasi contaba con 140 teléfonos domiciliarios; 9 de Julio, con 10; y Santa Rosa de Ocopa, con 30; para el 2003, según la Guía Telefónica 2003–2004, existían más de 1,000 abonados en toda la provincia. El distrito capital recibe la

transmisión de seis canales de televisión y tres emisoras radiales locales (Municipalidad Provincial de Concepción, 2003).

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

Se puede notar que la Municipalidad Provincial de Concepción, en el sector de tecnología e investigación y desarrollo, no invierte ni figura como uno de los sectores importantes en la provincia de Concepción.

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

En la Tabla 28, se presenta la Matriz de Análisis de Factores Internos (MEFI) de la provincia de Concepción, en la cual intervienen 15 factores determinantes de éxito; 6 de fortalezas, entre ellas 4 fortalezas mayores y 2 fortalezas menores; y 9 debilidades, 5 debilidades mayores y 4 debilidades menores. A cada factor se le asignó un peso en relación con su incidencia en la actividad de la provincia de Concepción.

Este análisis arroja un resultado de 2.27, que está muy por debajo de 2.5, lo que muestra que la provincia de Concepción es internamente débil, y que aún no ha desarrollado ventajas competitivas. Si bien posee ventajas comparativas, dadas por sus riquezas naturales y ubicación estratégica, ello no es suficiente para generar condiciones favorables para su competitividad.

#### **4.3 Conclusiones**

La provincia actualmente enfrenta muchas deficiencias internas, que no permiten su desarrollo y crecimiento. Uno de los factores más preocupantes es la disminución de la población cada año, uno de los principales actores de la provincia de Concepción.

Otro de los retos de la provincia de Concepción es mejorar la infraestructura: sus carreteras actualmente se encuentran descuidadas; la mayor parte son trochas carrozables o pistas sin afirmar. Como consecuencia de esto, los sistemas de información y comunicación

no llegan a los distintos distritos, y se centran únicamente en los distritos principales de Concepción.

Tabla 28

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

| Factores Determinantes del Éxito |   | Peso        | Valor | Pond.       |
|----------------------------------|---|-------------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>                |   |             |       |             |
| 1                                | Ubicación geográfica estratégica en el valle del Mantaro, cercana a mercados como Huancayo y Lima         | 0.08        | 4     | 0.32        |
| 2                                | Posee diversos paisajes y festividades como atractivos para el turismo                                    | 0.07        | 4     | 0.28        |
| 3                                | Tiene una producción importante de alcachofa, lácteos y papa nativa                                       | 0.07        | 4     | 0.28        |
| 4                                | Posee una planta de residuos sólidos y otra de residuos líquidos, para la conservación del medio ambiente | 0.04        | 3     | 0.12        |
| 5                                | Migración de negocios artesanales a microempresas, en actividades de artesanía, lácteos y alcachofa.      | 0.04        | 3     | 0.12        |
| 6                                | Reconocimiento a la Huaconada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad.          | 0.06        | 4     | 0.24        |
|                                  |   | <b>0.36</b> |       | <b>1.36</b> |
| <b>Debilidades</b>               |   |             |       |             |
| 1                                | Burocracia y baja capacidad de gasto público  | 0.07        | 2     | 0.14        |
| 2                                | Deficiente infraestructura vial y turística.  | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3                                | La fuerza laboral no cuenta con conocimientos y capacidades técnicas.                                     | 0.08        | 1     | 0.08        |
| 4                                | Poca tecnificación en la industria agropecuaria y turística   | 0.08        | 1     | 0.08        |
| 5                                | Falta de servicios básicos como agua y desagüe en viviendas.  | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 6                                | Elevada informalidad empresarial.   | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 7                                | Alto nivel de emigración de la población a la capital Lima y otras ciudades                               | 0.06        | 2     | 0.12        |
| 8                                | Escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de telefonía móvil y acceso a Internet                   | 0.07        | 1     | 0.07        |
| 9                                | Las tierras no cuentan con certificaciones orgánicas  | 0.06        | 2     | 0.12        |
|                                  |   | <b>0.64</b> |       | <b>0.91</b> |
| <b>Total</b>                     |   | <b>1.00</b> |       | <b>2.27</b> |

La provincia de Concepción debería apostar por la investigación y desarrollo, uno de los factores importantes para su desarrollo; actualmente, no toma importancia ni tiene presupuesto para este sector. La actividad económica más importante de la provincia de Concepción es la agrícola, por la producción de alcachofa; además, existen recursos pecuarios como lácteos; el turismo es otra actividad económica importante. La idea de estos sectores es reforzarlos cada vez más, ya que son representativos en la provincia de Concepción.



## Capítulo V: Intereses de la Provincia de Concepción y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Provincia de Concepción

De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para obtener éxito en la industria y en los mercados donde compete. En ese sentido, se consideran como intereses de la provincia de Concepción aquellos aspectos que son fundamentales, los cuales se deben alcanzar a todo costo para el desarrollo de la población, que permitirán mejorar la calidad de vida. Los intereses fueron agrupados de la siguiente manera:

- **Crecimiento económico de la población:** La provincia de Concepción busca el desarrollo económico en sus principales actividades agropecuarias tales como son la alcachofa, leche, papa nativa, entre otros, a fin de mejorar la calidad de vida del poblador de Concepción. Asimismo, está impulsando en estos últimos años el sector turismo, insertándose por los circuitos turísticos del valle del Mantaro y la selva central aprovechando su ubicación geográfica. La población involucrada en la actualidad en estos sectores (a) agropecuario, no cuentan con capacitación especializada y (b) turismo, no están sensibilizados por el cuidado de sus recursos turísticos. Asimismo, no cuentan con la infraestructura turística exigida por los turistas como restaurantes, hoteles, transporte, entre otros. Para lograr este crecimiento económico, la población de Concepción debe realizar alianzas con organizaciones que busquen intereses comunes.
- **Mejoramiento de infraestructura vial:** Es necesario afirmar y mejorar los 233 km de trocha carrozable y las 128.50 km de carretera sin afirmar; se debe dar a las pistas afirmadas constantemente mantenimiento, y en un futuro realizar estudios para afirmar todas la carreteras. Las vías de información y comunicación solo se encuentran concentradas en los distritos más importantes de Concepción. En las

zonas rurales, es mínimo el ingreso de línea telefónica y canales de televisión y radiales, lo que dificulta la comunicación entre la provincia de Concepción y sus diferentes distritos.

- Seguridad y bienestar de la población: La provincia de Concepción busca mejorar la calidad de vida de su población, y permite el acceso a los servicios públicos, de vivienda y de salud; busca mejorar el nivel educativo, reducir la tasa de analfabetismo, mejorar la seguridad ciudadana, y minimizar la desnutrición en los niños y la pobreza extrema. El 23.1 % de las viviendas no cuenta con energía eléctrica; el 48% no dispone del servicio de agua potable; y el 86.6% no cuenta con el servicio de desagüe; otro aspecto importante es que solo el 11.5% y el 8.5% han accedido a educación técnica y universitaria y la tasa de analfabetismo es del 15.5%. Son deficiencias que repercuten en la calidad de vida de la población.

## **5.2 Potencial de la Provincia de Concepción**

La provincia de Concepción cuenta con el potencial necesario para convertirse en una de las provincias más competitivas y emprendedoras del Perú, sustentado en su desarrollo agropecuario y turístico. Sus principales productos son la alcachofa y la leche. La agricultura concentra el 80% de las actividades de los pobladores de Concepción (Municipalidad Provincial de Concepción, 2007). Se requiere incrementar el nivel de producción de hectáreas, actualmente sembradas por 134 ha y cosechadas 367 ha con una producción de 5530 toneladas, que representa el 80% de la producción del departamento de Junín; además, se debe tecnificar el riego y brindar constantes capacitaciones técnicas y financiamientos a los agricultores, actualmente muy escasas o casi nulas. Por parte de la leche, dada su ubicación en el centro de la zona ganadera del valle del Mantaro con cientos de pequeños ganaderos a su alrededor, convierten a la provincia en la más grande productora de productos lácteos de la región Junín, con una producción láctea de 3,889 toneladas de leche, siendo el



mayor productor el distrito de Matahuasi con 915 toneladas, seguido de Concepción con 582 toneladas. Del mismo modo, existen 35 empresas familiares artesanales entre Matahuasi y el distrito capital. El 60% de las empresas agroindustriales tienen experiencia en exportaciones.

En la parte turística, la provincia de Concepción cuenta con recursos naturales y ecológicos en estado original, resaltando áreas para el desarrollo del turismo de aventura; así como con restos arqueológicos y otros atractivos turísticos de naturaleza histórica, cultural, religiosa y gastronómica. Dada su ubicación estratégica situada en el centro del valle del Mantaro, se está promoviendo articularse al circuito turístico del valle del Mantaro con las zonas escogidas como Huacón, Piedra Parada, Catarata Uncushpacha y Concepción–Oxapampa. La deficiente infraestructura vial es una debilidad que se tiene que superar a fin de atraer un mayor número de turistas. En la provincia de Concepción, se cuenta con la población sensibilizada en la preservación del medio ambiente, sobre todo en la capital de dicha provincia en la que se cuenta con una planta de residuos sólidos.

### **5.3 Principios Cardinales**

Según D'Alessio (2008), Los principios cardinales son elementos que permiten reconocer las oportunidades y amenazas de un país dentro de su entorno. Este análisis se realiza a partir de los siguientes aspectos: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos. A continuación, se detallan cada uno de estos aspectos:

***Influencias de terceras partes.*** Concepción recibe influencia de Huancayo, Jauja Chupaca y Satipo, que son sus vecinos territoriales; esta influencia se manifiesta en la comercialización de bienes y servicios así como en manifestaciones culturales. Concepción ejerce influencia en los pobladores de otras provincias por sus productos lácteos y alcachofas así como por sus zonas de esparcimiento y recreación.

***Lazos pasados- presentes.*** En el pasado y en el presente, Concepción ha mantenido rivalidad con Huancayo por tener mayor cantidad de población, la ubicación de la planta de residuos sólidos de Lastay y por el uso de aguas. Con Chupaca, la rivalidad se ha dado debido al mantenimiento vial de la pista Chupaca-Santiago de Quero y por límites territoriales. Concepción compite con Jauja en la cantidad de distritos y en el pasado por el usos de recursos forestales y por los cultivos de alcachofa y papa nativa. Para el futuro, Jauja y Satipo mantienen expectante concretar e integrar una vía que les permita el intercambio entre la región selva central y Cañete, al lado de la costa del Pacífico, a fin de que no demore más de cinco horas de viaje un viaje que actualmente dura ocho horas.

***Contrabalance de los intereses.*** Concepción mantiene 13,264 productores agropecuarios frente a los 37,117 de Huancayo y 16,933 de Jauja; a nivel del departamento mantiene un peso relativo del 11% de los 120,000 productores agropecuarios que se encuentran en el departamento de Junín. Concepción mantiene 26,000 hectáreas para actividades agrícolas, que representan el 7% del total del departamento de Junín. Con respecto a la superficie agrícola con riego, contiene 7,000 hectáreas, que representan un 17% del total departamento, y la provincia de Huancayo es la que tiene mayor disposición de superficie agrícola con riego, 16,000 ha de las 41,000 que existen en el departamento de Junín. Concepción, durante los últimos cuatro años, ha mantenido la producción de alfalfa y alcachofa por encima de las otras provincias, pero Jauja mantiene crecimiento en producción de alcachofa y de papa, en la cual se encuentra en el primer lugar en la producción en toneladas.

A continuación, en la Tabla 29, se observa la infraestructura de riego en la provincia de Concepción según distrito.

Tabla 29

*Infraestructura de Riego en la Provincia de Concepción, según Distrito*

| <b>Distritos</b>                                    | <b>Infraestructura de Riego</b>   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
|---|---|---|---|--|---------------------------------------|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------|--------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Concepción</b>                                   | Las fuentes de agua provienen de los ríos Mantaro y Achamayo; el canal principal del CIMIRM presenta, en diversos tramos, deterioro en su revestimiento, pérdida de agua por filtración y, en su paso por el radio urbano, desde el barrio Matinchara hasta el Cuartel, residuos sólidos y evidencias de que la población de los alrededores arroja líquidos con detergentes al canal. El camino de vigilancia del canal es angosto en numerosos tramos y no permite hacer un mantenimiento adecuado.<br>Los canales secundarios que conducen el agua del río Achamayo son de tierra y sus compuertas están deterioradas, ocasionando pérdidas de agua por filtración; no se conservan en buen estado.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Aco</b>  | No cuenta con una gran infraestructura de riego, solo existen pequeños canales artesanales de irrigación adyacentes al riachuelo Huertas. Tampoco existen recursos hídricos suficientes para realizar obras de riego en las diferentes áreas agrícolas.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Andamarca</b>                                    | Cuenta con infraestructura de riego y los agricultores están capacitados en tecnologías adecuadas para el cultivo de productos locales.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Chambará</b>                                     | Carece de infraestructura de riego para la agricultura.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Cochas</b>                                       | Se han realizado algunas obras de infraestructura de riego, pero no son suficientes para abastecer todos los terrenos con que se cuenta. Así mismo, se han construido pequeños reservorios nocturnos abastecidos con agua de manantiales, ríos y riachuelos. La relación de canales de riego existentes y la población beneficiaria son como sigue: Huanacamanta (47 familias), Pilcollama (47 familias), de Andas (300 familias), de Ipna (25 familias) y de Macón (90 familias)   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Heroínas Toledo</b>                              | Las tierras destinadas a cultivo abarcan 568,8 hectáreas en secano y 46,9 hectáreas bajo riego. Las tierras destinadas a pastos naturales bordean las 1.629,6 ha.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Manzanares</b>                                   | El distrito es beneficiario del canal de irrigación cuya bocatoma principal está en el anexo de Angasmayo, distrito de Chambará, el cual capta las aguas del río Cunas en un caudal de 600 lt/seg. Revestido de cemento casi en un 90 %, el canal tiene un diámetro de 2 m de ancho x 2 m de altura y tiene una extensión de 20 km aproximadamente, atravesando los poblados de Chalhuan, Huayao, Marcacuna, Quishuar, Manzanares, Sicaya, Orcotuna y Vico.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Mariscal Castilla</b>                            | El distrito carece de infraestructura de irrigación adecuada. En Muclo existe un canal de riego revestido con material noble de unos 2,5 km de extensión. En los demás anexos sólo se tiene pequeños canales sin revestimiento.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Matahuasi</b>                                    | El principal canal de irrigación es el canal CIMIRM, que cruza todo el distrito por la parte alta y deriva el recurso hídrico a los diferentes terrenos de cultivo, en toda la extensión del distrito, a través de canales laterales y sub laterales que, en su totalidad, se encuentran sin revestir.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Mito</b>   | Existe un canal de riego denominado "Del Plan Meris", cuya toma principal de agua está ubicada a la altura del distrito de Sincos; sus aguas irrigan 677 ha.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>09 de Julio</b>                                  | Cuenta con potencial de recurso hídrico proveniente del río Achamayo; lateral a la margen izquierda tiene varias captaciones a través de tomas principales ubicadas paralelas a la avenida Oriente con volúmenes de captación de 900 litros/seg. teniendo como tomas Huaychulo, Santo Domingo, Hamo, Gamarra, Barja.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Orcotuna</b>                                     | El canal de riego de Angasmayo, que corresponde al Comité Sicaya - Orcotuna, abastece alrededor de 532 usuarios e irriga 122 ha de tierra cultivable. El canal de riego Mantaro, que corresponde al Comité La Huaycha - Mito, abastece alrededor de 289 usuarios, para irrigar 190 ha.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>San José de Quero</b>                            | Cuenta con los siguientes canales de irrigación :<br><table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">Quinualpuquio, de 7 km de extensión. Irriga 100 ha.</td> <td style="width: 50%;">Yanacha, de 5,2 km. Irriga entre 8 y 10 ha.</td> </tr> <tr> <td>Potrillo, de 12 km. Irriga entre 300 y 400 ha.</td> <td>Quinualpuquio, de 8 km. Irriga 30 ha.</td> </tr> <tr> <td>Mayocpampa, de 3km. Irriga entre 10 y 15 ha.</td> <td>Reynapuquio, de 7 km. Irriga 20 ha.</td> </tr> <tr> <td>Hornopampa, de 1,2 km. Irriga 10 ha.</td> <td>Miskipata, de 8 km. Irriga 35 y 40 ha.</td> </tr> <tr> <td>Pacha, de 3 km. Irriga 30 ha.</td> <td>Colpa de 2km. Irriga entre 6 y 8 ha.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Auquishchaca de 600 m. Irriga 2 ha.</td> </tr> </table> | Quinualpuquio, de 7 km de extensión. Irriga 100 ha. | Yanacha, de 5,2 km. Irriga entre 8 y 10 ha. | Potrillo, de 12 km. Irriga entre 300 y 400 ha. | Quinualpuquio, de 8 km. Irriga 30 ha. | Mayocpampa, de 3km. Irriga entre 10 y 15 ha. | Reynapuquio, de 7 km. Irriga 20 ha. | Hornopampa, de 1,2 km. Irriga 10 ha. | Miskipata, de 8 km. Irriga 35 y 40 ha. | Pacha, de 3 km. Irriga 30 ha. | Colpa de 2km. Irriga entre 6 y 8 ha. |  | Auquishchaca de 600 m. Irriga 2 ha. |
| Quinualpuquio, de 7 km de extensión. Irriga 100 ha. | Yanacha, de 5,2 km. Irriga entre 8 y 10 ha.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| Potrillo, de 12 km. Irriga entre 300 y 400 ha.      | Quinualpuquio, de 8 km. Irriga 30 ha.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| Mayocpampa, de 3km. Irriga entre 10 y 15 ha.        | Reynapuquio, de 7 km. Irriga 20 ha.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| Hornopampa, de 1,2 km. Irriga 10 ha.                | Miskipata, de 8 km. Irriga 35 y 40 ha.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| Pacha, de 3 km. Irriga 30 ha.                       | Colpa de 2km. Irriga entre 6 y 8 ha.  |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
|   | Auquishchaca de 600 m. Irriga 2 ha.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |
| <b>Santa Rosa de Ocopa</b>                          | Carece de infraestructura de riego adecuada. Solo cuenta con 2 canales de riego de aproximadamente 4 km de extensión en conjunto. Ninguno de los dos tiene revestimiento de material noble.   |   |   |  |                                       |  |                                     |                                      |  |                               |                                      |  |                                     |

*Nota.* Adaptado de "Plan Participativo de Competitividad: Concepción al 2015", por la Municipalidad Provincial de Concepción, 2007. Recuperado de <http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/>

## 5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Concepción (MIO)

Los intereses de la provincia de Concepción se presentan a continuación en la Tabla 30.

Tabla 30

### Matriz de Intereses de la Provincia de Concepción

|   | Intereses del Sector                                     | Intensidad del Interés          |                              |  |
|---|--|---------------------------------|------------------------------|--|
|   |  | Vital                           | Importante                   | Periférico   |
| 1 | Desarrollar la actividad agrícola (alcachofa)            | Provincia de Concepción*        | Gobierno Regional            | MINAG*, Jauja, Chanchamayo                         |
| 2 | Desarrollar la actividad ganadera (leche)                | Provincia de Concepción*        | Gobierno Regional            | MINAG*, Chanchamayo, Jauja*, Chanchamayo*          |
| 3 | Promoción del turismo                                    | Provincia de Concepción*, MYPES | Gobierno Regional, MINCETUR* | Satipo*, Chupaca*, Huancayo*, Jauja*, Chanchamayo* |
| 4 | Mejoramiento de infraestructura vial                     | Provincia de Concepción*        | Gobierno Regional, MTC*      | Satipo*, Chupaca*                                  |
| 5 | Mejorar el nivel educativo                               | Provincia de Concepción*        | Gobierno Regional, MINEDU*   |  |
| 6 | Acceso a servicios básicos (agua y desagüe en viviendas) | Provincia de Concepción*        | Gobierno Regional            |  |

*Nota.* Si el participante lleva un asterisco (\*), significa que el interés es común, caso contrario, el interés es opuesto. Adaptado de El Proceso Estratégico, por F.A. D'Alessio (2008). México D.F., México: Pearson Educación.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1): Para el año 2022, se producirán 15,000 t de alcachofa. En el año 2011 se tuvo una producción de 4,000 t; en los años 2006 y 2007 se llegó a producir hasta 7,000 t considerando que Concepción es uno de los principales productores de alcachofa de la región Junín con un 52% del total de la producción hasta el año 2011. Asimismo, las exportaciones en el 2011 crecieron en un 31.3% y el Perú es el tercer país en exportar alcachofa.
- Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2): Para el 2022, se producirán 21,000 t de leche. En el año 2011, se produjeron 10,000 t considerando que Concepción es el primer

productor de leche en la región Junín, con una participación del 38.54% del total de la producción al 2010.

- Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3): Para el 2022, la provincia de Concepción recibirá 135,000 visitantes. Se desconoce la cantidad de visitantes que actualmente recibe Concepción, por lo que se calculó el objetivo con base en el 3% de los visitantes del total de arribos en el mes de julio 2012 al valle del Mantaro, que fue de 31, 754 visitantes (Andina, 2012a), que proyectando al 2022 se tendría 3'810,480 visitantes en el valle del Mantaro.
- Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4): Para el 2022, se asfaltarán los 196.20 km, en infraestructura vial, que actualmente se encuentran afirmadas, en la provincia de Concepción, considerando que para el 2007 solo 16 km de la infraestructura vial estaban asfaltados (Municipalidad Provincial de Concepción al 2015, 2007).
- Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5): Para el 2022 el 30% de la población tendrá educación técnica y el 17% tendrá educación universitaria. Al 2007 solo el 11.5% contaba con educación técnica y el 8.5% con educación universitaria, en la población de Concepción mayor de 15 años (INEI, 2007)
- Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6): Para el 2022, el 85% de la población de Concepción dispondrá de los servicios de agua y desagüe en sus viviendas, considerando que hasta el 2007, el 47% disponía del servicio de agua potable dentro de la vivienda y solo el 20% contaba con el servicio de desagüe dentro de la vivienda (INEI, 2007).

## 5.6 Conclusiones

La provincia de Concepción es una de las provincias más importantes en la región Junín, por su diversificación en productos agrícolas y el más representante es la alcachofa, que se posiciona con un 52% en producción en el año 2011 en toda la región Junín. Por tal

razón, la provincia de Concepción impulsará su crecimiento económico a través del incremento de su producción de alcachofa y leche; por otro lado, deberá atraer a la mayor cantidad de visitantes nacionales y extranjeros a través de la promoción del turismo. Para ello, es muy importante el asfaltado de sus vías que actualmente se encuentran afirmadas, que favorecerá a la comercialización de sus principales productos y a la articulación a sus demás distritos con la finalidad de generar turismo. Además, se debe de incrementar la tasa de educación técnica y superior y el acceso al agua y desagüe, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y mejor aprovechamiento de las oportunidades por parte de la provincia de Concepción.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La MFODA se elabora tomando como base la MEFE, obtenida de la evaluación de los factores externos, en la que se listan las oportunidades y amenazas, y la MEFI, obtenida de la evaluación interna, en la que se listan las debilidades y fortalezas, para la provincia de Concepción. En la MFODA se elaboran las estrategias que resultan de las siguientes combinaciones: (a) fortalezas y oportunidades (FO) – explote, (b) fortalezas y amenazas (FA) – confronte, (c) debilidades y oportunidades (DO) – busque y (d) debilidades y amenazas (DA) – evite. El objetivo primordial es obtener estrategias externas, así como estrategias internas que apoyen a las primeras (D'Alessio, 2008).

De acuerdo a la Tabla 31, que será presentada más adelante, en la MFODA, las estrategias planteadas para la provincia de Concepción son las siguientes:

- Estrategias FO – Explore
  - Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.
  - Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.
  - Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.
  - Comercializar la producción de alcachofa a nivel nacional e internacional.
  - Desarrollar la producción orgánica de los productos agropecuarios.
  - Desarrollar productos agropecuarios orgánicos para exportación a países con TLC.
- Estrategias DO – Busque
  - Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y selva central.

- Realizar una integración al corredor turístico con el valle del Mantaro, selva central y el norte de Yauyos.
- Desarrollar un programa provincial para el mejoramiento de la infraestructura, currícula educativa y equipamiento de los centros educativos e institutos tecnológicos.
- Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados al sector agropecuario y turismo.
- Formalizar las empresas y desarrollar centros de gestión empresarial, en coordinación con institutos y universidades.
- Ejecutar un programa para la ampliación de la red de agua y desagüe a nivel provincial.
- Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central, Regional y ONG
- Estrategias FA – Confronte
  - Fortalecer el programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de residuos sólidos y líquidos.
  - Desarrollar un programa de capacitación en prevención de manejos de conflictos.
  - Elaborar un programa de capacitación en el uso de insumos orgánicos para la producción agropecuaria.
  - Implementar un programa de titularidad de tierras en la provincia, con el apoyo del Gobierno Central y Regional.



Tabla 31

## Matriz FODA y Estrategias de la Provincia de Concepción

|  | Fortalezas  | Debilidades   |
|--|---|---|
|  | F1 Ubicación geográfica estratégica en el Valle del Mantaro, Cercana ubicación a mercados como Huancayo y Lima<br>F2 Posee diversos paisajes y festividades como atractivo para el turismo<br>F3 Tiene una producción importante de alcachofa, lácteos y papa nativa<br>F4 Posee una planta de residuos solidos y otra de residuos liquidos, para la conservación del medio ambiente<br>F5 Migración de negocios artesanales a micropempresas, en actividades de artesanía, lácteos y alcachofa.<br>F6 Reconocimiento a la Huanconada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Intangible de las Humanidad. | D1 Burocracia y baja capacidad de gasto público<br>D2 Deficiente infraestructura vial y turística.<br>D3 La fuerza laboral no cuenta con conocimientos y capacidades técnicas.<br>D4 Poca tecnificación en la industria agropecuaria y turística<br>D5 Falta de servicios básicos como agua y desagüe en viviendas.<br>D6 Elevada informalidad empresarial.<br>D7 Alto nivel de emigración de la población a la Capital Lima y otras<br>D8 Escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de telefonía móvil y acceso a internet<br>D9 Las tierras no cuentan con certificaciones orgánicas |
| Oportunidades  | FO. Explote   | DO. Busque  |
| O1 Alta demanda de zonas turísticas por parte de visitantes extranjeros y nacionales   | FO1 Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo: F1, F2, O1, O2, O3, O4, O7  | DO1 Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central. : D2 ,D5, D7, O2, O3, O7  |
| O2 Crecimiento Económico del Perú  | FO2 Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación: F2, F4, F5,F6, O2, O3  | DO2 Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y Nor Yauyos: D2, D5, O1, O2, O3, O4, O7   |
| O3 Activación del Ferrocarril Central y cercanía al aeropuerto de Jauja.   | FO3 Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa :F3, F4, O2, O4,O5, O6  | DO3 Desarrollar un programa provincial para el mejoramiento de la infraestructura, curricula educativa y equipamiento de los centros educativos e institutos tecnológicos: D1, D3, D4, D7, O2, O7   |
| O4 Asignación de recursos financieros del Gobierno Central para el desarrollo de los sectores del turismo, agricultura y ganadería | FO4 Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional:F1, F3, F5, O2, O3,O5   | DO4 Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados la sector agropecuario y turismo: D1, D4, O1,O2, O3, O4, O7, O8  |
| O5 Demanda internacional de productos agropecuarios (alcachofa y leche)  | F05 Desarrollar la producción orgánica de los productos agropecuarios F3, F4,F5, O2, O4,O8  | DO5 Formalizar las empresas y desarrollar centros de gestión empresarial, en coordinación con institutos y universidades : D3, D6, D7, D9 O4, O6  |
| O6 Incremento del crédito al sector agropecuario, brindando apalancamiento financiero a la empresas                                | F06 Desarrollar productos agropecuarios orgánicos para exportación a países con TLC: F3, F4, F5, O2, O4, O8   | DO6 Ejecutar un programa para la ampliación de la red de agua y en desagüe a nivel provincial: D5, O2, O 7  |
| O7 Mayor inversión en desarrollo de infraestructura y aumento del gasto público  |   | DO7 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el poyo del Gobierno Central y Regional y ONGs. : D4, D8, D9, O4, O5, O7,  |
| O8 Incremento del precio y consumo de productos orgánicos  |   |   |
| Amenazas   | FA. Confronte   | DA. Evite   |
| A1 Economía mundial incierta en los próximos años  | FA1 Fortalecer el programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de residuos solidos y líquidos: F4, A3, A5, A7   | DA1 Dotar del servicio de telefonía fija y celular a la población e internet a los centros educativos y tecnológicos: D8, A2  |
| A2 Falta de inversión en ciencia, educación y tecnología por parte del gobierno  | FA2 Desarrollar un programa de capacitación en prevención de manejos de conflictos: F5, A4  | DA2 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el poyo del Gobierno Central y Regional y ONGs: D3, D4, D7,A2, A5  |
| A3 Escases de recursos hídricos  | FA3 Elaborar un programa de capacitación en el uso de insumos orgánicos para la producción agropecuaria:F4, F5, A5  |   |
| A4 Conflictos sociales e inseguridad ciudadana   | FA4 Implementar un programa de titularidad de tierras en la provincia, con el apoyo del Gobierno Central y Regional: F3, F5, A6   |   |
| A5 Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola  |   |   |
| A6 Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito   |   |   |
| A7 Fenómenos climatológicos que afectan la producción agrícola y ganadera  |   |   |

- Estrategias FA – Evite
  - Dotar del servicio de telefonía fija y celular a la población e Internet a los centros educativos y tecnológicos.
  - Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia.

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

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) es usada para determinar la postura estratégica apropiada de una organización. Es una matriz que posee cuatro cuadrantes y cada uno de estos está asociado a una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva y (d) competitiva (D'Alessio, 2008). En la Figura 17, se presenta la MPEYEA de la provincia de Concepción.

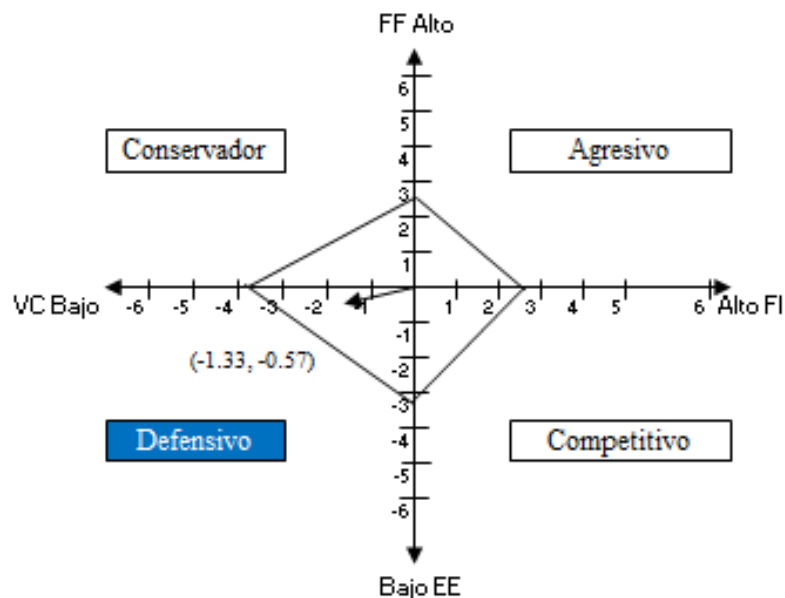


Figura 17. MPEYEA para la provincia de Concepción.

A continuación se muestra la Tabla 32, de donde se obtuvieron los valores para los ejes x, y, para finalmente determinar que la posición estratégica para la provincia de Concepción es defensiva.

Tabla 32

## Matriz PEYEA de la Provincia de Concepción

| Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)    |   |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
|---|---|-----------------|---------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|--|
| Posición Estratégica Interna:                             | 1 Retorno en la inversión                                   | 2.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   | 2 Apalancamiento  | 5.00            | Desbalanceado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Balanceado |  |
|   | 3 Liquidez  | 4.00            | Desbalanceada | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Solida     |  |
|   | 4 Capital requerido versus capital disponible               | 2.00            | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       |  |
|   | 5 Flujo de caja   | 3.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   | 6 Facilidad de salida del mercado                           | 1.00            | Difícil       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fácil      |  |
|   | 7 Riesgo involucrado en el negocio                          | 3.00            | Alto          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Bajo       |  |
|   | 8 Rotación de inventarios                                   | 2.00            | Lento         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápido     |  |
|   | 9 Uso de economías de escala y experiencia                  | 1.00            | Bajas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Altas      |  |
|   |   | <b>Promedio</b> | <b>2.56</b>   |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)     |   |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Posición Estratégica Externa:                             | 1 Participación del mercado                                 | 2.00            | Pequeña       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Grande     |  |
|   | 2 Calidad del producto                                      | 2.00            | Inferior      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Superior   |  |
|   | 3 Ciclo de vida del producto                                | 5.00            | Avanzado      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Temprano   |  |
|   | 4 Ciclo de reemplazo del producto                           | 5.00            | Variable      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Fijo       |  |
|   | 5 Lealtad del consumidor                                    | 1.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 6 Utilización de la capacidad de los competidores           | 1.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 7 Conocimiento tecnológico                                  | 1.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   | 8 Integración vertical                                      | 1.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 9 Velocidad de introducción de nuevos productos             | 1.00            | Lenta         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Rápida     |  |
|   |   | <b>Promedio</b> | <b>-3.89</b>  |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE) |   |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Posición Estratégica Externa:                             | 1 Cambios tecnológicos                                      | 2.00            | Muchos        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pocos      |  |
|   | 2 Tasa de inflación   | 6.00            | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |  |
|   | 3 Variabilidad de la demanda                                | 3.00            | Grande        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Pequeña    |  |
|   | 4 Rango de precios de productos competitivos                | 5.00            | Amplio        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Estrecho   |  |
|   | 5 Barreras de entrada al mercado                            | 4.00            | Pocas         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Muchas     |  |
|   | 6 Rivalidad / Presión competitiva                           | 1.00            | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |  |
|   | 7 Elasticidad de precios de la demanda                      | 1.00            | Elástica      | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Inelástica |  |
|   | 8 Presión de los productos sustitutos                       | 1.00            | Alta          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Baja       |  |
|   |   | <b>Promedio</b> | <b>-3.13</b>  |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
|   | Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI) |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Posición Estratégica Externa:                             | 1 Potencial de crecimiento                                  | 5.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   | 2 Potencial de Utilidades                                   | 4.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   | 3 Estabilidad financiera                                    | 3.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 4 Conocimiento tecnológico                                  | 2.00            | Simple        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Complejo   |  |
|   | 5 Utilización de recursos                                   | 2.00            | Ineficiente   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Eficiente  |  |
|   | 6 Intensidad de capital                                     | 2.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 7 Facilidad de entrada al mercado                           | 3.00            | Fácil         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Difícil    |  |
|   | 8 Productividad / Utilización de la capacidad               | 1.00            | Baja          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alta       |  |
|   | 9 Poder de negociación de los productores                   | 1.00            | Bajo          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Alto       |  |
|   |   | <b>Promedio</b> | <b>2.56</b>   |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
| Vector resultante   |   |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
|   | <b>Eje X = VC + FI = -1.33</b>                              |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |
|   | <b>Eje Y = FF + EE = -0.57</b>                              |                 |               |   |   |   |   |   |   |   |            |  |

Esta postura defensiva es típica de una industria no atractiva en la cual la organización carece de productos competitivos y fortaleza financiera: el factor crítico es la competitividad

(D'Alessio, 2008). En el caso de la provincia de Concepción, la carencia de productos o servicios competitivos se debe a la falta de desarrollo de sus empresas e industrias; ello hace que no posea ventajas competitivas. Según D'Alessio (2008), la organización con esta posición estratégica defensiva debe buscar la supervivencia y salir de la situación crítica a partir de la adopción de estrategias defensivas, las que pueden ser (a) aventura conjunta, (b) atrincheramiento, (c) desposeimiento, y (d) liquidación.

Por ello, se plantea comenzar con las dos primeras estrategias:

- Aventura Conjunta
  - Estrategia 1: Promover y fortalecer la asociatividad empresarial de las comunidades campesinas dedicadas a las actividades agropecuarias, a fin de que mejoren su competitividad y comercialicen sus productos a nivel nacional e internacional.
  - Estrategia 2: Establecer y promover con los institutos técnicos especialidades afines a las industrias que se desarrollan en la provincia de Concepción.
  - Estrategia 3: Realizar convenios con el sector privado encargado de las mejoras en infraestructura vial y servicios básicos de la población, para generar puestos de trabajo.
  - Estrategia 4: Establecer convenios con las principales universidades para que realicen los diseños de los principales proyectos de envergadura, con la finalidad de obtener aprobación de los proyectos por parte de los organismos correspondientes.
- Atrincheramiento:
  - Estrategia 1: Impulsar la inversión privada en infraestructura vial, para asfaltar las vías que actualmente se encuentran afirmadas, principalmente las vías que interconectan a los distritos con mayor producción agropecuaria.

- Estrategia 2: Establecer programas de formación y capacitación referentes a habilidades técnicas y empresariales en los centros educativos, institutos tecnológicos y comunidades, para que desarrollen su espíritu emprendedor y generen autoempleo.
- Estrategia 3: Promover programas de capacitación referente a habilidades técnicas agropecuarias a los agricultores de la provincia de Concepción.
- Estrategia 4: Impulsar la inversión privada en tecnología que apoye a los agricultores a obtener mejoras en su producción agrícola.

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

La MBCG es otro método para formular estrategias, cuya finalidad es priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas de análisis; permite definir en qué negocio invertir, desinvertir o incluso abandonar. Cada cuadrante propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Como se observará más adelante en la Figura 18, la MBCG muestra que las industrias agropecuarias y de turismo de la provincia de Concepción se encuentran en el primer cuadrante, denominado “de signo de interrogante”, debido a que estas industrias en la actualidad no son aprovechadas a plenitud, a pesar de tener gran riqueza por explotar. La escasa infraestructura y promoción, por un lado, y por otro lado, la poca tecnificación e industrialización son las principales debilidades que impiden a estos sectores tener mayor importancia y sobresalir en la actividad económica de la provincia de Concepción. Además, se debe de considerar que son mercados en crecimiento y que la provincia de Concepción tiene una posición competitiva débil, con baja participación relativa de mercado. Para este cuadrante “de signo de interrogante”, la organización debe decidir si fortalecer con estrategias intensivas o desinvertir. A continuación, se presentan las estrategias:

- Estrategia 1: Impulsar y promover la comercialización a nivel regional y nacional de la producción de lácteos con sus derivados y alcachofas.
- Estrategia 2: Atraer la inversión privada nacional en las industrias agropecuarias (alcachofas y leche).
- Estrategia 3: Ampliar la producción agropecuaria (alcachofas y leche).
- Estrategia 4: Desarrollo del sector turismo a través de la inversión en infraestructura vial y de servicios.
- Estrategia 5: Promocionar a nivel regional, nacional e internacional los atractivos turísticos y festividades de la provincia de Concepción
- Estrategia 6: Formar corredores turísticos con el valle del Mantaro, selva central y el norte de Yauyos.
- Estrategia 7: Sensibilizar a la población para el cuidado de sus recursos turísticos y para brindar un servicio adecuado a los turistas.

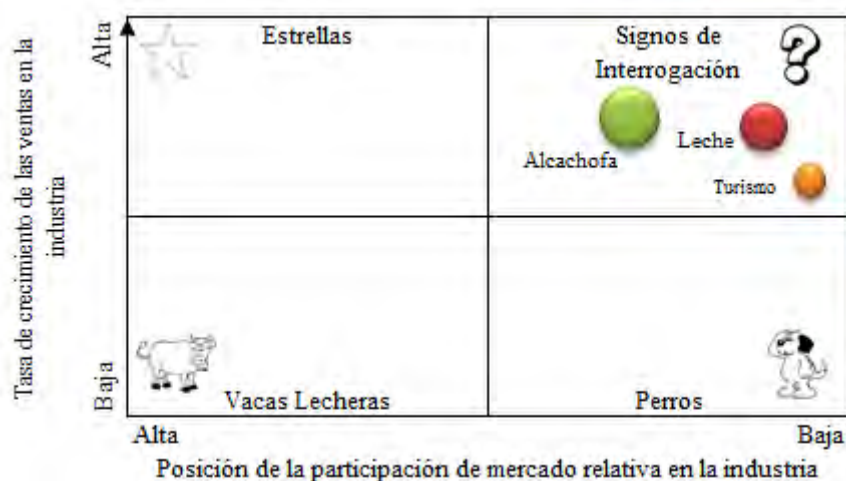


Figura 18. MBCG de la provincia de Concepción.

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

La MIE es utilizada para relacionar los resultados ponderados de la MEFE y la MEFI. Cuenta con dos ejes (x, y), con tres sectores cada uno, que forman los nueve cuadrantes. El

eje “x” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFI y el eje “y” corresponde al rango total de los puntajes ponderados de la MEFE. El resultado final se ubica en uno de los nueve cuadrantes, en la intersección de los dos valores.

El resultado de la MIE, luego de intersectar el ponderado obtenido de la MEFI (2.27) y el ponderado obtenido de la MEFE (1.79), permite localizar a la provincia de Concepción en el cuadrante VIII, tal como se muestra en la Figura 18. Este cuadrante pertenece a la región 3, que sugiere cosechar o desinvertir recursos, con estrategias defensivas (D’Alessio, 2008). A continuación, en la Figura 19, se presenta la MIE de la provincia de Concepción.

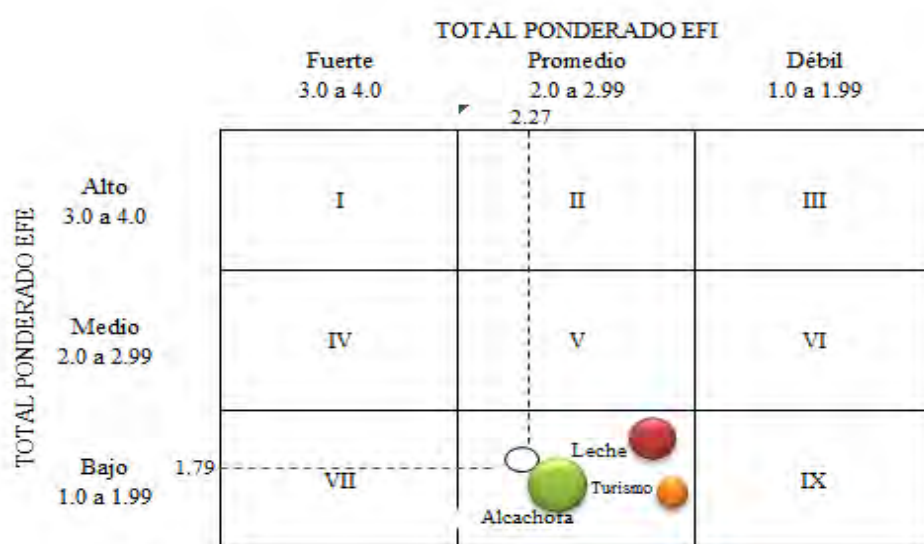


Figura 19. MIE de la provincia de Concepción

Este resultado obtenido coincide con el obtenido en la MPEYEA, debido a que ambas tienen casi las mismas variables de análisis. En tal sentido, los resultados de esta matriz fortalecen la decisión de usar estrategias defensivas.

Según D’Alessio (2008), la organización con esta posición estratégica defensiva debe buscar la supervivencia y salir de la situación crítica a partir de la adopción de cuatro estrategias defensivas: (a) aventura conjunta, (b) atrincheramiento, (c) desposeimiento, y (d) liquidación. Se utilizarán las dos primeras, cuyas estrategias se presentan a continuación.

- Aventura conjunta
  - Estrategia 1: Establecer alianzas estratégicas con diferentes instituciones para obtener apoyo y asistencia técnica en las actividades de los sectores agropecuarios y turismo.
  - Estrategia 2: Promover los acuerdos o alianzas con instituciones privadas para lograr la rapidez en inversiones en infraestructura vial y turística.
  - Estrategia 3: Contratar empresas especializadas a quienes se les debe encargar proyectos de gran envergadura, como la implementación de sistemas de tecnificación en la agricultura y ganadería.
  - Estrategia 4: Contratar empresas especializadas para la aplicación de mejores prácticas para solucionar los problemas que aún la provincia de Concepción no ha solucionado, como el mejoramiento del nivel educativo, servicios básicos, disminución de la pobreza extrema y titularidad de tierras.
- Atrincheramiento
  - Estrategia 1: Fortalecer la cadena productiva para la exportación de la alcachofa y lácteos.
  - Estrategia 2: Desarrollar la industria agrícola en los productos de mayor valor (alcachofa y papa nativa).
  - Estrategia 3: Promocionar a nivel regional, nacional e internacional las festividades y atractivos turísticos.
  - Estrategia 4: Integrarse a los corredores turísticos del valle del Mantaro, selva central y el norte de Yauyos.

## 6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) evalúa la posición que ocupa una organización dentro de cuatro cuadrantes con respecto a dos situaciones: (a) el crecimiento



del mercado y (b) su posición competitiva de la organización en dicho mercado (D'Alessio, 2008). Como se puede observar en la Figura 20, la provincia de Concepción con sus principales productos y servicios se ubica en el II cuadrante, por tener una posición competitiva débil, en un mercado de rápido crecimiento (turismo y productos agrícolas).

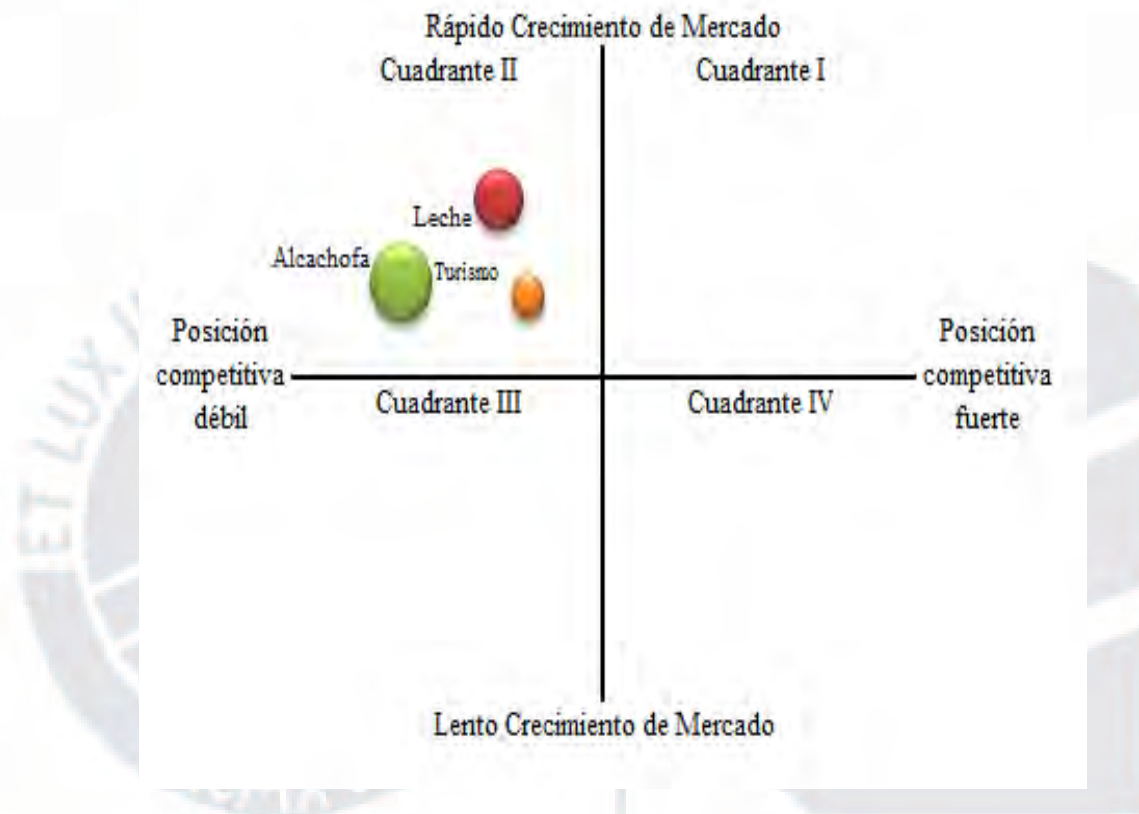


Figura 20. Matriz GE de la provincia de Concepción

En ese sentido, los resultados obtenidos en la MGE consideran la implementación de estrategias intensivas tales como (a) el desarrollo de mercados, (b) la penetración en el mercado, (c) el desarrollo de productos, entre otros, los mismos que apoyan y confirman las estrategias de la MBCG. Tales estrategias son las siguientes:

- Estrategia 1: Impulsar y promover la comercialización a nivel regional y nacional de la producción de lácteos con sus derivados y alcachofas.
- Estrategia 2: Atraer la inversión privada nacional en las industrias agropecuarias (alcachofas y leche).

- Estrategia 3: Ampliar la producción agropecuaria (alcachofas y leche).
- Estrategia 4: Desarrollar el sector turismo a través de la inversión en infraestructura vial y de servicios.
- Estrategia 5: Promocionar a nivel regional, nacional e internacional los atractivos turísticos y festividades de la provincia de Concepción
- Estrategia 6: Formar corredores turísticos con el valle del Mantaro, selva central y el norte de Yauyos.
- Estrategia 7: Sensibilizar a la población para el cuidado de sus recursos turísticos y para brindar un servicio adecuado a los turistas.

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

En la Tabla 33, se presenta la Matriz de Decisión Estratégica, en la cual se mostrarán las estrategias obtenidas del análisis FODA, que en total fueron 19; luego se seleccionan solo aquellas que tengan tres o más repeticiones de acuerdo con las estrategias alternativas obtenidas de la MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. Asimismo, es importante mencionar que en la MPEYEA y la MIE se obtuvo como resultado estrategias defensivas; en las MBCG y la MGE se obtuvo como resultado estrategias intensivas; con ello, se han realizado los filtros correspondientes, y se retuvieron 11 estrategias (1,2, 3,4, 7,11, 12,14, 16, 17, 19) y se dejaron las otras ocho estrategias como contingencia (5, 6, 8, 9, 10, 13, 15, 18).

Tabla 33

*Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Concepción*

| Estrategias  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| 1 Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos para desarrollar el sector turismo.   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 2 Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 3 Fortalecer la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.   | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 4 Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.   | X    | X     | X   |    | X  | 4     |
| 5 Desarrollar la producción orgánica de los productos agropecuarios.   | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 6 Desarrollar productos agropecuarios orgánicos para exportación a países con TLC.   | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 7 Fortalecer el programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de residuos sólidos y líquidos.   | X    |       | X   |    | X  | 3     |
| 8 Desarrollar un programa de capacitación en prevención de manejos de conflictos.  | X    |       |     |    |    | 1     |
| 9 Elaborar un programa de capacitación en el uso de insumos orgánicos para la producción agropecuaria.   | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 10 Implementar un programa de titularidad de tierras en la provincia, con el apoyo del Gobierno Central y Regional.  | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 11 Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y la selva central.                      | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 12 Realizar una integración al corredor turístico con el valle del Mantaro, la selva central y el norte de Yauyos.   | X    |       | X   | X  | X  | 4     |
| 13 Desarrollar un programa provincial para el mejoramiento de la infraestructura, currícula educativa y equipamiento de los centros educativos e institutos tecnológicos.                            | X    |       |     | X  |    | 2     |
| 14 Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados al sector agropecuario y turismo.  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 15 Formalizar las empresas y desarrollar centros de gestión empresarial, en coordinación con institutos y universidades.   | X    | X     |     |    |    | 2     |
| 16 Ejecutar un programa para la ampliación de la red de agua y en desagüe a nivel provincial.  | X    | X     |     | X  |    | 3     |
| 17 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG.  | X    | X     | X   | X  | X  | 5     |
| 18 Dotar del servicio de telefonía fija y celular a la población e Internet a los centros educativos y tecnológicos.   | X    |       |     |    |    | 1     |
| 19 Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica y superior en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | X    | X     |     | X  |    | 3     |

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

La MCPE comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores, las cuales deben ser estrategias específicas (D'Alessio, 2008).

Esta matriz en la columna izquierda contiene información directamente de la MEFE y la MEFI con sus respectivos pesos y la fila superior contiene las estrategias específicas generadas con las MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE y seleccionadas con la MDE luego del proceso de clasificación. Las calificaciones de atractivo se determinan analizando cada factor crítico externo e interno y formulando la pregunta: ¿afecta este factor la elección de las estrategias que se han obtenido?; el rango de calificaciones de atractivo es el siguiente: no atractivo (puntaje 1), algo atractivo (puntaje 2), razonablemente atractivo (puntaje 3), y altamente atractivo (puntaje 4). Luego de multiplicar los pesos y ponderados de atraktividad, solo las estrategias que obtengan un promedio mayor de 5 serán aceptables.

Como se muestra en la Tabla 34, han calificado nueve estrategias con puntajes mayores o iguales a 5, porque resultan atractivas para los factores determinantes de éxito internos y externos; solo se han descartado dos estrategias relacionadas con el fortalecimiento del programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y desarrollo de un programa de ampliación de la red de agua y desagüe, por haber obtenido una calificación de 3.53 y 4.46 respectivamente, debido a que no resulta atractiva contras las otras estrategias orientadas hacia el desarrollo de los sectores económicos de la provincia de Concepción.

### 6.8 Matriz de Rumelt

Las nueve estrategias específicas obtenidas de la MCPE son sometidas a prueba por la matriz Rumelt y solo las que cumplen con todos estos criterios de (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad y (d) ventaja serán aceptadas. En la Tabla 35, se puede observar que las nueve estrategias pasaron los criterios indicados y se aceptaron.

Tabla 34

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

|                      | Factores Críticos para el Éxito   | Peso | Estrategias   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
|----------------------|---|------|---|--|--|---|--|---|--|--|--|--|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|----|-----|
|                      |   |      | PA  | TPA  | PA   | TPA   | PA   | TPA   | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA | TPA |
|                      |   |      | Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo. | Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación. | Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa. | Comercializar la producción de alcachofa, y lácteos a nivel nacional e Internacional. | Fortalecer el programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de residuos sólidos y líquidos. | Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central. | Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y el norte de Yauyos. | Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados la sector agropecuario y turismo. | Ejecutar un programa para la ampliación de la red de agua y desagüe a nivel provincia. | Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG. | Ejecutar un programa educativo a nivel de educación básica y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir necesidades de las empresas de la provincia. |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
| <b>Oportunidades</b> |   |      |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
| 1                    | Alta demanda de zonas turísticas por parte de visitantes extranjeros y nacionales   | 0.07 | 4   | 0.28   | 4  | 0.28  | 1  | 0.07  | 1  | 0.07   | 2  | 0.14   | 3  | 0.21 | 4    | 0.28 | 4    | 0.28 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 | 1    | 0.07 |    |     |
| 2                    | Crecimiento Económico del Perú  | 0.08 | 4   | 0.32   | 4  | 0.32  | 4  | 0.32  | 4  | 0.32   | 3  | 0.24   | 4  | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 | 4    | 0.32 |    |     |
| 3                    | Activación del Ferrocarril Central y cercanía al aeropuerto de Jauja.   | 0.06 | 4   | 0.24   | 4  | 0.24  | 4  | 0.24  | 4  | 0.24   | 1  | 0.06   | 4  | 0.24 | 4    | 0.24 | 4    | 0.24 | 2    | 0.12 | 3    | 0.18 | 3    | 0.18 |    |     |
| 4                    | Asignación de recursos financieros del Gobierno Central para el desarrollo de los sectores del turismo, agricultura y ganadería | 0.06 | 3   | 0.18   | 4  | 0.24  | 4  | 0.24  | 4  | 0.24   | 1  | 0.06   | 4  | 0.24 | 4    | 0.24 | 4    | 0.24 | 2    | 0.12 | 4    | 0.24 | 4    | 0.24 |    |     |
| 5                    | Demanda internacional de productos agropecuarios (alcachofa y leche)  | 0.07 | 1   | 0.07   | 1  | 0.07  | 4  | 0.28  | 4  | 0.28   | 1  | 0.07   | 4  | 0.28 | 1    | 0.07 | 4    | 0.28 | 1    | 0.07 | 4    | 0.28 | 4    | 0.28 |    |     |
| 6                    | Incremento del crédito al sector agropecuario, brindando apalancamiento financiero a la empresas                                | 0.06 | 2   | 0.12   | 2  | 0.12  | 4  | 0.24  | 4  | 0.24   | 1  | 0.06   | 1  | 0.06 | 2    | 0.12 | 1    | 0.06 | 2    | 0.12 | 3    | 0.18 | 3    | 0.18 |    |     |
| 7                    | Mayor inversión en desarrollo de infraestructura y aumento del gasto público  | 0.09 | 4   | 0.36   | 4  | 0.36  | 4  | 0.36  | 4  | 0.36   | 2  | 0.18   | 4  | 0.36 | 4    | 0.36 | 4    | 0.36 | 4    | 0.36 | 4    | 0.36 | 4    | 0.36 |    |     |
| 8                    | Incremento del precio y consumo de productos orgánicos  | 0.05 | 1   | 0.05   | 1  | 0.05  | 4  | 0.20  | 1  | 0.05   | 1  | 0.05   | 2  | 0.10 | 1    | 0.05 | 3    | 0.15 | 2    | 0.10 | 4    | 0.20 | 2    | 0.10 |    |     |
| <b>Amenazas</b>      |   |      |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
| 1                    | Economía mundial incierta en los próximos años  | 0.07 | 2   | 0.14   | 2  | 0.14  | 3  | 0.21  | 2  | 0.14   | 1  | 0.07   | 2  | 0.14 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 | 2    | 0.14 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 |    |     |
| 2                    | Falta de inversión en ciencia, educación y tecnología por parte del gobierno  | 0.08 | 1   | 0.08   | 1  | 0.08  | 2  | 0.16  | 2  | 0.16   | 1  | 0.08   | 1  | 0.08 | 1    | 0.08 | 2    | 0.16 | 2    | 0.16 | 2    | 0.16 | 2    | 0.16 |    |     |
| 3                    | Escases de recursos hídricos  | 0.05 | 2   | 0.10   | 3  | 0.15  | 1  | 0.05  | 1  | 0.05   | 4  | 0.20   | 1  | 0.05 | 2    | 0.10 | 3    | 0.15 | 4    | 0.20 | 3    | 0.15 | 1    | 0.05 |    |     |
| 4                    | Conflictos sociales e inseguridad ciudadana   | 0.04 | 1   | 0.04   | 1  | 0.04  | 1  | 0.04  | 1  | 0.04   | 2  | 0.08   | 2  | 0.08 | 1    | 0.04 | 3    | 0.12 | 2    | 0.08 | 2    | 0.08 | 1    | 0.04 |    |     |
| 5                    | Deficiente infraestructura para el desarrollo agrícola  | 0.06 | 1   | 0.06   | 1  | 0.06  | 3  | 0.18  | 2  | 0.12   | 4  | 0.24   | 1  | 0.06 | 1    | 0.06 | 3    | 0.18 | 2    | 0.12 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 |    |     |
| 6                    | Falta de titularidad de tierras que afecta el acceso al crédito   | 0.07 | 1   | 0.07   | 1  | 0.07  | 3  | 0.21  | 3  | 0.21   | 1  | 0.07   | 1  | 0.07 | 1    | 0.07 | 3    | 0.21 | 1    | 0.07 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 |    |     |
| 7                    | Fenómenos climatológicos que afectan la producción agrícola y ganadera  | 0.09 | 1   | 0.09   | 1  | 0.09  | 3  | 0.27  | 2  | 0.18   | 4  | 0.36   | 1  | 0.09 | 1    | 0.09 | 3    | 0.27 | 1    | 0.09 | 0.00 | 1    | 0.09 |      |    |     |
| <b>Fortalezas</b>    |   |      |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
| 1                    | Ubicación geográfica estratégica en el Valle del Mantaro, cercana ubicación a mercados como Huancayo y Lima                     | 0.08 | 4   | 0.32   | 4  | 0.32  | 4  | 0.32  | 4  | 0.32   | 1  | 0.08   | 4  | 0.32 | 4    | 0.32 | 3    | 0.24 | 2    | 0.16 | 3    | 0.24 | 3    | 0.24 |    |     |
| 2                    | Posee diversos paisajes y festividades como atractivo para el turismo   | 0.07 | 4   | 0.28   | 4  | 0.28  | 1  | 0.07  | 1  | 0.07   | 3  | 0.21   | 4  | 0.28 | 4    | 0.28 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 | 4    | 0.28 |    |     |
| 3                    | Tiene una producción importante de alcachofa, lácteos y papa nativa   | 0.07 | 1   | 0.07   | 1  | 0.07  | 4  | 0.28  | 4  | 0.28   | 1  | 0.07   | 4  | 0.28 | 1    | 0.07 | 4    | 0.28 | 2    | 0.14 | 4    | 0.28 | 4    | 0.28 |    |     |
| 4                    | Posee una planta de residuos sólidos y otra de residuos líquidos, para la conservación del medio ambiente                       | 0.04 | 4   | 0.16   | 4  | 0.16  | 2  | 0.08  | 3  | 0.12   | 4  | 0.16   | 1  | 0.04 | 3    | 0.12 | 3    | 0.12 | 4    | 0.16 | 3    | 0.12 | 1    | 0.04 |    |     |
| 5                    | Migración de negocios informales a microempresas, en actividades lácteos y alcachofa.   | 0.04 | 3   | 0.12   | 4  | 0.16  | 4  | 0.16  | 4  | 0.16   | 1  | 0.04   | 4  | 0.16 | 4    | 0.16 | 3    | 0.12 | 2    | 0.08 | 3    | 0.12 | 4    | 0.16 |    |     |
| 6                    | Reconocimiento a la Huaconada por la UNESCO como Patrimonio Cultural Intangible de la Humanidad.                                | 0.06 | 4   | 0.24   | 4  | 0.24  | 1  | 0.06  | 1  | 0.06   | 3  | 0.18   | 1  | 0.06 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 | 2    | 0.12 | 1    | 0.06 | 1    | 0.06 |    |     |
| <b>Debilidades</b>   |   |      |   |  |  |   |  |   |  |  |  |  |  |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |    |     |
| 1                    | Burocracia y baja capacidad de gasto público  | 0.07 | 3   | 0.21   | 3  | 0.21  | 2  | 0.14  | 3  | 0.21   | 2  | 0.14   | 3  | 0.21 | 2    | 0.14 | 2    | 0.14 | 2    | 0.14 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 |    |     |
| 2                    | Deficiente infraestructura vial y turística.  | 0.08 | 4   | 0.32   | 2  | 0.16  | 2  | 0.16  | 2  | 0.16   | 1  | 0.08   | 4  | 0.32 | 2    | 0.16 | 1    | 0.08 | 2    | 0.16 | 1    | 0.08 | 1    | 0.08 |    |     |
| 3                    | La fuerza laboral no cuenta con conocimientos y capacidades técnicas.   | 0.08 | 2   | 0.16   | 2  | 0.16  | 1  | 0.08  | 2  | 0.16   | 1  | 0.08   | 1  | 0.08 | 2    | 0.16 | 4    | 0.32 | 1    | 0.08 | 3    | 0.24 | 4    | 0.32 |    |     |
| 4                    | Poca tecnificación en la industria agropecuaria y turística   | 0.08 | 4   | 0.32   | 4  | 0.32  | 3  | 0.24  | 3  | 0.24   | 1  | 0.08   | 2  | 0.16 | 3    | 0.24 | 4    | 0.32 | 1    | 0.08 | 4    | 0.32 | 3    | 0.24 |    |     |
| 5                    | Falta de servicios básicos como agua y desagüe en viviendas   | 0.07 | 3   | 0.21   | 2  | 0.14  | 1  | 0.07  | 1  | 0.07   | 1  | 0.07   | 1  | 0.07 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 | 4    | 0.28 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 |    |     |
| 6                    | Elevada informalidad empresarial.   | 0.07 | 1   | 0.07   | 2  | 0.14  | 2  | 0.14  | 2  | 0.14   | 1  | 0.07   | 2  | 0.14 | 2    | 0.14 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 | 2    | 0.14 | 3    | 0.21 |    |     |
| 7                    | Alto nivel de emigración de la población a la capital Lima y otras ciudades   | 0.06 | 3   | 0.18   | 4  | 0.24  | 2  | 0.12  | 4  | 0.24   | 1  | 0.06   | 4  | 0.24 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 | 4    | 0.24 | 3    | 0.18 | 4    | 0.24 |    |     |
| 8                    | Escaso desarrollo tecnológico y baja penetración de telefonía móvil y acceso a Internet   | 0.07 | 2   | 0.14   | 2  | 0.14  | 1  | 0.07  | 1  | 0.07   | 1  | 0.07   | 3  | 0.21 | 2    | 0.14 | 1    | 0.07 | 3    | 0.21 | 2    | 0.14 | 2    | 0.14 |    |     |
| 9                    | Las tierras no cuentan con certificaciones orgánicas  | 0.06 | 1   | 0.06   | 1  | 0.06  | 2  | 0.12  | 2  | 0.12   | 3  | 0.18   | 2  | 0.12 | 1    | 0.06 | 3    | 0.18 | 2    | 0.12 | 3    | 0.18 | 1    | 0.06 |    |     |
| Total                |   | 2.00 | 5.06  |  | 5.11   |   | 5.18   |   | 5.12   |  | 3.53   |  | 5.07   |      | 5.01 |      | 5.95 |      | 4.46 |      | 5.33 |      | 5.02 |      |    |     |

Tabla 35

*Matriz de Rumelt de la Provincia de Concepción*

| Estrategias   | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| 1 Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.   | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 2 Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 3 Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 4 Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 5 Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central.                           | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 6 Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y el norte de Yauyos.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 7 Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados la sector agropecuario y turismo.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 8 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG.  | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |
| 9 Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | Sí           | Sí          | Sí      | Sí           | Sí        |

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

Mediante la Matriz de Ética, se verifica que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. En la Tabla 36, se presentarán los resultados de esta matriz. Las nueve estrategias no violan los aspectos relacionados a derechos y justicia de la población de Concepción.

**6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Inicialmente, se plantearon 19 estrategias al realizar el análisis FODA; posteriormente se confrontaron con la Matriz de Decisión, reteniéndose 11 estrategias, y, luego de confrontar con la MCPE, solo nueve estrategias fueron las elegidas, que, confrontando con la MR y la

ME, fueron aceptadas. A continuación, se listan las estrategias retenidas y de contingencia para la provincia de Concepción.

- Estrategias Retenidas
  - Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.
  - Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.
  - Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.
  - Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.
  - Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y selva central.
  - Realizar una integración al corredor turístico con el Valle del Mantaro, selva central y el norte de Yauyos.
  - Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados al sector agropecuario y turismo.
  - Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG.
  - Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia.





- Estrategias de Contingencia
  - Desarrollar la producción orgánica de los productos agropecuarios.
  - Desarrollar productos agropecuarios orgánicos para exportación a países con TLC.
  - Desarrollar un programa de capacitación en prevención de manejos de conflictos.
  - Elaborar un programa de capacitación en el uso de insumos orgánicos para la producción agropecuaria.
  - Apoyo del Gobierno Central y Regional para la elaboración e implementación de un programa de titularidad de tierras en la provincia.
  - Desarrollar un programa provincial para el mejoramiento de la infraestructura, currícula educativa y equipamiento de los centros educativos e institutos tecnológicos.
  - Formalizar las empresas y desarrollar centros de gestión empresarial, en coordinación con institutos y universidades.
  - Dotar del servicio de telefonía fija y celular a la población e internet a los centros educativos y tecnológicos.
  - Fortalecer el programa de sensibilización del cuidado del medio ambiente y reciclaje de residuos sólidos y líquidos.
  - Desarrollo de un programa para la ampliación de la red de agua y desagüe a nivel provincia.

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

De acuerdo con las estrategias retenidas versus los objetivos de largo plazo, que se presentarán en la Tabla 37, se ha verificado que las estrategias planteadas conduzcan o no a los objetivos de largo plazo; en tal sentido, para que las estrategias continúen siendo retenidas deben contribuir al menos con dos o más objetivos de largo plazo; por lo tanto, se aceptan las nueve estrategias porque se encuentran alineadas a los objetivos de largo plazo y contribuyen

a su logro; sin embargo, si durante el proceso de implementación se tuvieran dificultades, podrán adoptarse las estrategias de contingencia.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Un análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si es que los hubiera, posibilita la verificación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008)

Para la provincia de Concepción, se ha tomado como principales competidores en la región Junín aquellas provincias cercanas geográficamente como Jauja y Huancayo, quienes además tienen una buena performance en agricultura, ganadería y turismo. Al final del presente capítulo, en la Tabla 38, se presentará la reacción de estos competidores frente a las nueve estrategias retenidas.

Como se puede apreciar, las provincias de Huancayo y Jauja tienen importantes posibilidades de hacer frente a las estrategias seleccionadas; en tal sentido, la provincia de Concepción deberá establecer una posición más defensiva para enfrentar a la competencia.

### **6.13 Conclusiones**

En el proceso estratégico realizado para la provincia de Concepción, se obtuvieron inicialmente 19 estrategias a través de la MFODA, para luego confrontarlas con la MPEYEA y la MIE, las mismas que dieron como resultado estrategias defensivas; luego al confrontarlas con la MBCG y la MGE, se obtuvo como resultado estrategias intensivas. Posteriormente fueron confrontadas con la Matriz de Decisión y solo se han retenido 11 estrategias, para que, luego de confrontarlas con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, se retuvieran solo nueve estrategias, que fueron aceptadas por las matrices de Rumelt y de Ética. Finalmente, se verificó que las nueve estrategias se encontraban alineadas con los objetivos de largo plazo y que contribuyan a su logro; se confirmó la aceptación de estas nueve estrategias, por lo que se recomienda desarrollarlas.

Tabla 37

## Matriz de Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Concepción

| Estrategias   | Se producirá<br>15,000 t de<br>alcachofa | Se producirá<br>21,000 t de<br>leche | Recibirá<br>135,000<br>visitantes por<br>turismo | Asfaltará<br>los 196.20<br>km que se<br>encuentran<br>afirmadas | Tendrán 30%<br>educación<br>técnica y 17%<br>educación<br>universitaria | 85% dispondrá<br>de los servicios<br>de agua y<br>desagüe en sus<br>viviendas |
|---|--|--------------------------------------|--|---|---|---|
| 1 Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.   |  |                                      | X  | X   | X   | X   |
| 2 Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.  |  |                                      | X  |   | X   | X   |
| 3 Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.  | X  |                                      |  |   | X   | X   |
| 4 Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.  | X  | X                                    |  |   | X   | X   |
| 5 Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central.                           | X  | X                                    | X  | X   | X   | X   |
| 6 Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y el norte de Yauyos.  |  |                                      | X  |   | X   | X   |
| 7 Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados la sector agropecuario y turismo.  | X  | X                                    | X  |   |   |   |
| 8 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG.  | X  | X                                    |  |   |   |   |
| 9 Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | X  | X                                    |  |   | X   |   |

Tabla 38

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

|   | <b>Estrategias Retenidas</b>  | <b>Huancayo</b>  | <b>Jauja</b>   |
|---|---|--|--|
| 1 | Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.   | Mayor inversión en infraestructura vial y turística  | Mayor inversión en infraestructura vial y turística  |
| 2 | Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.  | Promoción a nivel nacional e internacional de su oferta turística  | Promoción a nivel nacional e internacional de su oferta turística  |
| 3 | Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.  | Desarrollar nuevos productos agroindustriales con mayor valor agregado   | Fortalecimiento de su cadena productiva para la exportación de productos orgánicos                         |
| 4 | Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.  | Comercializar la alcachofa, papa nativa, lácteos y otros productos de la zona                                  | Comercializar la alcachofa, papa nativa, lácteos y otros productos de la zona                              |
| 5 | Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central.                           | Mayor inversión en infraestructura vial para interconexión con la Selva Central, Huancavelica, Ayacucho y Lima | Mayor inversión en infraestructura vial para interconexión con la Selva Central y Lima                     |
| 6 | Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y el norte de Yauyos.  | Integración al corredor turístico de la selva central, Huancavelica y Ayacucho                                 | Integración al corredor turístico de la selva central  |
| 7 | Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados al sector agropecuario y turismo.  | Alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitación en el sector agropecuario y turismo       | Alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitación en el sector agropecuario y turismo   |
| 8 | Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONG.  | Demandar apoyo del Gobierno Central para mejorar sus sistemas de tecnificación en el sector agropecuario.      | Demandar apoyo del Gobierno Regional para mejorar sus sistemas de tecnificación en el sector agropecuario. |
| 9 | Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | Alianzas estratégicas con instituciones educativas a nivel nacional  | Alianzas estratégicas con instituciones educativas a nivel regional  |

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de establecer las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo, como parte de la etapa de formulación o planeamiento, se continúa con la siguiente etapa de implementación o dirección, que requiere de varios elementos claves como (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional y (e) manejo del medio ambiente. Las personas son las que implementan y su motivación es fundamental para el éxito de la implementación (D'Alessio, 2008).

Esta etapa es fundamental y decisiva, porque se debe de plasmar en acciones concretas las estrategias retenidas; se requiere de la perseverancia y el compromiso de toda la organización desde la alta dirección hasta el colaborador de menor jerarquía; por lo tanto, tienen mucho que ver con el líder de la organización, quien deberá motivar a todo su equipo para cumplir con los intereses de la organización y alcanzar los objetivos de largo plazo.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2008).

- Objetivo de Largo Plazo 1. Para el año 2022, la producción de alcachofa se incrementará a 15,000 t.
  - OCP 1.1: Incrementar la producción de alcachofa en un 20% de forma anual
  - OCP 1.2: Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual.
  - OCP 1.3: Posicionar una marca que identifique la Alcachofa Concepción en el mercado nacional como símbolo de calidad y producto natural para el 2013.
  - OCP 1.4: Migrar el 20% de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa al 2013.

- Objetivo de Largo Plazo 2: Para el 2022, se incrementará la producción de leche a 21,000 t.
  - OCP 2.1: Incrementar la producción de leche en un 10% de forma anual
  - OCP 2.2: Mejoramiento genético de las razas del ganado vacuno al 30% al 2013
  - OCP 2.3: Posicionar una marca que identifique los “Lácteos Concepción”, en el mercado nacional como símbolo de calidad y producto natural para el 2013.
- Objetivo de Largo Plazo 3. Para el 2022, la provincia de Concepción recibirá 135,000 visitantes.
  - OCP 3.1: Lograr la instalación de hoteles de reconocimiento nacional cuidando la arquitectura de la zona para el 2013.
  - OCP 3.2: Lograr un crecimiento del 10% de arribo de turistas de forma anual.
  - OCP 3.3: Incrementar el nivel de permanencia de turistas a dos días en el 2013.
  - OCP 3.4: Realizar tres campañas promocionales con ofertas turísticas de forma anual.
  - OCP3.5: Habilitar la pista que une Concepción con la Selva Central y Cañete en un 30% al 2013.
- Objetivo de Largo Plazo 4: Para el 2022, en la infraestructura vial de la provincia de Concepción, se asfaltarán los 196.20 km que actualmente se encuentran afirmadas.
  - OCP 4.1: Incrementar el asfaltado de las vías que actualmente se encuentran afirmadas, en un 10% de forma anual.
  - OCP 4.2: Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de un año.
- Objetivo de Largo Plazo 5: Para el 2022 el 30% de la población de Concepción mayores de 15 años, tendrán educación técnica, Además para el 2022 el 17% tendrán educación universitaria.

- OCP5.1: Lograr la instalación de centros de formación e investigación en temas relacionados a: (a) agropecuaria, (b) agronegocios, (c) turismo, (d) gastronomía y (e) administración hotelera para el 2013.
- OCP5.2: Lograr la asistencia de un 80% a programas educativos productivos tales como (a) agropecuaria, (b) agronegocios, (c) turismo, (d) gastronomía y (e) administración hotelera para el 2013.
- OCP5.3: Destinar el 12% del presupuesto del Municipio al equipamiento, mejora de infraestructura y transferencia tecnológica en los institutos actuales en la provincia de Concepción.
- OCP 5.4: Realizar convenios con universidades de reconocimiento nacional, que tengan programas virtuales a distancia, que ofrezcan las carreras relacionadas con la realidad productiva de Concepción para el 2013.
- Objetivo de Largo Plazo 6: Para el 2022, el 85% de la población de Concepción dispondrá de los servicios de agua y desagüe en sus viviendas.
  - OCP 6.1: Lograr la disponibilidad del servicio de agua y desagüe en un 10% de forma anual en las viviendas.
  - OCP 6.2: Gestionar la aprobación de la implementación de los servicios de agua y desagüe en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de un año.

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

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008). La asignación eficaz y eficiente de los recursos (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos es responsabilidad de la Municipalidad de

Concepción. A continuación se mencionan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de corto plazo:

- Recursos financieros: Para el logro de los objetivos de corto plazo, la provincia de Concepción debe utilizar los recursos del Gobierno, la inversión privada y donaciones de organismos internacionales, porque no solo se requiere inversión para infraestructura básica, sino también para desarrollar las ventajas competitivas, priorizando la inversión en construcción de vías asfaltadas y en las industrias agropecuaria y turística, a fin de fomentar el desarrollo de la provincia de Concepción.
- Recursos físicos: Se realizarán inversiones en construcción de vías asfaltadas que actualmente se encuentran afirmadas; además, se habilitarán las pistas que unen Concepción con la selva central y Cañete; se invertirá en el equipamiento, mejora de infraestructura y transferencia tecnológica en los institutos actuales en la provincia de Concepción; se implementará redes para los servicios de agua y desagüe en vivienda, entre otras actividades de mejoramiento de infraestructura.
- Recursos humanos: Es muy importante contar con recursos humanos calificados, capacitados y comprometidos, porque son los que ejecutarán las estrategias; por ello, se va a requerir de (a) especialistas en cultivos orgánicos, (b) técnicos con conocimientos financieros y estadísticos, (b) especialistas en presupuestos de insumos, (c) especialistas en turismo, (d) especialistas en investigación de mercados, (e) especialistas en diseño de proyectos de envergadura; además, será necesario realizar diversas capacitaciones a los funcionarios de la Municipalidad de Concepción en dirección y gestión de recursos.
- Recursos tecnológicos: En la actualidad, la provincia de Concepción, en el sector de tecnología e investigación y desarrollo, no invierte ni figura como uno de los



sectores importantes para la Municipalidad de Concepción; ello podría no permitir alcanzar los objetivos planteados. Por tal razón, con inversión pública y privada en tecnología, se realizará la implementación de sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, que permitirán mejorar la productividad y competitividad en estos sectores. Asimismo, para el sector turismo se usará como tecnología Internet para promocionar y poner a disposición de los turistas información referente a paquetes, centros y circuitos turísticos.

En la Tabla 39, se detallan los objetivos de corto plazo asociado a sus actividades y a los recursos que se asignará a cada actividad

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

Según D'Alessio (2008), por medio de las políticas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajos los principios de ética, legalidad y responsabilidad social de Concepción. Las políticas son importantes porque sirven de base para (a) solucionar problemas recurrentes; (b) son las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas; (c) son expectativas para gerentes y empleados; y (d) son la base para el control y coordinación de la gestión. En la Tabla 40, que se presenta más adelante, se listan las políticas asociadas a cada estrategia. A continuación, se presentan las políticas que orientan a cada estrategia para alcanzar los objetivos de largo plazo y por ende la visión planteada:

- Política 1: Alentar la asociatividad y formalización de comunidades y/o unidades agropecuarias, dedicadas a la agricultura y ganadería.
- Política 2: Fomentar el cuidado del medio ambiente y la conservación de los recursos turísticos de la provincia de Concepción.

Tabla 39

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

| OLP  | OCP   | Actividades  | Recursos   |   |
|------|---|--|--|---|
| OLP1 | Se producirá 15,000 t de alcachofa                                | OCP1.1 Incrementar la producción de alcachofa en un 20% de forma anual   | Determinar presupuesto de ingreso, egreso y la inversión requerida<br>Conseguir fondos para financiar la siembra<br>Supervisar el cultivo constante<br>Negociar con acopiadores con anticipación a la cosecha<br>Recolectar la cosecha a su tiempo<br>Capacitar a las asociaciones de productores de alcachofa         | Profesional con conocimientos en finanzas<br>Financieras, ONG, cooperativas y acopiadores<br>Indicadores de control y suministros<br>Asociaciones, transporte y acopiadores<br>Transporte, contenedores y recolectores<br>INIA área de alcachofas- Caritas      |
|      |   | OCP1.2 Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual.  | Mantenimiento y estudio de suelos<br>Implementar técnicas de aspersión y goteo en riego<br>Manejo de abonos orgánicos<br>Determinar la inversión requerida   | INIA área de suelos- Doe Run<br>Ministerio de Agricultura y ONG IDMA<br>Ministerio de Agricultura y ONG IDMA<br>Profesional con conocimientos en finanzas   |
|      |   | OCP1.3 Posicionar una marca que identifique la "Alcachofa Concepción", al 2013.  | Realizar el logo, spot, tv y radio, que identifique a las alcachofas<br>Publicidad en los medios más importantes a nivel nacional<br>Participar en ferias nacionales e internacionales   | Estudios de grabación y diseño<br>Frecuencias radiales, programas de Televisión y banners<br>PROMPEX y Ministerio de Agricultura Concepción.  |
|      |   | OCP1.4 Migrar el 20% de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa al 2013.   | Difundir la rentabilidad por hectárea de alcachofa frente a otros cultivos<br>Financiar capital de trabajo para la instalación de cultivos de alcachofa<br>Implementación de parcela demostrativa de alcachofa   | Agromantaro y Ecoandina, lugar de convenciones<br>Agrobanco y Caritas, lugar de convenciones<br>Pruebas en el distrito de 9 de julio  |
| OLP2 | Se producirá 21,000 t de leche                                    | OCP2.1 Incrementar la producción de leche en un 10% de forma anual   | Determinar presupuesto de ingreso, egreso y la inversión requerida<br>Conseguir fondos para financiar la producción de leche<br>Supervisar a los ganados constantemente<br>Negociar con acopiadores con anticipación producción de leche<br>Recolectar la producción de leche<br>Inseminación artificial ganado vacuno | Profesional con conocimientos en finanzas<br>Financieras, ONGS, cooperativas y acopiadores<br>Indicadores de Control y suministros<br>Asociaciones, transporte y acopiadores<br>Transporte, contenedores y recolectores<br>Ministerio de Agricultura y ONG IDMA |
|      |   | OCP2.2 Mejoramiento genético de las razas del ganado vacuno al 30% al 2013   | Testeo de ganadería en la provincia de Concepción<br>Creación del centro de fondo genético y ganadero de la Provincia<br>Determinar la inversión requerida   | Ministerio de Agricultura y ONG IDMA<br>Ministerio de Agricultura y ONG IDMA<br>Gremios privados "Instituto de investigación ganadera"<br>Profesional con conocimientos en finanzas y marketing   |
|      |   | OCP2.3 Posicionar una marca que identifique los "Lácteos Concepción", para el 2013.  | Realizar el logo y spot en tv y radio, que identifique a los lácteos<br>Publicidad en los medios más importantes a nivel nacional<br>Participar en ferias nacionales e internacionales   | Estudios de grabación y diseño<br>Frecuencias radiales, programas de televisión y banners<br>PROMPEX y Ministerio de Agricultura Concepción.  |
| OLP3 | Recibirá 135,000 visitantes por turismo                           | OCP3.1 Lograr la instalación de hoteles nacionales cuidando la arquitectura de la zona para el 2013.                                       | Realizar estudios para seleccionar los hoteles andinos a nivel nacional<br>Gestionar la franquicia de los hoteles andinos más representativos<br>Brindar facilidades para la construcción de los hoteles   | Profesional calificado en el sector<br>Empresarios locales, nacionales e internacionales<br>Municipio de la provincia de Concepción   |
|      |   | OCP3.2 Lograr un crecimiento del 10% de arribo de turistas de forma anual.   | Obtener datos estadísticos de visitas de turistas<br>Determinar un sistema de obtención de datos estadísticos<br>Registro y control de visitas de turistas anualmente<br>Crear más rutas turísticas  | Presupuesto, personal para obtener datos estadísticos<br>Personal con experiencia en estadística y turismo<br>Indicadores, profesional capacitado<br>Profesional capacitado que conozcan zonas turísticas   |
|      |   | OCP3.3 Incrementar el nivel de permanencia de turistas a dos días en el 2013.  | Verificar que las rutas turísticas cuenten con servicios adecuados<br>Capacitar al personal de las empresas para brindar buen servicio a turistas  | Supervisores con experiencia, presupuesto<br>Capacitadores, presupuesto   |
|      |   | OCP3.4 Realizar tres campañas promocionales con ofertas turísticas de forma anual.   | Determinar los sitios más turísticos de Concepción<br>Solicitar apoyo para promocionar las zonas turísticas<br>Publicidad en los medios más importantes a nivel nacional   | Profesional capacitado que conozcan zonas turísticas<br>PROMPERÚ<br>Frecuencias radiales, programas de televisión y banners   |
|      |   | OCP3.5 Asfaltar la pista que une Concepción con la Selva Central y Cañete en un 30% al 2013.   | Realizar presupuesto para la construcción de pistas<br>Determinar que cantidad de Km se asfaltarán el 2013<br>Incentivar la importancia de la construcción de carreteras<br>Iniciar con los trabajos de asfaltado.   | Personal que administre bien los fondos<br>Especialistas, ingenieros civiles<br>Municipio de la provincia de Concepción<br>Mano de obra no calificada, técnicos, maquinaria   |
| OLP4 | Se asfaltarán los 196.20 km que se encuentran afirmadas           | OCP4.1 Incrementar el asfaltado de las vías que actualmente se encuentran afirmadas, en un 10% de forma anual.                             | Realizar una evaluación de la situación de las vías afirmadas<br>Determinar que cantidad de Km se asfaltarán el 2013<br>Determinar el presupuesto de inversión<br>Iniciar con los trabajos de asfaltado.   | Especialistas, ingenieros civiles<br>Especialistas, ingenieros civiles<br>Profesional de finanzas y construcción civil<br>Mano de obra no calificada, técnicos, maquinaria  |
|      |   | OCP4.2 Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año. | Desarrollar el proyecto de implementación con los datos obtenidos<br>Gestiones del gobierno local con el central y regional para aprobación<br>Gestionar con el ministerio de transportes para el inicio de proyecto<br>Iniciar con los trabajos de asfaltado.   | Empresa especialista en proyectos de vías asfaltadas<br>Reuniones de trabajo con los gobiernos<br>Reuniones de trabajo con el ministerio de transportes<br>Firma de acuerdos para inicio del proyecto   |
| OLP5 | Tendrán 30% educación técnica y 17% educación universitaria       | OCP5.1 Lograr la instalación de centros de formación e investigación para el 2013.   | Ferias de vocación profesional con principales Universidades<br>Realizar reuniones de trabajo e invitaciones a entidades educativas<br>Referenciar de terrenos o locales para construir centros de formación<br>Bonos de asistencia a través de la dotación de desayunos   | Psicólogos, docentes, empresarios<br>Autoridades de la Municipalidad<br>Municipalidad de la provincia de Concepción<br>ONGS, Municipalidades  |
|      |   | OCP5.2 Lograr la asistencia de un 80% a programas educativos productivos para el 2013  | Convenios con empresas laborables para contratar a estudiantes<br>Asignar notas de asistencia  | Empresas locales y nacionales<br>Docentes   |
|      |   | OCP5.3 Destinar el 12% del presupuesto del Municipio al equipamiento, mejora de infraestructura.   | Proyectos de factibilidad técnica educativa<br>Coordinaciones con el MEF<br>Convenios con ONG, entidades de apoyo al desarrollo de innovación  | Profesionales, docentes, universidades, ONGS<br>Municipalidades<br>Municipalidades, ONGS  |
|      |   | OCP5.4 Realizar convenios con universidades nacionales, que tengan programas virtuales a distancia, para el 2013.                          | Proyectos de factibilidad de educación superior<br>Concurso para la instalación de nuevas Universidades Privadas<br>Solicitar el apoyo del MIINEDU para incentivar la educación  | ONGS, Municipalidades<br>ONGS, Municipalidades<br>ONGS, Municipalidades<br>ONGS, Municipalidades  |
| OLP6 | 85% dispondrá de los servicios de agua y desagüe en sus viviendas | OCP6.1 Lograr la disponibilidad del servicio de agua y desagüe en un 10% de forma anual en las viviendas.                                  | ONGS, Municipalidades<br>Determinar que cantidad de viviendas se abastecerá el 2013<br>Solicitar a la empresa proveedora del servicio establecer pozos<br>Iniciar con el abastecimiento de agua de los pozos a las viviendas   | Personal para censo, estadísticas, transporte<br>Especialistas hidráulicos, ingenieros civiles<br>Empresa proveedora, materiales<br>Mano de obra, técnicos, empresa proveedora, maquinaria  |
|      |   | OCP6.2 Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año. | Desarrollar el proyecto de implementación con los datos obtenidos<br>Gestiones del gobierno local con el central y regional para aprobación<br>Gestionar con la empresa proveedora del servicio para inicio de proyecto<br>Iniciar con los trabajos para proveer con el servicio                                       | Empresa especialista en proyectos hidráulicos<br>Reuniones de trabajo con los gobiernos<br>Reuniones de trabajo con el proveedor de servicios<br>Firma de acuerdos para inicio del proyecto   |

Tabla 40

*Políticas Asociadas a cada Estrategia*

| Estrategias   | Políticas                        |
|---|----------------------------------|
| E01 Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo.   | P3, P8, P11                      |
| E02 Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de investigación.  | P2, P3, P4, P6, P8, P11          |
| E03 Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.  | P1, P3, P5, P7, P8, P9, P12, P13 |
| E04 Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.  | P1, P3, P5, P7, P8, P9, P12, P13 |
| E05 Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central.                           | P3, P8                           |
| E06 Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y Nor Yuayos.  | P3, P6, P8, P11                  |
| E07 Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados la sector agropecuario y turismo.  | P7, P9                           |
| E08 Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONGs.   | P3, P7, P9                       |
| E09 Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior; en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | P7, P10                          |

- Política 3: Promover alianzas con el sector privado para financiar y desarrollar proyectos de inversión en los sectores agropecuarios y turismo.
- Política 4: Utilizar los medios de comunicación más importantes a nivel nacional para las campañas de promoción de los atractivos turísticos de la provincia de Concepción.
- Política 5: Promover la imagen de la provincia de Concepción como zona productora de alcachofa y lácteos.
- Política 6: Fomentar los servicios turísticos resaltando el trato amable y la aplicación de buenas prácticas de atención al turista.

- Política 7: Promover la investigación, inversión y tecnificación para el mejoramiento de los cultivos más importantes de la provincia de Concepción.
- Política 8: Generar puestos de trabajo a los pobladores de los diversos distritos de la provincia de Concepción.
- Política 9: Capacitar a los agricultores en mejores prácticas y técnicas de producción para incrementar la productividad.
- Política 10: Elevar la calidad educativa en los distintos niveles de educación básica y profesional, con herramientas de última generación tecnológica.
- Política 11: Realizar alianzas estratégicas con operadores turísticos a nivel nacional e internacional.
- Política 12: Fomentar el plan exportador de la provincia de Concepción, promoviendo las cadenas productivas y los puertos secos (ferrocarril).
- Política 13: Promover alianzas estratégicas con entidades financieras para el financiamiento a las comunidades y/o unidades agropecuarias, dedicadas a la agricultura y ganadería.

#### **7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Concepción**

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En este punto, se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. El peor error es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua. Las estructuras organizacionales adecuadas son factor de éxito para una etapa exitosa de implementación estratégica (D'Alessio, 2008).

Para implementar las estrategias en la provincia de Concepción, es necesario hacer una revisión de la estructura organizacional de la Municipalidad de Concepción considerando

que es el ente que ejerce el liderazgo a través de su representante público, el alcalde provincial, para luego determinar los cambios que se tendrán que realizar a la estructura. Se recomienda que la nueva estructura organizacional de la provincia de Concepción cuente con una oficina de competitividad provincial, que será como un órgano de apoyo a la Alcaldía que promueva la productividad de los principales sectores económicos de la provincia, tales como (a) ganadería, (b) agricultura y (c) turismo.

Además esta nueva estructura orgánica está basada en divisiones, porque tiene varias ventajas, tales como: (a) mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales, (b) los gerentes y colaboradores pueden observar con mayor facilidad los resultados de su desempeño, (c) genera la creación de líneas de carrera y competitividad interna, (d) permite delegar amplia autoridad y (e) autonomía limita al gerente de la división. En la Figura 21 se muestra la estructura orgánica propuesta para la provincia de Concepción.

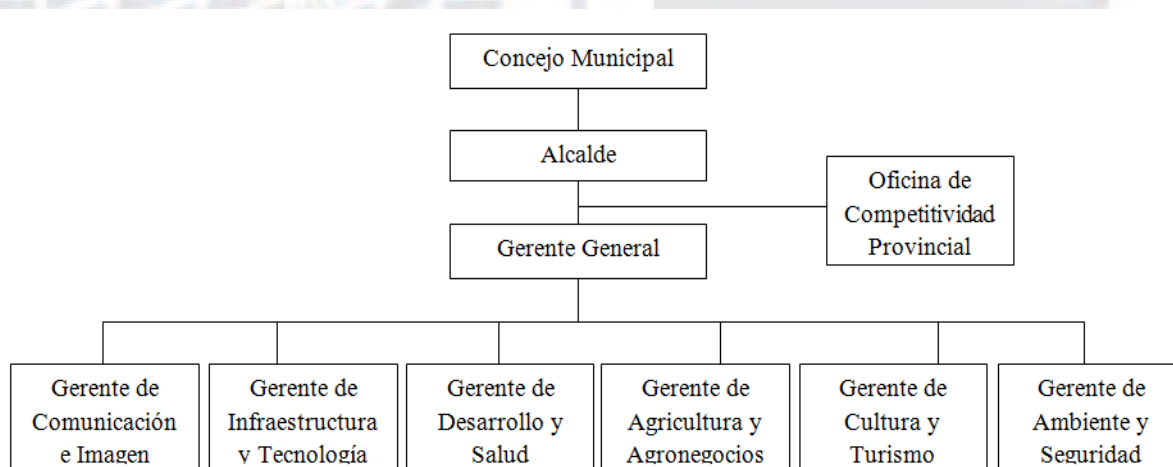


Figura 21. Estructura orgánica propuesta para la provincia de Concepción.

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

La provincia de Concepción, por encontrarse en el valle del Mantaro, posee una gran cantidad de recursos naturales e históricos, lo que significa que la población tiene una gran responsabilidad de preservarlas. Estos recursos pueden ser explotados de manera productiva y sostenible; así, cada una de las estrategias planteadas debe tener un enfoque de preservación

del medio ambiente, además que es indispensable para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y a su vez tiene gran implicancia como medida de competitividad provincial.

La provincia de Concepción tendrá una gerencia de Ambiente y Seguridad, que deberá contrarrestar los efectos de la contaminación promoviendo sistemas de gestión ambiental en los distritos, a fin de preservar los ríos, lagos, flora, fauna y recursos históricos, que son aspectos que deben ser prioritarios cuando se decide la implementación de las estrategias.

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

Se deberá contar con un personal calificado que se sienta identificado con la organización desde que se empiece a ejecutar el plan estratégico; cada uno de los puestos que contienen la estructura organizacional deberá tener la actitud de poder desarrollar bien el trabajo asignado para cumplir la situación futura deseada de la provincia de Concepción. Para poder implementar bien el proceso estratégico, no se dependerá solamente de plantear bien las estrategias y los objetivos a largo plazo y corto plazo, sino que dependerá mucho del líder que lleve a cabo el plan estratégico motivando a todo su equipo a conseguir los intereses organizacionales.

El encargado de llevar la implementación deberá tener en cuenta lo siguiente: (a) tener claras la visión y misión, (b) hacer conocer los intereses organizacionales, (c) identificar la situación actual y (d) tener el compromiso de generar el cambio. Asimismo, para lograr los objetivos, la Municipalidad de Concepción deberá contratar personal con experiencia y conocimientos en administración estratégica y gestión empresarial, principalmente para los puestos de gerencia que son claves en la implementación de políticas y estrategias, profesionales en agronegocios y técnicos especialistas en las distintas áreas; de ser necesario se debería reclutar profesionales fuera de la zona que califiquen y cubran las expectativas de los puestos asignados en la estructura orgánica. Por otro lado, es importante el desarrollo de

la mano de obra especializada y capacidades empresariales en la población de Concepción. Para ello, los centros de formación y gestión empresarial apoyarán en el desarrollo de estas competencias.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Para llevar a cabo las estrategias, se deberá conformar un equipo que guiará el cambio. Deben estar compuesto por líderes con experiencia en cambios culturales y organizacionales; además, se requiere el compromiso de todos los *stakeholders* de la provincia de Concepción. Por ello es de vital importancia la comunicación a la población de la visión propuesta y los beneficios que obtendrán con el logro de los objetivos de largo plazo, con la finalidad de generar la participación activa de (a) funcionarios, (b) empresarios y (c) comunidad vinculada.

Por otro lado, para el éxito de los conglomerados productivos, es indispensable promover la asociatividad y fortalecer el espíritu emprendedor en la población; se debe crear una cultura colaborativa entre todos los actores de la cadena productiva. Asimismo, se requiere de un liderazgo transformacional de la Municipalidad de Concepción, que deben mitigar el rechazo al cambio en la población de Concepción.

### **7.8 Conclusiones**

La implementación estratégica permitirá lograr los objetivos de largo plazo a través del logro de los objetivos de corto plazo, los cuales sirven de pauta para evidenciar en qué porcentaje de cumplimiento se encuentra la organización, ya que son fundamentales para alcanzar la visión propuesta para la Provincia de Concepción; asimismo, se debe tener en consideración cada una de las políticas establecidas para la implementación de las estrategias, porque son las que establecen las fronteras, restricciones y límites sobre las acciones administrativas, enfocándose siempre en la preservación del medio ambiente. La provincia de Concepción iniciará un proceso de cambio muy significativo y vital; para ello, se requiere

desarrollar el capital humano en los funcionarios públicos y la comunidad con la finalidad de contribuir en el desarrollo de las principales actividades como (a) la agricultura, (b) la ganadería y (c) el turismo; asimismo, deberán generar sinergia con los diferentes gobiernos distritales, con la inversión privada y comprometer a la población con la finalidad de generar su participación activa.





## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se hace referencia a la evaluación y control, que es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico, y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes y tardaban meses en hacerse, tenían validez por años y no pasaba nada, o muy poco, porque no cambiaban ni el entorno, ni la competencia, ni la demanda; en cambio hoy los cambios suceden y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar permanentemente lo desarrollado (D'Alessio, 2008). La provincia de Concepción está sometida a diferentes cambios del entorno, competencia, demanda, cambios tecnológicos, por lo que se hace necesaria esta etapa de evaluación y control para su planeamiento estratégico, con la finalidad de evaluar y controlar las actividades, basados en los indicadores identificados y realizar los ajustes oportunamente.

### 8.1 Perspectiva de Control

Según D'Alessio (2008), con el Tablero de Control se puede ejercer una visión integral, holística de la organización, además, facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si fuera necesario. Para la evaluación del desempeño, se debe de utilizar el Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*), que es una herramienta que se encarga de evaluar los objetivos de corto plazo de acuerdo al establecimiento de diferentes indicadores necesarios para medir la implementación de las estrategias y su desempeño.

Kaplan y Norton (2009) sugirieron cuatro perspectivas a usarse para evaluar la consecución de objetivos; tales son: (a) perspectiva interna, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de clientes y (d) perspectiva financiera.

### **8.1.1 Interna**

Esta perspectiva abarca el área de las medidas internas que la organización debe tomar para satisfacer las expectativas de los clientes, ya que ello deriva de procesos, decisiones y acciones que se producen en toda la organización; responde a la pregunta ¿en qué debemos sobresalir?; es decir, la organización debe decidir en qué procesos y competencias sobresalir. Para ello, debe concentrar la atención en aquellas operaciones internas cruciales que satisfagan las necesidades de los clientes, también denominadas factores que afectan al tiempo del ciclo, a la calidad, a las destrezas de los empleados y a la productividad.

### **8.1.2 Procesos**

Esta perspectiva abarca el área de los parámetros que la organización considera más importante para el éxito competitivo; responde a la pregunta ¿podemos seguir creciendo y creando valor?, lo que exige a las organizaciones a que realicen mejoras continuas en sus procesos existentes y productos, para que tengan la capacidad de introducir nuevos productos con valor agregado.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los clientes; es decir, se enfoca en su satisfacción y creación de valor. Responde a la pregunta ¿cómo nos ven los clientes? y los objetivos tienen relación con el plazo, la calidad, la eficacia, el servicio y el coste. En este plan estratégico, los clientes internos serían la población de Concepción y los clientes externos podrían ser los turistas y todos aquellos que adquieren los productos de la provincia.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades del accionista; es decir, se enfoca en crear valor para el accionista. Responde a la pregunta ¿cómo nos ven los accionistas? y los objetivos tienen relación con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones. En este plan estratégico, los accionistas serían los pobladores y la Municipalidad de Concepción, que

desean mejorar su calidad de vida, y los empresarios que invierten en las diversas industrias de la provincia de Concepción, que desean obtener rentabilidad por sus inversiones.

## **8.2 Tablero de Control Integrado**

Al final del Capítulo, en la Tabla 41, se presentará el Tablero de Control Integrado para la provincia de Concepción.

## **8.3 Conclusiones**

De acuerdo al modelo de Kaplan y Norton (2009), se han identificado cuatro perspectivas: (a) perspectiva interna, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de clientes y (d) perspectiva financiera, las cuales han sido asociados a los objetivos de cortos plazo y, como se pudo observar estos están más asociados a las perspectivas interna y clientes, porque se requiere mejoramiento en los procesos internos y mejora en la calidad del servicio. En total se han definido 20 indicadores, que van a permitir el control y seguimiento de cumplimiento de los objetivos de corto plazo, a fin de alcanzar la visión propuesta para el plan estratégico de la provincia de Concepción al 2022 como el futuro esperado para la población.

Tabla 41

## Tablero de Control Integrado

| <b>Perspectiva Interna</b>    |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>N° OCP</b>                 | <b>Objetivos de Corto Plazo</b>  | <b>Indicador</b>  |
| OCP 1.1.                      | Incrementar la producción de alcachofa en un 20% de forma anual  | Toneladas de Producción por año                           |
| OCP 1.2.                      | Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual.   | Toneladas de Producción/ Numero de hectárea Cosechadas    |
| OCP 1.4.                      | Migrar el 20% de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa al 2013.  | Cantidad de hectáreas migradas/ total hectáreas sembradas |
| OCP 2.1.                      | Incrementar la producción de leche en un 10% de forma anual  | Toneladas Métricas de producción por año                  |
| OCP 2.2.                      | Mejoramiento genético de las razas del ganado vacuno al 30% al 2013  | Litros de leche / Número de vacas                         |
| OCP 3.5                       | Asfaltar la pista que une Concepción con la Selva Central y Cañete en un 30% al 2013.  | Km. asfaltar por año                                      |
| OCP 4.1.                      | Incrementar el asfaltado de las vías que actualmente se encuentran afirmadas, en un 10% de forma anual.  | Km. asfaltados por año                                    |
| OCP 6.1.                      | Lograr la disponibilidad del servicio de agua y desagüe en un 10% de forma anual en las viviendas.   | Porcentaje de viviendas con agua y desagüe                |
| <b>Perspectiva Clientes</b>   |  |   |
| <b>N° OCP</b>                 | <b>Objetivos de Corto Plazo</b>  | <b>Indicador</b>  |
| OCP 1.3.                      | Posicionar una marca que identifique la “Alcachofa Concepción”, en el mercado nacional como símbolo de calidad y producto natural para el 2013.  | Número de campañas publicitarias x año                    |
| OCP 2.3.                      | Posicionar una marca que identifique los “Lácteos Concepción”, en el mercado nacional como símbolo de calidad y producto natural para el 2013.   | Número de campañas publicitarias x año                    |
| OCP 3.2.                      | Lograr un crecimiento del 10% de arribo de turistas de forma anual.  | Número de turistas x año                                  |
| OCP 3.3.                      | Incrementar el nivel de permanencia de turistas a dos días en el 2013.   | Días de permanencia por turista                           |
| OCP 3.4.                      | Realizar tres campañas promocionales con ofertas turísticas de forma anual.  | Número de campañas publicitarias x año                    |
| <b>Perspectiva Financiera</b> |  |   |
| <b>N° OCP</b>                 | <b>Objetivos de Corto Plazo</b>  | <b>Indicador</b>  |
| OCP 3.1.                      | Lograr la instalación de hoteles de reconocimiento nacional cuidando la arquitectura de la zona para el 2013.  | Número de nuevos hoteles x año                            |
| OCP 4.2.                      | Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año.  | Fecha de inicio y termino de los proyectos                |
| OCP 5.3.                      | Destinar el 12% del presupuesto del Municipio al equipamiento, mejora de infraestructura y transferencia tecnológica en los institutos actuales en la provincia de Concepción.                             | Porcentaje del presupuesto asignado por año               |
| OCP 6.2.                      | Gestionar la aprobación de la implementación de los servicios de agua y desagüe en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año.   | Fecha de inicio y termino de los proyectos                |
| <b>Perspectiva Procesos</b>   |  |   |
| <b>N° OCP</b>                 | <b>Objetivos de Corto Plazo</b>  | <b>Indicador</b>  |
| OCP 5.1.                      | Lograr la instalación de centros de formación e investigación en temas relacionados a: (a) agropecuaria, (b) agronegocios, (c) turismo, (d) gastronomía y (e) administración hotelera para el 2013.        | Número de nuevos centros de formación x año               |
| OCP 5.2.                      | Lograr la asistencia de un 80% a programas educativos productivos tales como: (a) agropecuaria, (b) agronegocios, (c) turismo, (d) gastronomía y (e) administración hotelera para el 2013.                 | Número de asistencias x año                               |
| OCP 5.4                       | Realizar convenios con universidades de reconocimiento nacional, que tengan programas virtuales a distancia, que ofrezcan las carreras relacionadas con la realidad productiva de Concepción para el 2013. | Número de convenios concretados x año                     |

## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Concepción

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Concepción

Según la última investigación sostenida por CENTRUM Católica (2011) acerca del Índice de competitividad Regional del Perú 2011, se analizan cinco factores: (a) economía, (b) infraestructura, (c) educación, (d) gobierno y (e) personas, y 28 variables que detallan cada una de ellas; se determinó que Junín se ubicaba en el puesto 15 de los 24 departamentos evaluados tal como se puede observar en la Tabla 42.

Tabla 42

#### *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011*

| Regiones      | 2011 |       | 2010 |       | 2008 |       |
|---------------|------|-------|------|-------|------|-------|
|               | Rank | ICRP  | Rank | ICRP  | Rank | ICRP  |
| Lima y Callao |      |       | 1    | 73.57 | 1    | 75.24 |
| Lima          | 1    | 70.82 |      |       |      |       |
| Callao        | 2    | 49.02 |      |       |      |       |
| Arequipa      | 3    | 44.73 | 2    | 45.32 | 2    | 49.66 |
| Ica           | 4    | 44.29 | 3    | 44.49 | 3    | 48.17 |
| Tacna         | 5    | 42.41 | 6    | 41.27 | 4    | 44.83 |
| Moquegua      | 6    | 41.9  | 7    | 40.45 | 5    | 42.73 |
| La Libertad   | 7    | 40.53 | 4    | 42.63 | 6    | 42.24 |
| Lambayeque    | 8    | 38.08 | 5    | 41.4  | 7    | 41.15 |
| Piura         | 9    | 35.8  | 8    | 36.64 | 13   | 35.25 |
| Tumbes        | 10   | 34.45 | 9    | 35.46 | 8    | 36.51 |
| Madre de Dios | 11   | 34.09 | 13   | 32.68 | 14   | 31.36 |
| Cusco         | 12   | 33.11 | 10   | 33.16 | 11   | 33.45 |
| Ancash        | 13   | 32.15 | 12   | 32.99 | 9    | 33.81 |
| Loreto        | 14   | 32.14 | 11   | 33.01 | 10   | 34.13 |
| Junín         | 15   | 31.58 | 14   | 31.66 | 12   | 33.36 |
| Puno          | 16   | 30.47 | 16   | 27.22 | 16   | 25.88 |
| Pasco         | 17   | 29.21 | 15   | 29.8  | 24   | 30.64 |
| Ucayali       | 18   | 28.45 | 17   | 27.15 | 15   | 27.73 |
| San Martín    | 19   | 28.39 | 19   | 25.18 | 20   | 23.71 |
| Huánuco       | 20   | 25.18 | 18   | 25.7  | 17   | 25.04 |
| Amazonas      | 21   | 23.58 | 20   | 24.42 | 18   | 25.02 |
| Ayacucho      | 22   | 23.27 | 21   | 23.54 | 21   | 23.44 |
| Apurímac      | 23   | 22.5  | 23   | 21.36 | 19   | 24.45 |
| Cajamarca     | 24   | 22.01 | 22   | 23.17 | 22   | 21.73 |
| Huancavelica  | 25   | 17.9  | 24   | 17.64 | 23   | 18.98 |

*Nota:* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2011”, por CENTRUM Católica, 2011, Lima, Perú: Plan Estratégico de la Región Junín 2012.

Actualmente no se poseen datos sobre el indicador de competitividad a nivel de provincias. Sin embargo, se ha determinado que la posición de la provincia de Concepción ante otras provincias como Huancayo, Jauja y Chupaca se da por el lado de la población, que cada vez está disminuyendo en comparación con otras provincias de la costa y las provincias que son capital de departamento.

- **Economía:** explica el tamaño de la economía regional, la capacidad de lograr el crecimiento sostenido, su nivel de integración con el mundo a través de las exportaciones, la diversificación de su oferta y la capacidad de generar empleo. Para el 2011, el departamento de Junín está en el puesto 19, después de perder tres puntos respecto al 2010 y cinco puntos frente al 2008. Para Concepción, los niveles de exportaciones de alcachofa se encuentran en un crecimiento lento y sobre los niveles de producción de lácteos y derivados no se cuenta con un registro debido a la precariedad del sector empresarial del mismo (ver Tabla 43).
- **Gobierno:** permite observar los recursos con que cuenta y dispone la región, su independencia fiscal, la calidad de gasto y el sistema de seguridad y de justicia. La ubicación de Concepción, colindante a la denominada región del VRAEM, se considera como zona peligrosa por los hechos terroristas y la pone en relativo riesgo; y en términos de incidencia de delitos y faltas no registra gravedad en comparación a otras provincias. Junín ocupa la posición 17, bajando cuatro posiciones con respecto al 2010 y nueve posiciones respecto al 2008. Podemos deducir que Concepción no escapa de este factor y se determina que la capacidad del gasto del Gobierno Municipal está por debajo de otros municipios, y cae en falta de capacidad de generar proyectos de envergadura (ver Tabla 43).
- **Personas:** Permite en la región observar el nivel de educación, capital humano y formación laboral. En el 2011, Junín se ubicaba en el puesto 10 bajando un punto

respecto al 2010 e igualando la posición del 2008. Concepción tiene un registro por debajo de otras provincias, asumiendo que se deben a factores de centralización de la educación (ver Tabla 43).

- **Infraestructura:** Mide la capacidad de la región respecto a la generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. Junín se ubica en el puesto 13 perdiendo un punto frente al 2010. Como se sabe, Concepción no tiene infraestructura para un turismo; el proyecto de llevar el aeropuerto internacional al distrito de Orcotuna se perdió por fenómenos sociales y políticos. Concepción debe integrarse a la red de ferrocarril del valle del Mantaro y concluir con el proyecto de integrar con una pista asfaltada de Satipo a Cañete (ver Tabla 43).
- **Empresas:** Demuestra la productividad de la región así como las capacidades gerenciales y de gestión a través de la opinión de empresarios líderes de cada región, por lo que ubica a Junín en el nivel 14 subiendo una posición respecto al 2010 (ver Tabla 43). La inversión está dispuesta a entrar en Junín pero no encuentra pilares de economía, gobierno, personas e infraestructura favorables en los últimos tres años que permitan un buen desempeño de las mismas en la región.

Tabla 43

*Factores de la Competitividad de la Región Junín*

| <b>Factores</b> | <b>2011</b> | <b>2010</b> | <b>2008</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Economía        | 19          | 16          | 14          |
| Gobierno        | 17          | 12          | 8           |
| Personas        | 10          | 9           | 10          |
| Infraestructura | 13          | 12          | NP          |
| Empresas        | 14          | 15          | NP          |

*Nota:* Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú 2010”, por CENTRUM Católica, 2011. Lima, Perú: Plan Estratégico de la Región Junín 2012

## **9.2 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Provincia de Concepción**

En la provincia de Concepción pueden desarrollarse clústeres asociados a actividades agropecuarias y al turismo. Se pueden agrupar las actividades agropecuarias mediante un clúster de productos derivados de lácteos y alcachofa de la siguiente manera: (a) productores de leche y alcachofa, (b) proveedores de semillas, (c) acopiadores convertidores y (d) agentes que agreguen valor en la cadena productiva. Deben tener como único objetivo incrementar la producción para que se vuelva más atractiva y competitiva. Por el lado del turismo, se necesita crear un circuito donde el turista acceda a servicios de hospedaje, centros recreativos, centros de rehabilitación, operadores, agencias de viaje, restaurantes, transporte y comunicaciones. Se sugiere que sea la parte norte de la capital de la provincia, e incorporar a los distritos de 9 de Julio, Orcotuna y Mito.

## **9.3 Conclusiones**

La provincia de Concepción tiene una gran oportunidad de mejorar su posición competitiva a través de la implementación y ejecución de este Plan Estratégico. La posición competitiva de Junín ha venido cayendo en los últimos tres años. Los factores como personas, gobierno, infraestructura y economía no son nada favorables; se mantiene el factor empresas y se ha mejorado su posición con respecto al 2010. Por lo tanto, se tiene que mejorar en educación, infraestructura vial y turística, generación de empleo, atractivo de inversiones, formalización de la propiedad, anexas vías férreas, áreas y carreteras.

Para desarrollar la alcachofa y leche con sus derivados se tiene que consolidar la cadena productiva creando un clúster en la parte norte de la Capital de la provincia, promoviendo la investigación en el producto y apostando por productos que generen mayor valor agregado y con tendencia orgánica. Para desarrollar el sector turismo, se tiene que dinamizar la infraestructura con ecotecnologías que permitan romper el urbanismo tradicional y que garanticen sostenibilidad y la opción de optar por energías alternativas. Este sector



turismo también se debe de integrar de manera armoniosa y participativa con otras provincias diferenciándose por servicios.



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

En el presente capítulo, se resumirá el desarrollo del planeamiento estratégico, el cual ha sido basado en (a) el análisis interno y externo, (b) definición de los objetivos, (c) estrategias y (d) políticas identificadas y establecidas para la provincia de Concepción; además, se incluye las conclusiones, las recomendaciones del Plan Estratégico de la Provincia de Concepción y la situación futura que se espera de la provincia de Concepción.

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

El Plan Estratégico Integral ayuda al control del proceso estratégico, a la revisión y ajustes de las estrategias si fueran necesarios. Es importante contar con una visión integral del plan (D'Alessio, 2008). Más adelante, en la Tabla 44, se presenta el Plan Estratégico Integral de la Provincia de Concepción en el que se concluye: (a) la visión, (b) la misión, (c) el código de ética, (d) los valores, (e) los intereses organizacionales, (f) los objetivos de largo y corto plazo (g) las estrategias, (h) las políticas, (i) los recursos y (j) estructura organizacional, que permite una visión general de lo elaborado en este Plan Estratégico.

### **10.2 Conclusiones**

La Provincia de Concepción cuenta con una excelente ubicación estratégica, cercana a mercados de alto potencial comercial como Huancayo, provincia líder en el intercambio comercial que a su vez es un hub de interacción comercial para las zonas de selva central y sur andina, contando con recursos favorables para la actividad agropecuaria y turismo, en la parte agropecuaria posee tierras productoras de alcachofas tipo espina con alto valor nutritivo, disponibilidad de aguas e intensiva en mano de obra. Por la parte del turismo se cuenta con zonas ecológicas que preservan gran parte de la cultura autóctona de la zona a pesar del imparable desarrollo del sector inmobiliario en los últimos años, además del atractivo del agroturismo por las diversas zonas de desarrollo agropecuario para el disfrute de un turismo vivencial y en contacto con la naturaleza. Actualmente, la provincia de Concepción

se encuentra en un entorno de crecimiento económico, con oportunidades de contar con productos agropecuarios con valor agregado que poseen alta demanda en el exterior por su calidad nutritiva y con marca propia que puede traspasar las barreras nacionales. La inversión privada tiene puesto su interés en la Provincia para lo cual el Gobierno Provincial debe promover y facilitar las gestiones de instalación de infraestructura y gestión administrativa. La masa laboral cuenta con importante carteras de desarrollo para lo cual la especialización en educación técnica y universitaria deberá ser de alto nivel y fácil acceso para el estudiante, motivando su asistencia con recursos planteados en el presente plan.

Un aspecto que limita el desarrollo de la Provincia de Concepción tiene que ver con la deficiente infraestructura vial y turística lo que genera que el visitante opte por mejores accesos a través de la oferta turística presentada por zonas de la Selva Central, del mismo modo la poca infraestructura vial desanima a los inversionistas y empresarios de la zona debido a que encuentran limitaciones en el manejo logístico y de fluidez en sus negocios. La baja capacidad de gestión del gasto público se relaciona con la falta de capacitación y asesoría de profesionales que puedan generar proyectos de impacto y viabilidad lo cual debería trabajarse con el apoyo de otros gobiernos provinciales y/o gobiernos regionales y gobierno central. El alto nivel de emigración debe frenarse contando con alternativas atractivas de desarrollo para los estudiantes lo que permitirá que estos aporten con su talento y capital en esta Provincia, por tal motivo el aspecto educacional es fundamental. Otro factor que puede limitar el desarrollo es la poca inversión en ciencia, educación y tecnología por parte del Gobierno Local lo que anticipa un futuro escaso en nuevos proyectos, nuevos empresarios, nueva tecnología e innovación con el consiguiente lento desarrollo de la Provincia. Para este fin se deberá contar con la interacción de modelos de provincias que si invierten sus partidas presupuestarias en este importante rubro.

### 10.3 Recomendaciones

Se recomienda que el presente plan estratégico se implemente y controle; el liderazgo de este plan estratégico recae en el alcalde provincial de Concepción y está enfocado en un trabajo conjunto con todos los actores a nivel del gobierno provincial en coordinación con el gobierno regional y los gobiernos distritales, gremios empresariales, organismos de ayuda, sector financiero, comunidad en general y otros a fin de involucrar a todos en la visión hacia el 2022 de la provincia de Concepción.

Crear una cultura de turismo en la zona que permitirá albergar un mayor número de turistas y que estos decidan pernoctar más días en la provincia, lo cual aumentará sus gastos, que se convierten en ganancias para los prestadores de servicios. Dichos servicios deben ser de la más óptima calidad y preservar la cultura autóctona de la zona. Mantener una calidad de vida óptima para los pobladores promoviendo mayor capacitación técnica y universitaria que permitirá que las nuevas generaciones decidan quedarse en su provincia aplicando sus conocimientos y potenciando sus habilidades además de atraer mayores capitales de inversión en bien de su provincia.

Es necesario poner mucho énfasis en la inversión en ciencia, educación y tecnología, pues esto generará desarrollo en la población directa e indirectamente; además, se debe gestionar de manera eficiente el gasto de la provincia con proyectos sustentados en todo este plan estratégico, con la finalidad de mejorar la calidad de vida en los pobladores cubriendo sus necesidades a través de la dotación de infraestructura sugerida en este plan estratégico. La provincia de Concepción debe atraer la inversión privada y pública, lo cual permite generar valor agregado a través del cultivo de alcachofas, elaboración de productos lácteos y turismo.

Tabla 44

Plan Estratégico Integral

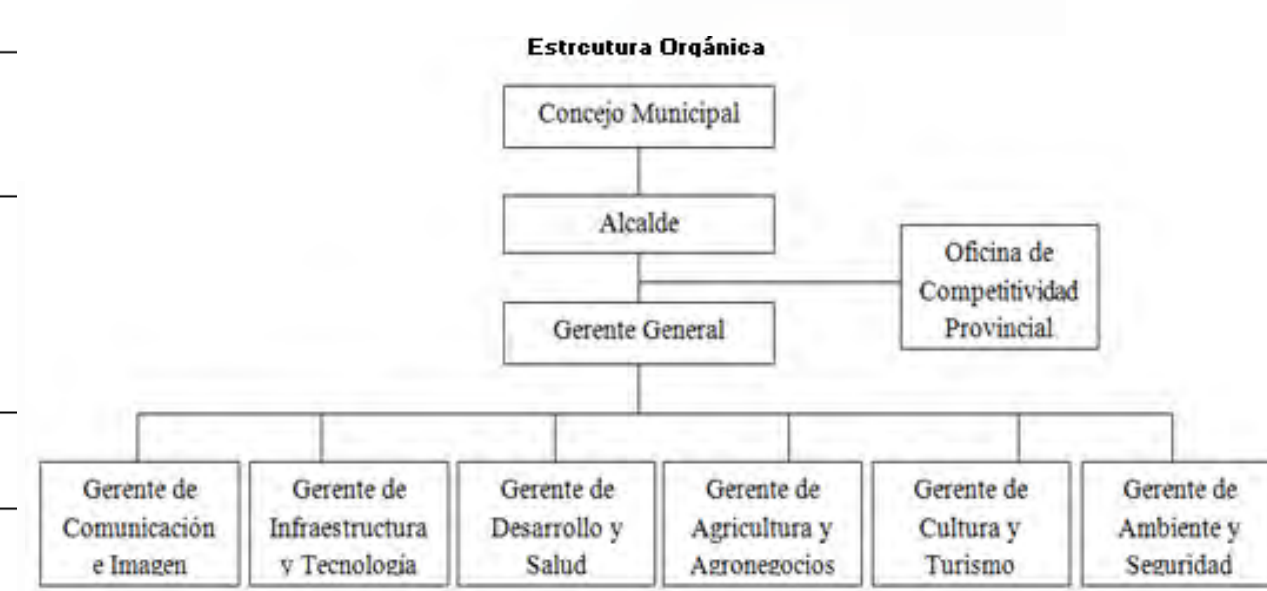
| Visión  |   |   |                             |  |  |   |   |                                    |
|---|---|---|-----------------------------|--|--|---|---|------------------------------------|
| Concepción en el 2022, será la tercera provincia líder en la producción de alcachofas y lácteos, y estará entre los diez principales destinos turísticos del Perú, incorporada a los corredores económicos e integrada al mercado regional, nacional e internacional; con alianzas estratégicas con el sector público y privado para la inversión en infraestructura pública y empresarial; gozando de una mejor calidad de vida, conservando su identidad cultural y ecológica.  |   |   |                             |  |  |   |   |                                    |
| Misión  | Intereses Organizacionales  | Objetivos a Largo Plazo   |                             |  |  |   |   | Principios Cardinales              |
|   | (a) Desarrollo de la actividad ganadera (leche)<br>(b) Desarrollo de la actividad agrícola (alcachofa)<br>(c) Promoción del Turismo<br>(d) Construcción de Infraestructura Vial<br>(e) Mejorar el nivel educativo<br>(f) Acceso a servicios básicos | Producir 15 MIL TN de alcachofa   | Producir 21 MIL TM de leche | Recibir 135 MIL visitantes por turismo | Asfaltar los 136.20 km que se encuentran afirmadas | Tendrán 30% educación técnica y 17% educación universitaria | 85% dispondrá de los servicios de agua y desagüe en sus viviendas |                                    |
|   | Estrategias   | O LP 01   | O LP 02                     | O LP 03                                | O LP 04  | O LP 05   | O LP 06   |                                    |
| Promover el desarrollo de la provincia de Concepción a través de la inversión pública y privada, estableciendo las condiciones adecuadas para brindar servicios de salud, educación e infraestructura de alta calidad, impulsando el desarrollo de las principales actividades económicas en los sectores agropecuario y turismo para la generación de empleo y mejor aprovechamiento de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente, contando con el compromiso participativo de la población, autoridades gubernamentales e instituciones en general. | E01   | Invertir en infraestructura vial y de servicios turísticos, para desarrollar el sector turismo  |                             | X                                      | X  | X   | X   | Políticas 3, 8, 11                 |
|   | E02   | Generar oferta turística de tipo histórico, cultural, ecoturismo, vivencial, agroturismo y de...  |                             | X                                      |  | X   | X   | Políticas 2, 3, 4, 6, 8, 11        |
|   | E03   | Fortalecimiento de la cadena productiva para la exportación de la alcachofa.  | X                           |  |  |   | X   | Políticas 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13 |
|   | E04   | Comercializar la producción de alcachofa y lácteos a nivel nacional e internacional.  | X                           | X                                      |  |   | X   | Políticas 1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 13 |
|   | E05   | Ampliar las vías asfaltadas para mejorar el acceso a las principales zonas productivas e interconectarlas con los principales mercados de Huancayo, Lima y Selva Central.                           | X                           | X                                      | X  | X   | X   | Políticas 3, 8                     |
|   | E06   | Realizar una integración al corredor turístico con El Valle del Mantaro, Selva Central y Nor Yucayos.   |                             |  | X  |   | X   | Políticas 3, 6, 8, 11              |
|   | E07   | Elaborar un programa de capacitaciones en temas relacionados al sector agropecuario y turismo.  | X                           | X                                      | X  |   |   | Políticas 7, 9                     |
|   | E08   | Implementar sistemas de tecnificación en la ganadería y agricultura, con el apoyo del Gobierno Central y Regional y ONGs.   | X                           | X                                      |  |   |   | Políticas 3, 7, 9                  |
|   | E09   | Ejecutar un programa de mejoramiento educativo a nivel de educación básica, y superior, en coordinación con la industria agropecuaria, para cubrir las necesidades de las empresas de la provincia. | X                           | X                                      |  |   | X   | Políticas 7, 10                    |

**Valores**

- Honestidad, se debe de realizar un gestión transparente en las diversas actividades y ámbitos.
- Compromiso, todos los stakeholders como las autoridades, agentes promotores del desarrollo, empresarios, organismos no gubernamentales, y la población en general.
- Liderazgo, Concepción debe ser responsable de generar un cambio transformacional.
- Solidaridad, entre los funcionarios públicos (Gobierno Provincial y Distritos)
- Respeto, en cualquier circunstancia se debe siempre establecer un respeto irrestricto y trato cordial con todos los organismos públicos, privados, empresarios y público en general.

| Tablero de Control |   |        |  | Tablero de Control |   |        |   |
|--------------------|---|--------|--|--------------------|---|--------|---|
| OCP101             | Incrementar la producción de alcachofa en un 20% de forma anual               | OCP201 | Incrementar la producción de leche en un 10% de forma anual                  | OCP301             | Lograr la instalación de hoteles reconocimento nacional cuidando la arquitectura de la zona para el 2013. | OCP401 | Incrementar el asfaltado de las vías que actualmente se encuentran afirmadas, en un 10% de forma anual.                             |
| OCP102             | Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual.        | OCP202 | Mejoramiento genético de las razas del ganado vacuno al 30% al 2013          | OCP302             | Lograr un crecimiento del 10% de arribo de turistas de forma anual.                                       | OCP402 | Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año. |
| OCP103             | Posicionar una marca que identifique la "Alcachofa Concepción", para el 2013. | OCP203 | Posicionar una marca que identifique los "Lácteos Concepción", para el 2013. | OCP303             | Incrementar el nivel de permanencia de turistas a dos días en el 2013.                                    | OCP403 | Lograr la asistencia de un 80% a programas educativos, para el 2013.  |
| OCP104             | Migrar el 20% de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa al 2013.     | OCP204 |  | OCP304             | Realizar tres campañas promocionales con ofertas turísticas de forma anual.                               | OCP404 | Destinar el 12% del presupuesto del Municipio al equipamiento, en los institutos actuales en la provincia de Concepción.            |
|                    |   |        |  | OCP305             | Asfaltar la pista que une Concepción con la Selva Central y Cañete en un 30% al 2013.                     | OCP504 | Realizar convenios con universidades de reconocimiento nacional, que tengan programas virtuales a distancia, para el 2013.          |

| Objetivos de Largo Plazo   | Objetivos de Corto Plazo | Actividades   | Recursos  |
|--|--------------------------|---|---|
| O LP1<br>Se producirá 15 MIL TN de alcachofa                               | OCP11                    | Incrementar la producción de alcachofa en un 20% de forma anual   | Profesional con conocimientos en finanzas             |
|  | OCP12                    | Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual.  | Financieras, ongs, cooperativas y acopiadores         |
|  | OCP13                    | Posicionar una marca que identifique la "Alcachofa Concepción", al 2013.  | INA área de alcachofas- Caritas                       |
|  | OCP14                    | Migrar el 20% de cultivos tradicionales por cultivo de alcachofa al 2013.   | INA área de suelos- Doe Run                           |
| O LP2<br>Se producirá 21 MIL TM de leche                                   | OCP21                    | Incrementar la producción de leche en un 10% de forma anual   | Profesional con conocimientos en finanzas             |
|  | OCP22                    | Mejoramiento genético de las razas del ganado vacuno al 30% al 2013   | Financieras, ongs, cooperativas y acopiadores         |
|  | OCP23                    | Posicionar una marca que identifique los "Lácteos Concepción", para el 2013.  | Ministerio de Agricultura y Ong IDMA                  |
| O LP3<br>Recibirá 135 MIL visitantes por turismo                           | OCP31                    | Lograr la instalación de hoteles nacionales cuidando la arquitectura de la zona para el 2013.   | Profesional con conocimientos en finanzas y marketing |
|  | OCP32                    | Lograr un crecimiento del 10% de arribo de turistas   | Estudios de grabación y diseño                        |
|  | OCP33                    | Incrementar el nivel de permanencia de turistas a dos días en el 2013.  | Agromanero y Ecoandina, lugar de convenciones         |
|  | OCP34                    | Realizar tres campañas promocionales con ofertas turísticas de forma anual.   | Profesional con conocimientos en finanzas             |
|  | OCP35                    | Asfaltar la pista que une Concepción con la Selva Central y Cañete en un 30% al 2013.   | Profesional capacitado que conozca zonas turísticas   |
| O LP4<br>Se asfaltarán los 136.20 km que se encuentran afirmadas           | OCP41                    | Incrementar el asfaltado de las vías que actualmente se encuentran afirmadas, en un 10%   | Supervisores con experiencia, presupuesto             |
|  | OCP42                    | Gestionar la aprobación de construcción de vías asfaltadas en coordinación con el Gobierno  | Profesional capacitado que conozca zonas turísticas   |
|  | OCP51                    | Lograr la instalación de centros de formación e investigación para el 2013.   | PRONPERU  |
|  | OCP52                    | Lograr la asistencia de un 80% a programas educativos productivos para el 2013  | Personal que administre bien los fondos               |
| O LP5<br>Tendrán 30% educación técnica y 17% educación universitaria       | OCP53                    | Destinar el 12% del presupuesto del Municipio al equipamiento, mejora de infraestructura y  | Especialistas, ingenieros civiles                     |
|  | OCP54                    | Realizar convenios con universidades nacionales, que tengan programas virtuales a   | Especialistas, ingenieros civiles                     |
|  | OCP61                    | Lograr la disponibilidad del servicio de agua y desagüe en un 10% de forma anual en las   | Empresas especialista en proyectos de vías asfaltadas |
| O LP6<br>85% dispondrá de los servicios de agua y desagüe en sus viviendas | OCP62                    | Gestionar la aprobación de la implementación de los servicios de agua y desagüe con el Gobierno Regional y Central en un plazo de 1 año | Reuniones de trabajo con los gobiernos                |
|  |                          |   | Reuniones de trabajo con el proveedor de servicios    |



#### 10.4 Futuro de la Provincia de Concepción

Concepción en el 2022 será la tercera provincia líder en la producción de alcachofas y lácteos, y estará entre los 10 principales destinos turísticos del Perú, con una población que goza de calidad de vida, viviendo en armonía con el medio ambiente. Potenciará sus recursos para lograr que la alcachofa, los productos lácteos y el turismo generen valor agregado a través de la industria, lo que originará importantes puestos de trabajo sostenido a lo largo de los años. El poblador de Concepción será reconocido por su alta capacidad técnica y profesional en el manejo de alcachofa, productos lácteos y turismo, reconociendo su talento y conocimiento a nivel nacional e internacional, como forjador de empresas y eje para el desarrollo de la provincia.



## Referencias

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012a, 9 de agosto). Creció turismo en Junín por Fiestas Patrias al recibir cerca de 67,000 visitantes. *Perú Noticias*. Recuperado de <http://peru.com/2012/08/09/viajes/noticia-de-viajes/crecio-turismo-junin-fiestas-patrias-al-recibir-cerca-67-mil-visitantes-noticia-79921>

Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2012b, 8 de marzo). Empresarios peruanos demuestran mayor confianza mediante planes de incremento salarial. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-empresarios-peruanos-demuestran-mayor-confianza-mediante-planes-incremento-salarial-403223.aspx>

Andina, Agencia Peruana de Noticias (2012c, 8 de julio). Perú: Exportaciones de alcachofas crecen 15.5% anual desde el 2008. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-exportaciones-de-alcachofas-crecen-155-anual-desde-el-2008>.

Arellano Investigación de Marketing. (2011). *El consumidor peruano: Estilos de vida*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/12770553/estilos-de-vida-segun-rolando-arellano>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Caracterización del departamento de Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Junin-Caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Estadísticas Económicas. Series Estadísticas Anuales*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2012). *El mundo de los senderos que se Bifurcan América latina y el Caribe ante los riesgos económicos globales*.

Recuperado de <http://www.iadb.org/es/investigacion-y-datos/investigacion-y-datos,1612.html>

Base de Datos del Turismo en el Perú [BADATUR]. (2009). *Estadística turística de la región Junín*. Recuperado de

<http://www.badaturperu.com.pe/a2estad/ecogral.php?clasif=turrecepto&dpto=peru>

Congreso de la República del Perú. (2012). *Datos generales: Sobre el Congreso*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/acerca/congreso.htm>

Central Intelligence Agency [CIA]. (2011). *The World Factbook 2011*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2001rank.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

[http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan\\_Bicentenario\\_version\\_final\\_14\\_abril\\_2011.pdf](http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan_Bicentenario_version_final_14_abril_2011.pdf)

CENTRUM Católica. (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2010*. Recuperado de

[http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion\\_publicacion/icrp\\_2010\\_ndice\\_competitividad\\_regional\\_del\\_peru.html&idp=309](http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309)

CENTRUM Católica (2012). ICRP 2011 Índice de Competitividad Regional del Perú. Plan Estratégico de la Región Junín 2012.

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

Defensoría del Pueblo. (2012). *Resolución Defensorial N° 009-2012/DP*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/informes/defensoriales/informe-156.pdf>

De Soto, H. (2010). *Hacer política en el país es tan difícil como hacer empresa*. Recuperado de [http://agenciaperu.com/entrevistas/2005/sep/de\\_soto.htm](http://agenciaperu.com/entrevistas/2005/sep/de_soto.htm)



- Dirección Regional de Salud Junín [DIRESA JUNÍN]. (2011). *Plan Estratégico Institucional 2011– 2014*. Recuperado de <http://www.diresajunin.gob.pe/web2011/images/yootheme/institucional/PEI20112014DIRESA.pdf>
- Díaz, J. J. (2006). *Educación superior en el Perú: tendencias de la demanda y la oferta*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/download/pubs/analisis-2.pdf>
- Fajnzylber, P y Nash, J. (2009). *Crisis Financiera y Climática Globales*. Recuperado de: [http://siteresources.worldbank.org/.../Flagship\\_5\\_Wash\\_version\\_\(final\\_for...Flagship\\_5\\_Wash\\_version\\_\(final\\_for\\_translation\)\\_Spanish.doc](http://siteresources.worldbank.org/.../Flagship_5_Wash_version_(final_for...Flagship_5_Wash_version_(final_for_translation)_Spanish.doc)
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)
- Gobierno Regional de Junín. (2008). *Plan de desarrollo regional concertado de Junín 2008-2015*. Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/participacion\\_ciudadana/pdcr%202008-2015.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/portal/transparencia/participacion_ciudadana/pdcr%202008-2015.pdf)
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- Iberglobal. Portal para la internacionalización de la empresa y la economía. (2011). *The Networked Readiness Index 2010–2011 and 2009–2010 comparison*. Recuperado de [http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/ranking\\_global\\_technolgy\\_report\\_2011-2.pdf](http://www.iberglobal.com/frame.htm?http://iberglobal.com/images/archivos/ranking_global_technolgy_report_2011-2.pdf)
- Indacochea, A. (2005). *Junín competitivo: el valle del Mantaro*. Recuperado de [http://api.ning.com/files/INdRWLtXgArTXEtPV7a60mCy-QXfvwWBF82ojHcl-6S9id0hF8Jotak6-s-DHgFn\\*rntqCurzHNZI82i7HvTLIEzk6ONvI3w/Junin\\_Competitivo.pdf](http://api.ning.com/files/INdRWLtXgArTXEtPV7a60mCy-QXfvwWBF82ojHcl-6S9id0hF8Jotak6-s-DHgFn*rntqCurzHNZI82i7HvTLIEzk6ONvI3w/Junin_Competitivo.pdf)

Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente [IDMA]. (2012). *Agricultura ecológica para mejorar la vida de los productores y consumidores cuidando el medio ambiente.*

Recuperado de <http://www.idmaperu.org/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Perfil sociodemográfico del departamento de Junín.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/cap01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos.* Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0760/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009a). *IV Censo Nacional Económico 2008 - Régimen de propiedad.* Recuperado de

[http://www.diresajunin.gob.pe/diresajunin/oite/infoJunin/junin\\_2008\\_analisis\\_iv\\_censo\\_nacional\\_economico.pdf](http://www.diresajunin.gob.pe/diresajunin/oite/infoJunin/junin_2008_analisis_iv_censo_nacional_economico.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009b). *Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0952/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Tasa Bruta de Natalidad en el Perú.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0005/CAP-57.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). Transportes y comunicaciones.

*En Perú: Compendio Estadístico 2011*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap19/CAP19.PDF>

Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2012). *Investigación de Cultivos*.

Recuperado de <http://www.inia.gov.pe/investigacion/cultivos.asp>

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: España: Gestión.

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del Perú (2009).

Ley 27867. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Perú: Llegada mensual de turistas internacionales, enero 2002-setiembre 2012*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU\\_Lleg\\_Mens\\_Tur\\_Inter\\_nac\\_2002\\_2012.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/PERU_Lleg_Mens_Tur_Inter_nac_2002_2012.pdf)

Ministerio de Salud [MINSA]. (2011). *Atendidos y atenciones por etapas de vida, según departamento. Perú. Año 2011*. Recuperado de

[http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONE\\_SMacros.asp?00](http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Servicios/Atenciones/ATENCIONE_SMacros.asp?00)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2009). *Dirección General de*

*Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/comunicacion/politicas/estadisticas/documentos/PUBLICOS-dic-2004.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2011). *Principales logros del sector transportes y comunicaciones. Agosto 2006-julio 2011*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/1%20Logros%20agosto%202006%20-%20julio%202011%20v27mayo2011.pdf>

Ministerio del Trabajo y Promoción de Empleo [MTPE]. (2008). *Política Nacional de Empleo*. Recuperado de:

[http://www.mintra.gob.pe/archivos/Politica\\_Nacional\\_de\\_Empleo.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/Politica_Nacional_de_Empleo.pdf)

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Política Energética Peruana Promueve Cambio de Matriz Energética Basado en el Uso de 50% de Energías Renovables al 2040*.

Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1216:politica-energetica-peruana-promueve-cambio-de-matriz-energetica-basado-en-el-uso-de-50-de-energias-renovables-al-2040&catid=1:noticias&Itemid=21).

Municipalidad Provincial de Concepción. (2003). *Plan de desarrollo distrital concertado de Concepción 2004 – 2015*. Recuperado de

[http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

Municipalidad Provincial de Concepción. (2007). *Plan participativo de competitividad: Concepción al 2015*. Recuperado de

[http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=204&Itemid=243](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=204&Itemid=243)

Municipalidad Provincial de Concepción. (2008). *Plan estratégico institucional 2008 - 2010*.

Recuperado de <http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/documentos/PMM/PEI%20Concepcion.pdf>

Municipalidad Provincial de Concepción. (2011a). *Audiencia Pública de Rendición de*

*Cuentas 2011*. Recuperado de

[http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012](http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=266:rendicion-de-cuentas&catid=59:2012)

Municipalidad Provincial de Concepción. (2011b). *Presupuesto institucional de apertura*

2011. Recuperado de

<http://www.municoncepcion.gob.pe/portal/documentos/PMM/PIA%202011.pdf>

La Revista Agraria. (2006). *Fallas en el mercado en la comercialización de la leche.*

Recuperado de <http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r->

[agra73/LRA-73-16.pdf](http://www.larevistaagraria.org/sites/default/files/revista/r-agra73/LRA-73-16.pdf)

Ley 27867. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2012, marzo). La sostenibilidad del desarrollo

a 20 años de la cumbre para la Tierra, avances, brechas y lineamientos estratégicos

para América Latina y el Caribe. *Rio +20*. Conferencia de las Naciones Unidas Sobre el Desarrollo Sostenible, Río de Janeiro, Brasil.

Poder Judicial del Perú. (2012). *Misión y Visión*. Recuperado de

<http://historico.pj.gob.pe/conocenos.asp?tema=visión>

Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado: Gobierno peruano*. Recuperado

de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)

Prieto Celi, F. (2010). *Así se hizo el Perú. Crónica política de 1939 a 2009*. Lima, Perú:

Norma.

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [REDSAL]. (2008). *Presupuestos del sector*.

Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas/>

Reuters. (2012, 16 de agosto). Agencia Moody's mejora la calificación crediticia de Perú a

Baa2. *Proinversión*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&P>

[FL=0&JER=2645](http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2012). *Alcachofa*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/11pdf2012Mar21.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2012). *Boletín estadístico de cajas municipales*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>

