

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



**Planeamiento Estratégico del Distrito de Juliaca**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Aucapuri Figueroa**

**Yony Caviedes Villa**

**Guillermo Eloy Chura Quispe**

**Areff Zanabria Acuña**

**Asesora: Carolina Pretell**

**Surco, marzo de 2018**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestros maestros de CENTRUM Católica, por compartir su experiencia y conocimiento, por su dedicación, entrega y pasión que guiaron nuestro proceso de aprendizaje. Gracias por su permanente motivación.

Nuestra asesora, profesora Carolina Pretell, por brindarnos su dedicación y valioso tiempo que permitió desarrollar este apasionante tema de investigación.

Los funcionarios de la Municipalidad de Juliaca, por su valioso tiempo, información, apoyo y experiencia que contribuyo con la presente investigación.



## Dedicatorias

A Dios por darme la vida. A mis queridos padres José e Hilda María por sus invaluable consejos, cariño y comprensión; a mi esposa Roció e hijos Alethia, Adela y José que son mi inspiración; a mis hermanos y mi familia por su apoyo incondicional. Gracias por darme aliento, creer en mí y en mi proyecto.

José Aucapuri

A Dios que todo lo puede. A mis amados padres Leonor y Abel, mi reconocimiento especial y gratitud por su invaluable apoyo, los amo infinitamente. A mi familia: mi compañero de vida Wilbert y mis hijos Alejandra y Leonardo, por ser mi permanente motivación. A mis queridos compañeros de tesis José, Guillermo y Areff, su aliento y amistad ha sido parte importante para culminar este proyecto.

Yony Caviedes

A mis padres y hermanas, por su permanente apoyo y sus sabios consejos; a Odaliz mi esposa y a mis hijos Luis Guillermo, Fernando Darío y Mauricio Sebastián por su paciencia, comprensión, fortaleza y amor que me dan para seguir siempre adelante; y a toda mi familia por creer en mí y por sus enseñanzas.

Guillermo Chura

A mis hijos: Valeria, por enseñarme a ser fuerte y luchador en la vida; Enzzo André, por brindarme alegría y amor incondicional; a mi madre Nancy, por su ejemplo de ser una persona íntegra en la vida, a mi padre Jorge, por enseñarme que en la vida siempre podemos ser mejores personas.

Areff Zanabria

## Resumen Ejecutivo

El distrito de Juliaca, capital de la provincia de San Román, es la ciudad más importante de la región de Puno, y del sur del Perú. Este distrito, que procede de una larga historia de mestizaje, tiene como principal actividad económica el comercio; pero con un alto índice de informalidad, lo que genera baja recaudación tributaria. El plan estratégico desarrollado para Juliaca ha sido proyectado al año 2027, y se ha usado como base el modelo secuencial del proceso estratégico, diseñado por D'Alessio (2015). Asimismo, se inicia con el planteamiento de una visión, donde Juliaca se proyecta como una ciudad segura, competitiva, con altos estándares de calidad e infraestructura moderna, propicia para el comercio y la inversión. Para definir las estrategias que permitirán lograr esta visión, se desarrolló un análisis de factores externos e internos. Como resultado del proceso estratégico, se definieron cinco objetivos de largo plazo: (a) incrementar la cantidad de unidades empresariales formales; (b) reducir la tasa de homicidios; (c) aumentar la recolección de desechos sólidos, eliminando el déficit actual; (d) aumentar la infraestructura vial; y (e) dotar a toda la población de servicios básicos y alcantarillado. Para evaluar o controlar el proceso de implementación estratégica, se utilizará un Tablero de Control Balanceado, que ha sido diseñado con indicadores para cada uno de los 39 objetivos a corto plazo que se tienen. Finalmente, el logro de estos objetivos es tarea conjunta de la dirección municipal, en coordinación con el sector privado y la población, donde todos trabajen para que el distrito desarrolle ventajas competitivas. Se recomienda mejorar la infraestructura vial y de telecomunicaciones, así como ampliar las redes de agua potable y desagües, al mismo tiempo que se mejoren los servicios educativos en el distrito de Juliaca.

## Abstract

The district of Juliaca, capital of the province of San Román, is the most important city of the Puno region, and of the south of the country. This district comes from a long history of miscegenation, whose main economic activity is commerce, but with a high index of informality, which generates low tax collection. The strategic plan developed for Juliaca has been projected to the year 2027, using as a basis the sequential model of the strategic process, designed by D'Alessio (2015). It began with the approach of a vision, where Juliaca is projected as a safe, competitive city, with high quality standards and modern infrastructure, conducive to trade and investment. To define the strategies that will allow achieving this vision, an analysis of external and internal factors was developed. As a result of the strategic process, five long-term objectives were defined, summarized in: (a) increase the number of formal business units; (b) diminish the rate of murders; (c) increase on the amount of garbage collected, in order to reduce the existing deficit; (d) develop road infrastructure and (e) provision of basic services and sewerage. To evaluate or control the strategic implementation process, a Balanced Control Board will be used, which has been designed, with indicators for each of the 39 short-term objectives that are held. The achievement of these objectives is a joint task of the municipal management, in coordination with the private sector and the population, where everyone works together so that the district develops competitive advantages. It is recommended to improve road and telecommunications infrastructure, as well as to expand potable water and sewage networks, while improving educational services in the district of Juliaca.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación Actual del Distrito de Juliaca .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones.....	7
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Visión.....	9
2.3. Misión.....	10
2.4. Valores.....	11
2.5. Código de Ética.....	12
2.6. Conclusiones.....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>14</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	14
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2. Potencial nacional.....	18
3.1.3. Principios cardinales.....	26
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Juliaca .....	29
3.2. Análisis Competitivo del País.....	<b>30</b>
3.2.1. Condiciones de los factores .....	30
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	32

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Juliaca .....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	38
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	43
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5. El Distrito de Juliaca y sus Competidores .....	50
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	50
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	51
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	53
3.6. El Distrito de Juliaca y sus Referentes .....	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	55
3.8. Conclusiones .....	57
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>58</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	58
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	65
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	71
4.1.5. Recursos humanos (H).....	75
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	77

4.1.7. Tecnología, e investigación y desarrollo (T) .....	78
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	78
4.3. Conclusiones .....	79
<b>Capítulo V: Intereses del Distrito de Juliaca y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>81</b>
5.1. Intereses del Distrito de Juliaca.....	81
5.2. Potencial del Distrito de Juliaca .....	82
5.3. Principios Cardinales del Distrito de Juliaca.....	84
5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Juliaca (MIO).....	86
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	87
5.6. Conclusiones .....	88
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>89</b>
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	89
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	89
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	94
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	95
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	96
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	99
6.9. Matriz de Ética (ME).....	100
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	100
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	103
6.12. Conclusiones .....	103
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica.....</b>	<b>106</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo.....	106
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	112
7.3. Políticas de cada Estrategia .....	112

7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Juliaca.....	115
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	115
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	117
7.7. Gestión del Cambio .....	118
7.8 Conclusiones .....	119
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>121</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	121
8.1.1. Aprendizaje interno .....	122
8.1.2. Procesos .....	122
8.1.3. Clientes .....	123
8.1.4. Financiera .....	123
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	123
8.3. Conclusiones .....	126
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Juliaca .....</b>	<b>127</b>
9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Juliaca .....	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Juliaca.....	134
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Juliaca.....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	137
9.5. Conclusiones .....	139
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>141</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	141
10.2. Conclusiones Finales.....	141
10.3. Recomendaciones Finales .....	145
10.4. Futuro del Distrito de Juliaca .....	147
<b>Referencias.....</b>	<b>150</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población y Tasa de Crecimiento de la Provincia de San Román, por Distritos..</i>	5
Tabla 2.	<i>Población en Situación de Pobreza en la Provincia de San Román, por Distritos, Año 2007 en Porcentaje.....</i>	5
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....</i>	7
Tabla 4.	<i>Indicadores Demográficos del Perú, Estimados por Quinquenio 2005-2025...</i>	20
Tabla 5.	<i>América Latina: Tasas de Crecimiento Económico Anuales, en Porcentaje....</i>	22
Tabla 6.	<i>Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Preparación Tecnológica.</i>	24
Tabla 7.	<i>Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima.....</i>	31
Tabla 8.	<i>Inflación Histórica del Perú.....</i>	35
Tabla 9.	<i>Pilar de Competitividad Tecnológica del Perú.....</i>	45
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos de Juliaca.....</i>	49
Tabla 11.	<i>Análisis Competitivo de la Industria.....</i>	53
Tabla 12.	<i>Matriz de Perfil Competitivo de Juliaca.....</i>	55
Tabla 13.	<i>Matriz de Perfil Referencial de Juliaca.....</i>	56
Tabla 14.	<i>Tasa de Homicidio, según Ciudades, por cada 100,000 Habitantes.....</i>	63
Tabla 15.	<i>Top 20 Mejores Empresas de la Región de Puno.....</i>	65
Tabla 16.	<i>Indicadores Básicos de Producción y Recolección de Residuos Sólidos en Juliaca.....</i>	69
Tabla 17.	<i>Viviendas Particulares por Condición de Ocupación en el Distrito de Juliaca.....</i>	70
Tabla 18.	<i>Número de Viviendas en el Distrito de Juliaca, al 2016.....</i>	70
Tabla 19.	<i>Población con Servicio de Agua, Desagüe y Alumbrado Eléctrico, Año 2007...</i>	72
Tabla 20.	<i>Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB) para el Distrito de Juliaca.....</i>	72
Tabla 21.	<i>Municipalidad de San Román Juliaca: Fuentes de Ingreso, en Soles.....</i>	73

Tabla 22. <i>Municipalidad de San Román Juliaca: Avance de Ejecución de Gastos por Partida a Setiembre 2017, en Soles</i> .....	74
Tabla 23. <i>Evolución de la Capacidad de Gasto Presupuestal, a Setiembre 2017</i> .....	74
Tabla 24. <i>Principales Causas de Morbilidad en el Distrito de Juliaca, Año 2014</i> .....	75
Tabla 25. <i>Estructura del Personal de la Municipalidad de San Román Juliaca</i> .....	76
Tabla 26. <i>MEFI del Distrito de Juliaca</i> .....	79
Tabla 27. <i>Matriz de Intereses Organizacionales del Distrito de Juliaca</i> .....	86
Tabla 28. <i>Matriz FODA del Distrito de Juliaca</i> .....	90
Tabla 29. <i>Matriz PEYEA del Distrito de Juliaca</i> .....	91
Tabla 30. <i>Resumen de la Clasificación de Factores Determinantes</i> .....	92
Tabla 31. <i>Datos para la Elaboración de la MBCG del Distrito de Juliaca</i> .....	93
Tabla 32. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Juliaca</i> .....	97
Tabla 33. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Juliaca</i> .....	98
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Juliaca</i> .....	99
Tabla 35. <i>Matriz de Ética del Distrito de Juliaca</i> .....	101
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Juliaca</i> .....	104
Tabla 37. <i>Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Juliaca</i> .....	113
Tabla 38. <i>Matriz de Políticas por cada Estrategia del Distrito de Juliaca</i> .....	114
Tabla 39. <i>Acciones para Transformar la Organización</i> .....	119
Tabla 40. <i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de Juliaca</i> .....	124
Tabla 41. <i>Índice de Competitividad de Gobierno</i> .....	129
Tabla 42. <i>Índice de Competitividad de Economía</i> .....	130
Tabla 43. <i>Índice de Competitividad de Infraestructura</i> .....	131
Tabla 44. <i>Índice de Competitividad de Personas</i> .....	132

Tabla 45. <i>Índice de Competitividad de Empresas</i> .....	133
Tabla 46. <i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Juliaca</i> .....	142



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa político de Puno.....	3
<i>Figura 2.</i> Mapa político de la provincia de San Román.....	4
<i>Figura 3.</i> Distribución de establecimientos, con respecto a actividades económicas en Juliaca.....	7
<i>Figura 4.</i> Crecimiento económico esperado, 2017 y 2018, en porcentaje.....	22
<i>Figura 5.</i> Crecimiento de las exportaciones acumuladas en 12 meses, a junio de 2017...	23
<i>Figura 6.</i> Registro de la PEA en la región de Puno, año 2007.....	42
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de San Ramón.....	59
<i>Figura 8.</i> Contaminación del aire en el distrito de Juliaca.....	68
<i>Figura 9.</i> Gráfica de la Matriz PEYEA del Distrito de Juliaca.....	92
<i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Juliaca.....	94
<i>Figura 11.</i> Matriz Interna Externa del Distrito de Juliaca.....	95
<i>Figura 12.</i> Matriz Gran Estrategia del Distrito de Juliaca.....	96
<i>Figura 13.</i> Estructura propuesta para el distrito de Juliaca.....	115
<i>Figura 14.</i> Índice de competitividad regional 2017.....	127
<i>Figura 15.</i> Modelo de competitividad de las naciones.....	134
<i>Figura 16.</i> Juliaca en 1926.....	148
<i>Figura 17.</i> Juliaca en el presente.....	148
<i>Figura 18.</i> Acumulación de basura en las calles de Juliaca.....	149

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

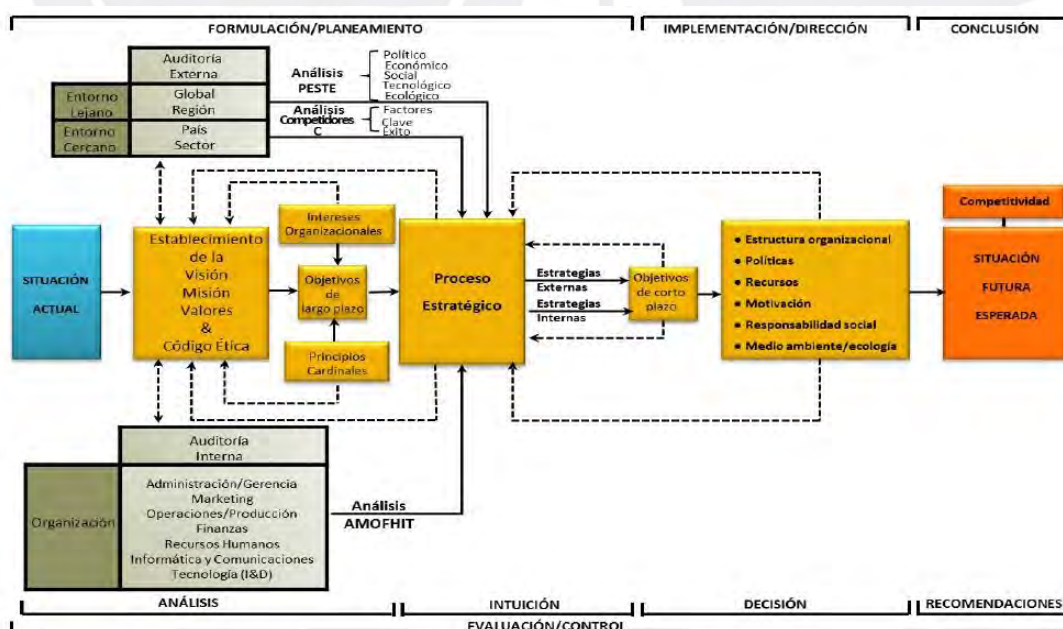


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

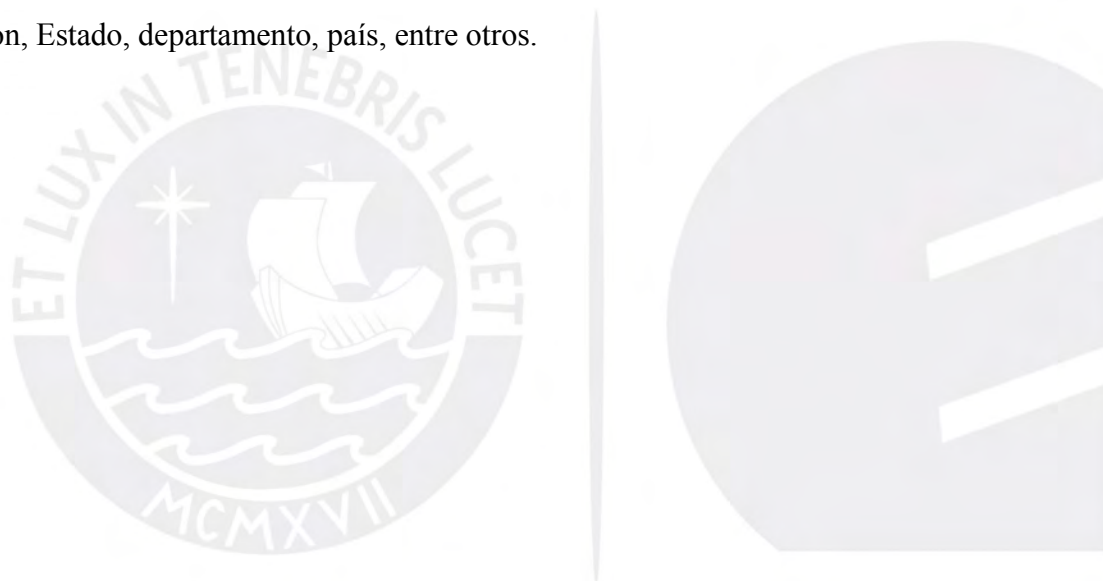
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## Capítulo I: Situación Actual del Distrito de Juliaca

### 1.1. Situación General

El distrito de Juliaca, capital de la provincia de San Román, es la ciudad más importante de la región Puno. Procede de una historia de mestizaje y se remonta a épocas desde la aparición del hombre, nómades, cazadores y recolectores que se instalaron en los talleres líticos de Mugachi 10000 años a.C. Desde allí en la meseta altiplánica, se establecieron aldeas en la laguna de Chacas, Qochapampa y río Torococha, desarrollando actividades de caza selectiva y pesca. Posteriormente, comenzaron a domesticar la llama y el cuy, realizando tareas agrícolas y construcción de viviendas en forma circular de piedras y champas. Entre los 1300 y 1100 años a.C., se consolidaron asentamientos humanos con manifestaciones culturales avanzadas, entre ellos los Qaluyos, Pucará, Huaynarroque y Tiahuanaco, desarrollando prácticas como el trueque, ganadería y agricultura (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

En la época de la civilización inca, tras una feroz resistencia, los collas fueron sometidos y se impusieron las costumbres incas y el idioma quechua. Fue entonces cuando Juliaca se convirtió en un pueblo de paso y descanso obligatorio, porque todos los caminos reales Qhapaq Ñan pasaban por allí. La abundancia de pastos naturales les permitía desarrollar ganadería de llamas y alpacas, para luego procesar lana, carne y piel, entre otros; además, era común el uso de la llama como animal de carga. En estos años, se instalaron el ayni, minka y la mita, como formas de trabajo comunal, adecuadas para la construcción de viviendas apropiadas para el clima altiplánico, utilizando piedra, barro, palos unidos con soga y cobertura de paja (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

Para el año 1533, Juliaca ya contaba con 3,639 habitantes, convirtiéndose en un repartimiento en la zona que hoy se conoce como Santa Bárbara. La importancia de las redes comerciales que transitaban por esta área atrajo también a los españoles, por lo que para el

año 1649 se comenzó la construcción de la iglesia de Santa Catalina, la cual requirió de una planificación urbana. Esta fue la primera vez que se trazaron vías de forma recta y áreas rectangulares para viviendas y comercio. La plaza de armas se estableció en el centro, al frente de la iglesia (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

El 26 de abril de 1822 el repartimiento de Juliaca se transformó en distrito, época en que la burguesía arequipeña se enfocó en la exportación de lana y fibra, estableciendo su centro de acopio en Juliaca. Desde allí se transportaban hacia Inglaterra las grandes remesas de lana y de retorno traían productos importados que se comercializaban en el distrito, reafirmando a la ciudad como centro comercial del Collao. Para 1872, se tenía una población de 8,725 habitantes, que exigían medios de transporte eficientes, por lo que se construyó la vía férrea Islay-Arequipa-Juliaca, que también brindaba acceso a Cusco y Puno (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

Avanzando en el tiempo, en 1908 Juliaca se convirtió en una ciudad y para 1926 se creó la provincia de San Román, de la cual Juliaca es su capital. Siempre ha sido un centro activo de comercio, como punto de encuentro entre Cusco, Huancané, Puno, Arequipa y Lampa; pero para 1930 esto se complementó con el desarrollo de la ganadería. A partir de 1940, Juliaca reafirmó sus funciones comerciales y manufactureras por la condición de paso obligado del interior hacia las ciudades costeras (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

El flujo migratorio le permitió experimentar un alto crecimiento en la década de 1980, como consecuencia de la sequía que llevó a muchas personas a abandonar las zonas rurales, así como por el terrorismo y la violencia. Para los años 90, el crecimiento continuó, pero más moderadamente, sin planificación urbana, con mínimas condiciones de saneamiento básico y salubridad, sustentado en el comercio y servicio y la producción manufacturera. En dichos años, también se incrementó el contrabando y la informalidad, así como la minería informal

(Municipalidad Provincial de San Román, 2004). Esta condición persiste hasta la actualidad, ya que en esta ciudad de las 40,000 unidades empresariales que existen el 85% son informales (“En Juliaca 85%,” 2012).

El distrito de Juliaca es la capital y ciudad más importante de la provincia de San Román, que es una de las 13 provincias de la región Puno, como se ve en la Figura 1. El distrito se ubica en el centro de la provincia, cerca del lago Titicaca (ver Figura 2), a una altitud de 3,825 m.s.n.m., ocupando parte de la meseta altiplánica de Toropampa, en la cuenca del río Coata, entre los cerros Zapatiana, De la Cruz y Huaynaroque, atravesado de este a oeste por el río Torococha que desemboca en el río Coata y continúa su curso hasta desembocar en el lago Titicaca (Choquehuanca, 2014).



*Figura 1.* Mapa político de Puno. Tomado de “Mapa del departamento de Puno y provincias,” por De Puno, 2016 (<http://www.depuno.com/mapas/mapa-departamento-puno/>).

Por el norte, Juliaca limita con la provincia de Lampa, distrito de Calapuja, y provincia de Azángaro, distrito de Caminaca. Por el sur, con los distritos de Cabana y

Caracoto. Por el este, con la provincia de Huancané, distrito de Pusi y provincia de Azángaro, distrito de Samán. Finalmente, por el oeste, con la provincia de Lampa y distrito de Cabanilla. Por otro lado, la provincia de San Román tiene una extensión de 2,179.08 km<sup>2</sup>, dentro de la cual Juliaca representa la cuarta parte con una extensión territorial equivalente a 533.47 km<sup>2</sup>. En su mayor parte, tiene un clima seco y predomina el frío, siendo más intenso en los meses de junio y julio, llegando a un mínimo de -7.5 °C, con máximas de 17 °C. Con respecto a los meses de diciembre a marzo, las precipitaciones pluviales varían entre valores de 85.9 mm a 183.3 mm, provocando inundaciones por falta de un buen sistema de drenaje (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012).



*Figura 2.* Mapa político de la provincia de San Román. Tomado de “Declaran zona de interés nacional al distrito de Juliaca,” por Agencia Peruana de Noticias, 2016a (<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-declaran-zona-interes-nacional-al-distrito-juliaca-615433.aspx>).

En la Tabla 1, se puede observar que, para el año 2015, la población del distrito de Juliaca se proyectaba en 278,444 personas, con una densidad poblacional de 522.41 hab/km<sup>2</sup>, de los cuales el 48.73% son de sexo masculino y el 51.23% son de sexo femenino. La población está concentrada en la zona urbana en un 95.45%, lo cual permite entender el alto

nivel de requerimiento por servicios de saneamiento básico e infraestructura. La tasa de crecimiento poblacional para el periodo 1993-2007 fue 2.85% al año, reduciéndose a 2.5% entre 2015 y 2007.

Tabla 1

*Población y Tasa de Crecimiento de la Provincia de San Román, por Distritos*

Distrito	Población total			Tasa de crecimiento 1993-2007
	1993	2007	2015	
Provincia de San Román	168,534	240,776	293,697	2.58
Distrito de Juliaca	151,960	225,146	278,444	2.85
Distrito de Cabana	4,761	4,392	4,224	-0.57
Distrito de Cabanillas	4,887	5,180	5,374	0.42
Distrito de Caracoto	6,926	6,058	5,655	-0.95

*Nota:* Tomado de *Plan estratégico institucional 2015-2018* (p. 9), por la Municipalidad Provincial de San Román, 2015a, Juliaca, Perú: Autor.

Para el año 2007, se estimó que en el distrito de Juliaca 40% de su población vivía en condición de pobreza, mostrando la mejor situación dentro de la provincia de San Román (ver Tabla 2). Como propuesta del gobierno provincial para mejorar las condiciones de vida de la población, está brindar acceso a los servicios básicos, cuya situación actual es la siguiente: (a) solamente 42.81% de la población de Juliaca tiene acceso a agua potable, (b) el desagüe solamente llega a 38.86% de los pobladores y (c) 69.07% se benefician del servicio de energía eléctrica.

Tabla 2

*Población en Situación de Pobreza en la Provincia de San Román, por Distritos, Año 2007, en Porcentaje*

	Total pobreza	Extremo	No extremo	No pobres
Provincia de San Román	41.1	11.5	29.6	58.9
Distrito de Juliaca	40.0	10.6	29.4	60.0
Distrito de Cabana	43.9	14.6	29.3	56.1
Distrito de Cabanillas	41.1	10.5	30.6	58.9
Distrito de Caracoto	77.9	45.5	32.4	22.1

*Nota:* Tomado de *Plan estratégico institucional 2015-2018* (p. 9), por la Municipalidad Provincial de San Román, 2015a, Juliaca, Perú: Autor.

En el distrito de Juliaca, para el año 2015, había un total de 412 instituciones educativas, distribuidas en 196 instituciones de nivel inicial, 143 de nivel primario y 73 de nivel secundario. En este distrito, la población estudiantil era de 72,429 estudiantes, distribuidos en 8,444 alumnos de inicial, 34,490 alumnos de primaria y 29,495 alumnos de secundaria, con una concentración del 96% de la población estudiantil de toda la provincia de San Román. Adicionalmente, hay seis universidades instaladas en el distrito, entre las cuales la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez es la más importante, con siete facultades y 20 escuelas profesionales. Esto le permite atender a 24,510 alumnos de pregrado y 1,568 alumnos en posgrado, con un total de 1,323 docentes.

De acuerdo con los resultados del IV Censo Nacional Económico (INEI, 2008), de un total de 15,439 establecimientos que habían en el distrito de Juliaca, el 68.87% estaban orientados al comercio al por mayor y menor. En segundo lugar, aparecía la actividad manufacturera, con 6.21% de las empresas registradas, mientras que los servicios de alojamiento y comida también representaban el 6.21%. Las actividades primarias no eran representativas en este distrito, al mismo tiempo que las actividades de turismo representaban mínimos ingresos, tal como se muestra en Figura 3.

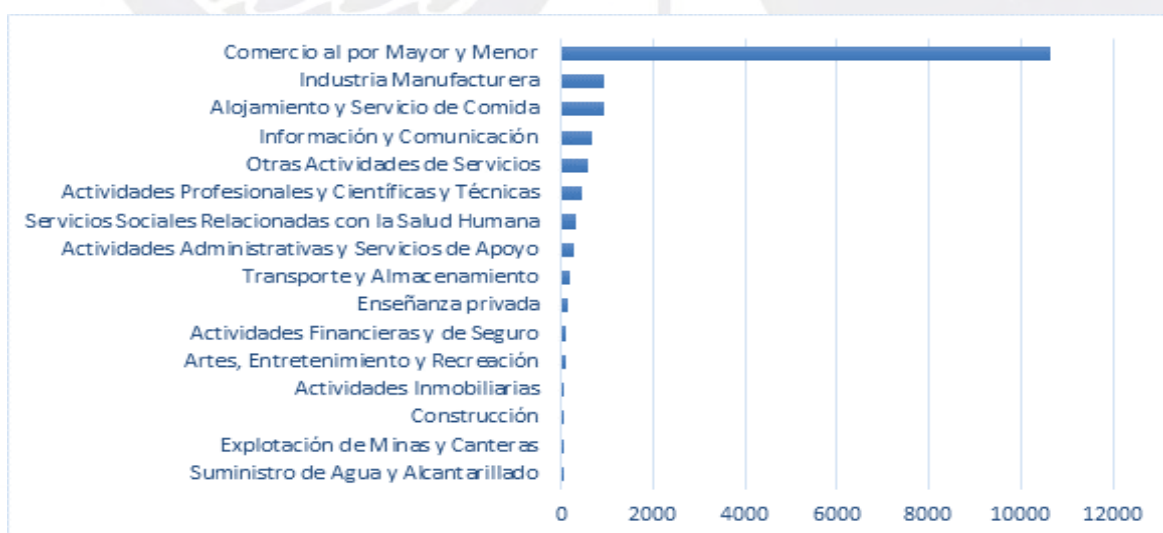


Figura 3. Distribución de establecimientos, con respecto a actividades económicas en Juliaca. Tomado de *IV Censo Nacional Económico 2008*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/>).

Por otro lado, otras actividades que dinamizan la economía local son las fiestas y ferias tradicionales, pero como se indicó en el Plan de Desarrollo Urbano 2004-2015, el 69.28% de los comerciantes que operaban en Juliaca eran informales, donde el factor principal es la falta de educación y orientación tributaria, que invitan a la evasión y elusión de impuestos (Municipalidad Provincial de San Román, 2004).

## **1.2. Conclusiones**

El distrito de Juliaca es el principal núcleo de desarrollo de la provincia de San Román, en la región Puno, formando parte de la macro región sur. Por otro lado, se encuentran varios sectores en desarrollo como el comercio, la manufactura, la minería, la agricultura y el turismo. Juliaca constituye el distrito con mayor número de pobladores en la región Puno, con un permanente incremento poblacional, lo que ha generado necesidades en educación, salud, infraestructura, trabajo, transporte, seguridad y esparcimiento.

Juliaca viene a ser uno de los distritos con mayor contaminación ambiental y sonora, por lo que los esfuerzos desplegados y disposiciones emitidas son insuficientes. El desarrollo en infraestructura es limitado y no tiene planificación. El acceso a la educación pública está saturado, generando el incremento de centros educativos privados, haciendo que la educación sea costosa. Además, el nivel de ingreso de los pobladores se genera con mayor esfuerzo y no todas las viviendas cuentan con servicios básicos.

Los habitantes de Juliaca se han caracterizado por ser muy emprendedores, demostrando esfuerzo, tenacidad, apoyo mutuo y ganas de superación de manera organizada, pero no cuentan con el apoyo de su autoridad local, regional ni nacional. Con todo, han sabido generar desarrollo, posicionándose como la ciudad comercial más importante del sur del país, pese al deficiente acceso a servicios básicos, entre otros.

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

### 2.1. Antecedentes

De acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Puno 2015-2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2015), la provincia de San Román se constituye como una zona industrial de la región, al concentrar el 60% de las empresas industriales. Sin embargo, hay un alto nivel de informalidad en el desempeño de sus actividades. Asimismo, registra una alta densidad poblacional, siendo la provincia con mayor concentración poblacional, albergando al 19% de la población regional, incluso por encima de la ciudad de Puno. Ello determina que el distrito de Juliaca, capital de la provincia, sea el centro del desarrollo económico de la región Puno.

La Municipalidad Provincial de San Román, cuya capital es el distrito de Juliaca, cuenta con documentos guía que definen su visión y misión, como el Plan de Desarrollo Urbano 2004-2015 (Municipalidad Provincial de San Román, 2004), el Plan Estratégico Institucional 2015-2018 (Municipalidad Provincial de San Román, 2015a) y el Plan Operativo Institucional 2015 (Municipalidad Provincial de San Román, 2015b). Cabe precisar que en estos documentos no se han incorporado mecanismos para incluir la participación de la ciudadanía o de sus principales representantes en la determinación de su visión y misión. Asimismo, los cambios de gobernantes hacen que no se continúe con la secuencia de los diagnósticos efectuados ni se implementen las mismas estrategias de manera sostenida en el largo plazo.

Dentro de los planeamientos realizados, solo el Plan de Desarrollo Urbano 2004-2015 tiene información específica para el distrito de Juliaca (Municipalidad Provincial de San Román, 2004). Pero a pesar de contar con este documento, los cambios de gobernantes hacen que no se continúe con la secuencia de los diagnósticos efectuados ni se implementen las estrategias de manera sostenida en el largo plazo. Esto lleva a desaprovechar la valiosa

información recopilada y analizada. En el presente capítulo, se evalúa la visión y misión actuales para la provincia, usándolas como base para definir el contexto estratégico del distrito de Juliaca.

## 2.2. Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015), la visión de una organización es “la definición deseada de su futuro... implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis” (p. 59). Para una correcta evaluación de la visión, se deben cumplir nueve criterios: (a) una clara ideología central que sea fuente de inspiración y guía, con un propósito central y valores; (b) tener una mirada al interior de la organización, estando redactada en tiempo futuro; (c) ser simple, clara y comprensible; (d) proponer una mirada ambiciosa, pero a la vez convincente y realista; (e) con horizonte de tiempo definido y que sea suficiente para lograr los cambios; (f) con alcance geográfico; (g) ser conocida por todos; (h) que cree un sentido de urgencia; e (i) con una propuesta clara y desarrollada de adonde desea ir la organización.

A continuación se describe la visión que actualmente posee la Municipalidad Provincial de San Román:

La Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca, al 2018 es una institución líder que promueve la competitividad territorial y el posicionamiento comercial, industrial, y artesanal de Juliaca, brinda servicios de calidad, cuenta con personal capacitado con identidad institucional, incorporando tecnología de vanguardia para contar con información sistematizada que permite la transparencia y eficiencias de la gestión municipal. Su población es consciente de su rol ciudadano y participa pro-activamente en la gestión municipal. (Municipalidad Provincial de San Román, 2015a, p. 27)

Si bien el enunciado de esta visión cuenta con la mayor parte de las características señaladas por D'Alessio (2015), el concepto de competitividad territorial que se menciona es bastante amplio. Según Farrel, Thirion y Soto (1999), un territorio adquiere carácter competitivo si puede afrontar la competencia del mercado y garantizar al mismo tiempo la viabilidad medioambiental, económica, social y cultural, aplicando lógicas de red y de articulación interterritorial. Dicho de otro modo, la competitividad territorial supone: (a) tomar en cuenta los recursos del territorio en la búsqueda de la coherencia global, (b) la implicación de los agentes e instituciones, (c) la integración de los sectores de actividad en una lógica de innovación, y (d) la cooperación de los otros territorios y su articulación con las políticas regionales, nacionales y con el contexto global (Farrel et al., 1999). Además, este enfoque es totalmente gubernamental o para la administración pública, por lo que se requiere definir una visión que sea la guía para todos aquellos que hacen vida en el distrito de Juliaca. Por ello, se plantea una nueva visión:

Para el 2027, se reconocerá a Juliaca como uno de los distritos prósperos y modernos del país, que promueve la competitividad territorial, con un alto nivel de seguridad, orden y limpieza pública, conservación cultural y medioambiental; convirtiéndose en una excelente opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir.

### **2.3. Misión**

Para D'Alessio (2015), “la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada” (p. 62). Cuando la misión está bien enunciada en tiempo presente, debe registrar las siguientes características: (a) identificar lo que es la organización, (b) mostrar cómo aspira servir a su mercado o comunidad, (c) ser tan amplia que permita y apoye el crecimiento creativo, (d) definir en qué se diferencia la organización de otras, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) expresada con claridad para ser entendida por todos y (g) generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

La Municipalidad Provincial de San Román presenta la siguiente misión: “Representar al vecindario, promoviendo la adecuada prestación de servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de la Provincia de San Román, a través de un manejo responsable, racional y transparente de los escasos recursos públicos” (Municipalidad Provincial de San Román, 2015a, p. 27).

Teniendo en cuenta los lineamientos definidos por D’Alessio (2015), sobre los nueve criterios para evaluar la misión, se elabora el siguiente enunciado:

El distrito de Juliaca impulsa el desarrollo sostenible de la población en general, promoviendo la formalización de los agentes económicos mediante procesos simples y eficientes, optimizándolos mediante el uso de la tecnología y el talento humano, facilitando la participación ciudadana y el soporte eficiente, honesto y comprometido del servidor municipal, a través de un manejo responsable, racional y transparente de los recursos públicos.

#### **2.4. Valores**

Para D’Alessio (2015), los valores son componentes importantes dentro de toda organización. Por lo tanto, señaló lo siguiente:

... pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad. (p. 64)

Ahora bien, los valores establecidos para el distrito de Juliaca, que regirán a toda la población, son los siguientes:

- Solidaridad: Dimensión humana que coloca a la persona en la posibilidad de aprovechar las oportunidades en comunidad, compartiendo el bienestar logrado.

- Tolerancia: En todos los niveles de relacionamiento institucional, entre los miembros de las instancias de gobierno, así como en los ciudadanos.
- Respeto: Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respecto se acoge siempre a la verdad.
- Honestidad: Cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad.
- Justicia: Es un conjunto de valores esenciales (el respeto, la equidad, la igualdad y la libertad) sobre los cuales debe basarse una sociedad y el Estado. Además, es garantía del cumplimiento de las obligaciones de la autoridad municipal con imparcialidad y evitando todo tipo de privilegios. Asimismo, es el fundamento de una gestión municipal que administra recursos con austeridad y racionalidad.
- Calidad de servicio: Basado fundamentalmente en la simplificación administrativa que redunde en menores tiempos de atención de los servicios que presta la municipalidad a la población en general, y asimismo, impulse el emprendimiento de los agentes económicos.

## 2.5. Código de Ética

Para D'Alessio (2015), el código de ética consolida los valores dentro de la organización. También constituye el consenso mínimo sobre lo ético y resalta los principios de la organización. De ahí que el código de ética debe establecer y diferenciar las conductas deseadas de aquellas que no se consideran apropiadas, siendo una herramienta indispensable para la creación de una cultura organizacional sólida, la cual es necesaria para una implementación estratégica con éxito. El código de ética del distrito de Juliaca contempla lo siguiente:

- Participación: Todos los ciudadanos de la provincia tienen el derecho de participar en los asuntos de la gestión pública.

- **Transparencia:** Entendida como la claridad y sinceridad de la gestión y transmisión de información.
- **Eficiencia:** Mediante el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros.
- **Eficacia:** Garantizar que los procesos de gestión respondan a los objetivos del Plan Estratégico Institucional y la preocupación en la funcionalidad y calidad del aparato público.
- **Legitimidad:** Actuando con respecto a la ley y a la misión institucional, privilegiando siempre la justicia.
- **Subsidiaridad:** Tiene como objetivo la descentralización de la toma de decisiones. El Estado concede iniciativa a los poderes regionales y locales, a fin de que los ciudadanos participen en las decisiones.

## **2.6. Conclusiones**

La definición de la misión y la visión es un proceso indispensable y punto de partida para la determinación del plan estratégico. En el presente capítulo, se ha redefinido la misión y visión del distrito de Juliaca, teniendo como base la problemática que se desea revertir, ampliando el periodo de horizonte de tiempo y haciéndola más entendible a la comunidad en general. Con respecto a los valores y al código de conducta, definidos en el Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad Provincial de San Román, se considera que estos cumplen con los lineamientos establecidos en la visión y misión reformuladas, poniendo énfasis en la seguridad, formalización, acceso a servicios públicos y servicios básicos.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa para el distrito de Juliaca comprende los siguientes puntos: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del Perú, y (c) análisis PESTE. A partir de los resultados obtenidos, se desarrolla la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite determinar las oportunidades y amenazas del entorno para Juliaca. Luego, se analiza la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), donde se identifican los principales competidores, y se establecen las estrategias necesarias para que Juliaca compita de manera adecuada con el resto de distritos. Esto será complementado con la Matriz de Perfil Referencial (MPR).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para D'Alessio (2015), tomando como base la obra de Hartmann, el análisis tridimensional de las naciones cubre tres aspectos claves. Estos son los siguientes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. A continuación, se define cada uno de los aspectos mencionados.

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

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció seis ejes estratégicos como objetivos nacionales hacia el año 2021. Estos son los que siguen: (a) derechos fundamentales y de dignidad de las personas, (b) igualdad de oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad descentralizada, (d) economía competitiva con alto empleo y productividad, (e) desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y (f) aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. En los párrafos siguientes, se revisan en detalle estos intereses, para luego, en la Tabla 3, presentar la Matriz de Intereses Nacionales.

*Derechos fundamentales y de dignidad de las personas.* Son componentes fundamentales para lograr un nivel alto del desarrollo humano y económico del país. Lo que

se desea lograr es hacer un ejercicio efectivo de los derechos humanos con inclusión social de aquellas poblaciones vulnerables. Asimismo, mediante la obtención de los derechos fundamentales, se espera establecer objetivos como los siguientes: (a) vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales, (b) acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible; (c) consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía, y (d) reducción de las inequidades, y de la pobreza y la pobreza extrema (CEPLAN, 2011).

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas		UE EE.UU.		
2 Oportunidades y acceso a servicios		China EE.UU.	UE	Japón
3 Estado y gobernabilidad			Chile Brasil Bolivia Colombia Ecuador	(Venezuela)
4 Economía, competitividad y empleo		(Chile)	(Ecuador)	UE EE.UU. China
5 Desarrollo regional e infraestructura			Chile Brasil Bolivia Colombia Ecuador	(Venezuela) China Japón Corea
6 Recursos naturales y ambiente		China EE.UU. UE	Brasil Corea Japón	(Chile)

*Nota.* Dentro de paréntesis se identifica a los países con intereses opuestos a los de Perú.

***Oportunidades y acceso a los servicios.*** Este segundo eje se concentra en garantizar el acceso a los servicios básicos como son agua potable, salud, saneamiento de manera eficiente y equitativa. De esta manera, el asegurar la disponibilidad a servicios de calidad alineados a los derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles, se brindará equidad y justicia social. Además, este eje tendrá una diversidad de objetivos como los que siguen: (a) acceso equitativo a una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad, (b) acceso universal a servicios integrales de salud con calidad, (c) seguridad alimentaria, con énfasis en la nutrición adecuada de los infantes y las madres gestantes; (d) acceso universal de la población a servicios adecuados de agua y electricidad, (e) acceso y mejoramiento de la vivienda de la población, (f) seguridad ciudadana mejorada significativamente, y (g) beneficiarios de programas sociales convertidos en agentes productivos de bienes y servicios, con base en la demanda de los mercados interno y externo (CEPLAN, 2011).

***Estado y gobernabilidad.*** Este tercer eje tiene como objetivo lograr que el Estado esté orientado al servicio de los ciudadanos a través de la transparencia. Es por ello que se enfoca en desarrollar y consolidar la democracia, y afianzar la institucionalidad pública. Asimismo, tendrá una variedad de objetivos como los siguientes: (a) agilidad, transparencia y eficacia de la administración pública en todos sus niveles, al servicio de los derechos de las personas en general y de los emprendedores e inversionistas en particular, con revaloración de los servidores y funcionarios públicos; (b) participación equitativa y eficiente de los ciudadanos en los procesos de democratización política, toma de decisiones públicas y descentralización institucional para el desarrollo del país, a fin de asegurar su confianza en las instituciones públicas y la gobernabilidad en los distintos niveles de Gobierno; (c) fortalecimiento de la paz y la seguridad internacional, la integración y la cooperación fronteriza, subregional, regional y hemisférica; así como la asistencia y protección a los peruanos en el exterior, y (d)

plena operatividad del sistema de seguridad y defensa nacional, orientado a la protección del territorio, para prevenir y/o enfrentar cualquier amenaza, preocupación y desafío que ponga en peligro la seguridad nacional (CEPLAN, 2011).

***Economía diversificada, competitividad y empleo.*** Este cuarto eje busca desarrollar, para el 2021, una economía sólida y diversificada, tanto de inversión pública como privada a través de un crecimiento sostenido, que genere empleo digno y oportunidades de beneficio para la población. Adicionalmente, se logrará la reducción del desempleo y traerá como consecuencia una mejor competitividad nacional. Se consideran los siguientes objetivos: (a) política económica estable y previsor, que alienta el crecimiento económico sostenido a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo; (b) estructura productiva diversificada, competitiva, sostenible y con alto valor agregado y productividad; (c) crecimiento sostenido de las exportaciones sobre la base de una oferta exportable diversificada, actividades sostenibles y el acceso a nuevos mercados; (d) la innovación, el desarrollo tecnológico y la aplicación del conocimiento científico contribuyen constantemente al desarrollo de las actividades productivas y a su sostenibilidad ambiental; (e) marco institucional y jurídico que garantiza la seguridad de las inversiones, y (f) mercados financieros transparentes y eficientes, con instituciones sólidas que facilitan el financiamiento y la inversión (CEPLAN, 2011).

***Desarrollo territorial e infraestructura productiva.*** Este quinto eje tiene como objetivo establecer una infraestructura económica adecuada de calidad, productiva, descentralizada y de uso público. De esta manera, habrá un mayor desarrollo en las diferentes regiones del país y, como consecuencia, una integración nacional para el mayor crecimiento y la eliminación de la pobreza. Los objetivos que se consideran son los siguientes: (a) suficiente y adecuada infraestructura económica y productiva descentralizada de uso público en el marco de los espacios transversales de planificación macro regional; (b) actividad

industrial diversificada y con alto valor agregado en los sectores agrario, pesquero, minero y turístico, concordante con las ventajas comparativas y competitivas de cada espacio geográfico regional; (c) fortalecimiento de la inversión privada descentralizada, generadora de empleo y orientada a la demanda de los mercados internos y externos, y (d) agrupamiento de la población rural en provincias intermedias establecidas sobre la base de centros poblados planificados (CEPLAN, 2011).

*Ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres productivo.* Este sexto eje tiene como objetivo central conservar y reconocer los recursos naturales, asegurando una calidad ambiental y alcanzando el desarrollo sostenible del país; además, generando y desarrollando actividades productivas tanto para el mercado interno y externo. Se tiene para este eje los objetivos siguientes: (a) recursos naturales y diversidad biológica conservados y aprovechados sosteniblemente, con participación y beneficio de las poblaciones locales; (b) calidad ambiental mejorada y gestionada integrada nacionalmente, (c) manejo integrado y eficiente del agua y las cuencas a nivel nacional, (d) población y sistemas productivos vulnerables adaptados al cambio climático, y (e) sistema nacional de gestión ambiental implementado en los tres niveles de Gobierno, con activa participación ciudadana (CEPLAN, 2011).

### **3.1.2. Potencial nacional**

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) desarrolló un modelo con siete dimensiones que representan el poder nacional. Estas dimensiones son las que siguen: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) el tamaño y forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) la forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

**Demográfico.** La población estimada del Perú a junio 2015 ascendía a 31.1 millones de habitantes (INEI, 2009), mientras que se atraviesa una etapa denominada *el bono demográfico*. Esta consiste en una transición demográfica que se caracteriza por el incremento de la participación de la población en edad de trabajar (15 a 60 años) en relación con la población total. Si bien, en 1972, la población entre 15 y 60 años representaba el 50% del total, para el año 2015, era más del 62% de toda la población (INEI, 2009).

Este incremento tiene impactos económicos, puesto que, al existir una menor participación de la población dependiente (de 0 a 14 años y de 60 a más), se reduce la relación de dependencia y favorece que una mayor parte de la población pueda dedicarse a actividades laborales. Al mismo tiempo, una mayor proporción de la población en edad de trabajar aumenta la fuerza laboral y, por tanto, el factor trabajo crece en el país. Este bono es temporal y deberá durar, según estimaciones del INEI (2009), hasta el año 2050. A partir de ese momento, se volverá a la distribución por edades que se tenía en 1972. Es por este motivo que resulta necesario aprovechar esta transición demográfica para impulsar el crecimiento económico y la competitividad del país.

Dentro de los indicadores demográficos que se presentan en la Tabla 4, está la esperanza de vida al nacer, la cual se ha incrementado para ambos sexos, y es superior para las mujeres. Estas mejoras se deben, principalmente, a la mayor atención en la etapa materno-infantil y al mejoramiento en el cuidado de la salud de la población. El crecimiento poblacional está experimentando un decrecimiento, a pesar de que aumenta la esperanza de vida, a causa de una disminución en la tasa bruta de natalidad. Cada vez, se tienen menos hijos por mujer y se mantiene una tasa de migración neta negativa.

**Geográfico.** El Perú se encuentra estratégicamente ubicado en América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18°21'34" de latitud sur, y los meridianos 68°39'7" y los 81°20'13" de longitud. Esta ubicación le ofrece oportunidades para

desarrollarse como un *hub* para el comercio entre América de Sur (especialmente Brasil y Bolivia) con los países de Asia y América del Norte. El Perú pertenece a la Asian Pacific Economic Cooperation (APEC) y a la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Chile y Perú), lo cual ofrece mayores oportunidades de comercio en la Cuenca del Pacífico (CEPLAN, 2011).

Tabla 4

*Indicadores Demográficos del Perú, Estimados por Quinquenio 2005 – 2025*

Indicadores demográficos	2005-2010	2010-2015	2015-2020	2020 - 2025
<b>Fecundidad</b>				
Nacimientos anuales: B (en miles)	612	589	572	558
Tasa bruta de natalidad: b (por miles)	21.36	19.43	17.88	16.6
Tasa global de fecundidad	2.6	2.38	2.22	2.1
Tasa bruta de reproducción	1.27	1.16	1.08	1.02
Tasa neta de reproducción	1.21	1.12	1.04	0.99
<b>Mortalidad</b>				
Muertes anuales: D (en miles)	155	167	182	199
Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)	5.42	5.52	5.68	5.91
Esperanza al nacer: ambos sexos	73.12	74.13	75.07	75.92
Esperanza al nacer: hombres	70.5	71.54	72.5	73.37
Esperanza al nacer: mujeres	75.87	76.84	77.76	78.59
Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos)	21.0	18.6	16.6	14.9
<b>Crecimiento Natural</b>				
Crecimiento anual: B-D (en miles)	457	422	390	359
Tasa de crecimiento natural: b-d (por mil)	15.94	13.91	12.2	10.69
<b>Migración internacional</b>				
Migración neta anual: M (en miles)	-125	-83	-55	-41
Tasa de migración neta: m (por mil)	-4.37	-2.37	-1.73	-1.23
<b>Crecimiento total</b>				
Crecimiento anual: B-D+(-)M (en miles)	332	339	335	318
Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por mil)	11.57	11.18	10.47	9.46

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>).

Por otra parte, el Perú posee una gran riqueza biológica (fauna continental y marítima) de recursos naturales (bosques, suelos agrícolas y minerales) y de recursos hídricos (77,000 m<sup>3</sup> por habitante al año); los que generan un gran potencial de explotación y de conservación de estos recursos (CEPLAN, 2011). Sin embargo, su utilización ha sido muy desigual; pues solo se han aprovechado parcialmente la minería, la pesca y, en los últimos años, la agricultura. No obstante, la riqueza forestal peruana aún no es aprovechada y se carece de una visión integral y de largo plazo que complemente los diferentes ecosistemas del país. En suma, el Perú tiene un gran potencial en este factor que no está aprovechando en su debida magnitud.

Asimismo, el Perú está ubicado en uno de los sectores con mayor actividad sísmica del Cinturón de Fuego del Pacífico. La ciudad capital no está preparada para un gran sismo, debido a que los estándares de construcción no son tan estrictos como en México y Chile (“Qué hace,” 2015). El país tiene una geografía muy variada con diferentes regiones como costa, sierra y selva, haciendo que posea 84 de las 117 zonas de vida existentes, y cerca de 4,400 especies de plantas nativas de usos conocidos entre las de tipo gastronómico, medicinal y cosmético (Proinversión, 2012).

**Económico.** Para setiembre del 2017, el Perú registraba 98 meses de crecimiento continuo del PBI, lo que muestra la solidez de su actividad económica. Como se puede apreciar en la Tabla 5, el Perú es líder en cuanto a crecimiento del PBI en la región. Es decir, presenta un nivel superior al crecimiento económico promedio de la región; situación que se mantendrá en los próximos años (ver Figura 4). Adicionalmente, se cuenta con la calificación de *grado de inversión* por las calificadoras internacionales Standard & Poor y Ficht Ratings. En toda Latinoamérica, solamente, tres países poseen este ranking: Chile, México y Perú. Esto ayuda a incrementar el nivel de inversiones y mejorar las condiciones de financiamiento de las empresas peruanas y del Gobierno.

Tabla 5

*América Latina: Tasas de Crecimiento Económico Anuales, en Porcentaje*

Trimestre	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
1T.2015	-1.8	2.6	2.6	2.8	1.9
2T.2015	-3.0	2.1	3.0	2.5	3.2
3T.2015	-4.5	2.4	3.2	2.8	3.3
4T.2015	-5.8	1.9	3.4	2.5	4.6
1T.2016	-5.4	2.5	2.5	2.2	4.6
2T.2016	-3.6	1.7	2.5	2.6	3.8
3T.2016	-2.9	1.8	1.2	2.0	4.7
4T.2016	-2.5	0.5	1.6	2.3	3.0
1T.2017	-0.4	0.1	1.2	2.8	2.1
2T.2017	0.3	0.9	1.3	1.8	2.4

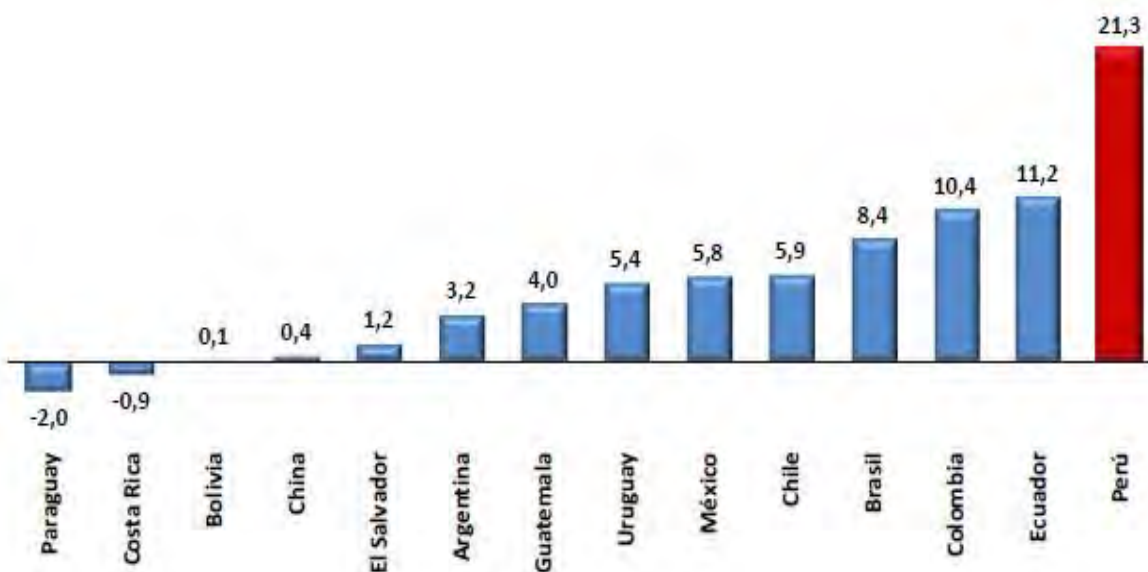
*Nota.* Adaptado de “Reporte de inflación setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).



*Figura 4.* Crecimiento económico esperado, 2017 y 2018, en porcentaje. Tomado de “Reporte de inflación setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017c (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).

Asimismo, las reservas internacionales se han incrementado considerablemente, llegando en setiembre de 2017 a tener US\$ 62.7 mil millones. Este nivel es más del triple con respecto a hace 12 años (2005). En cuanto a la relación entre reservas internacionales y PBI, el Perú tiene mejor posición que Chile, México y Colombia. Finalmente, la deuda externa

pasó de representar el 49% del PBI en 2003, a solo el 45% en 2017; lo cual muestra el nivel de solvencia de Perú. Igualmente, este factor evidencia una fortaleza (ver Figura 5), con un manejo prudente de las finanzas y un crecimiento sostenido de la economía, como en el tema de las exportaciones (BCRP, 2017c).



*Figura 5.* Crecimiento de las exportaciones acumuladas en 12 meses, a junio 2017. Tomado de “Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>).

**Tecnológico-científico.** El Perú presenta un bajo nivel de desarrollo tecnológico a pesar de la importancia que este factor tiene en la competitividad y el crecimiento de largo plazo. En este sentido, para el año 2017, el Perú ocupa el puesto 86 en disponibilidad de tecnología y el 113 en innovación (Schwab, 2017). Como se muestra en la Tabla 6, el Perú ocupa el puesto 113 en capacidad de innovación y el puesto 105 en calidad de las instituciones científicas de educación. Al respecto, se debe indicar que tiene el puesto 123 en gastos corporativos en investigación y desarrollo; el puesto 107 en colaboración universidad-industria, relacionada a la investigación y desarrollo; el puesto 102 en disponibilidad de científicos e ingenieros, y el puesto 77 en patentes. Todos estos datos confirman la posición deficiente que el país tiene en materia de innovación.

Tabla 6

*Clasificación y Puntaje del Perú en el Componente Preparación Tecnológica*

	Puntaje	Clasificación
Decimosegundo pilar: Innovación	113	2.8
Capacidad de innovación	113	3.6
Calidad de las instituciones científicas de investigación	105	3.2
Gasto corporativo en I + D	123	2.7
Colaboración universidad - industria en I+D	107	2.9
Compra gubernamental de producción técnicos avanzados	116	2.7
Disponibilidad de científicos e ingenieros	102	3.5
Patentes, aplicaciones / millón de habitantes	77	0.6

*Nota.* Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), procesos industriales y organizaciones se desarrollan a causa de la investigación. Además, “sabemos cómo es la historia del universo y la humanidad, desde las primeras civilizaciones hasta los tiempos actuales. Asimismo podemos, conocer desde nuestra propia estructura mental y genética” (p. xxv).

Por otra parte, Perú ocupa el puesto 75, según el número de documentos publicados de carácter científico y tecnológico. El país también se encuentra rezagado en este aspecto con países de la región, aportando solamente el 1% de la producción científica en América Latina. Incluso, la mejora es muy lenta, ya que se avanzó de 0.76% en 2013 a 1.06% en 2014. Finalmente, el Perú tiene un bajo nivel de publicaciones por cada millón de habitantes sobre el tema, menos de 50 a 2014; por el contrario, países como Colombia y México superan los 100 documentos; al mismo tiempo que Argentina presenta 250 y Chile supera las 400 publicaciones (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2014). Por este motivo, el Perú presenta una debilidad en este factor.

**Histórico-sociológico.** El Perú presenta una antigua historia, rica en diversidad cultural y tradiciones. Esto se refleja en la numerosa evidencia de los monumentos preincas, incas y coloniales; así como la diversidad de lenguas que se desarrollan en su territorio. La

historia del Perú como nación proviene, sobre todo, de la mezcla de la cultura prehispánica y la cultura occidental. Sin embargo, esta mezcla se ha dado en un contexto de conquista, donde la cultura hispánica se impuso sobre la incaica. Estos factores han provocado una gran diversidad cultural, junto con una jerarquización que ha llevado por muchos años a tener ciudadanos de segunda clase junto a una minoría con derechos plenos. De esta interacción, se puede rescatar el carácter emprendedor e ingenioso de la población; pero aspectos negativos, como la falta de respeto a la autoridad, el cortoplacismo, el criollismo y la informalidad, se están convirtiendo en una limitante para el desarrollo del país. Por este motivo, se considera que este factor presenta aspectos positivos, así como negativos.

**Organizacional-administrativo.** El Perú, como la mayoría de países emergentes, presenta un Estado ineficiente, burócrata y corrupto, junto a instituciones y un marco legal débiles. En este sentido, el Perú ocupa el puesto 116, de acuerdo con la calidad y fortaleza de sus instituciones, lo que constituye el peor resultado del país dentro de los pilares de competitividad del Índice Global de Competitividad 2017-2018 (Schwab, 2017). Por otro lado, la democracia es aún frágil en el país, a pesar de tener un periodo de 35 años consecutivos de gobiernos elegidos en las urnas. Esto se debe a una continua desaprobación de instituciones por parte de la población, como el Congreso de la República, Poder Judicial, el Gobierno y los ministerios de Estado. En consecuencia, se han producido conflictos sociales permanentes y evidentes casos de corrupción que limitan la eficacia de las políticas y la ejecución de proyectos necesarios tanto públicos como privados. Por tal razón, se considera que este factor es una desventaja para el país.

**Militar.** Las fuerzas armadas del Perú están compuestas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. En su historia, el país ha vivido periodos de conflictos con algunos de los países con los que tiene límites fronterizos, en especial Chile y Ecuador. El más reciente conflicto se realizó en 1995 con Ecuador y, aunque

se selló un tratado de límites con Ecuador en 1998, no se puede descartar algún conflicto futuro. Con Chile, recién en 2014, con el Fallo de la Corte de la Haya, se logró terminar de delimitar la frontera marítima.

Asimismo, el Perú se encuentra entre uno de los países que menor gasto en defensa destina a nivel de Sudamérica. Según el Banco Mundial (2017), el país destina solo el 2.3% de su PBI a gastos de defensa; mientras que países como Ecuador y Chile destinan el 2.2% y el 1.9%, respectivamente, en 2017. Por este motivo, se considera que el Perú se encuentra en desventaja con los países vecinos.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015), los principios cardinales que son la base de la política exterior son cuatro. Estos son los que siguen: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos. A continuación, se detalla cada uno de dichos principios.

***Influencia de terceras partes.*** D'Alessio (2015) comentó que la relación entre dos naciones nunca es exclusivamente bilateral, porque existe la influencia de terceras partes, interfiriendo en la relación, ya sea de manera positiva o negativa. En la actualidad, el avance de la tecnología, el desarrollo de las regiones, el cuidado del medio ambiente y la globalización son algunos aspectos que marcan el panorama mundial. Una localidad que logra integrar a su comunidad, promoviendo su desarrollo, actúa como catalizador para que las personas logren alto nivel de calidad de vida, en aspectos sociales y económicos. En suma, la relevancia de la influencia de terceras partes se manifiesta por la importancia de contar con distintos aliados, que impacten de manera positiva en el desarrollo integral.

Asimismo, el Perú consolida su desarrollo a través de la integración en diversos organismos internacionales. En lo relativo a asuntos económicos, se tiene la participación en las siguientes iniciativas: (a) la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo,

y (b) la Organización Mundial del Comercio. Respecto a asuntos políticos globales, se participa en las siguientes organizaciones: (a) Naciones Unidas; (b) Organización de los Estados Americanos; (c) Dirección de Europa, a cargo de los asuntos políticos de la Unión Europea, y (d) en Oceanía y Asia, en el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico. Además, existen acuerdos de hermanamiento, que constan en establecer mecanismos de cooperación que vinculen a los gobiernos locales peruanos con sus similares en el exterior, y algunas provincias y distritos peruanos han firmado con similares extranjeras (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

*Lazos pasados y presentes.* El Perú, desde su historia, tiene gran influencia española, así como influencia relativa de distintas partes de África, Asia, América del Norte y además de la zona de la actual Unión Europea; sin mencionar el legado incaico y de sus civilizaciones preincaicas. Actualmente, estas aún tienen vigencia tanto en lenguaje, religión y cultura, y esta última es muy diversa en el Perú. Creando una sociedad multicultural, se permite que las expectativas sobre las relaciones que se han tenido en el pasado afecten el presente y se proyectan sobre el futuro (D'Alessio, 2015).

Se debe mencionar que el Perú tiene fuertes lazos históricos de rivalidad con Chile y Ecuador, sustentados con diferencias limítrofes y aspiraciones territoriales. Aunque con ambos países se han firmado acuerdos limítrofes definitivos, todavía se mantiene la rivalidad comercial e industrial. Así, Chile compite con Perú en minería, industria, pesca, puertos y agroindustria, y Ecuador, en temas de hidrocarburos, pesca e industria (especialmente la textil). Por otra parte, el crecimiento económico y comercial de Brasil y Bolivia (al cual nos une lazos históricos) es una gran oportunidad para el desarrollo de puertos peruanos, debido a que es una opción relevante para las exportaciones de esos países en la cuenca del Pacífico. Además, los lazos con los países asiáticos, en especial China y Japón (con los cuales Perú

tiene lazos históricos de inmigración), pueden ser aprovechados no solo en productos primarios, sino para los de valor agregado; en especial, los alimenticios.

**Contrabalance de intereses.** Con la delimitación de todas las fronteras, se espera que los intereses contrarios de Ecuador y Chile se reduzcan significativamente, al menos en el campo militar. Sin embargo, existen intereses contrapuestos aún en temas de competitividad, en los cuales, los puertos juegan un factor fundamental. La Alianza del Pacífico, que integran los países de México, Colombia, Perú y Chile, ha contribuido a alinear algunos intereses en común, en temas de aranceles y clima para las inversiones; manteniendo una economía libre de mercado. Por otro lado, países como Venezuela, Ecuador y Argentina muestran una tendencia fuerte a la intervención del Estado en la economía. Venezuela, en especial, vive un contexto actual con un gobierno de ideología contraria al mercado y de restricciones al comercio; por ende, se puede considerar como un riesgo que este tipo de ideología pueda influir en Perú.

Finalmente, Brasil y Bolivia tienen objetivos que están alineados a los peruanos y que deben ser aprovechados, sobre todo, en cuanto a infraestructura portuaria. La carretera interoceánica y el proyecto de un tren que pase por Brasil, Bolivia y Perú van en este sentido. Por ello, el Perú está ganando aliados con intereses comunes y reduciendo fricciones con países con intereses contrapuestos.

**Conservación de los enemigos.** El Perú tiene en el sur a Chile y, en el norte, a Colombia como sus principales enemigos comerciales. Chile presenta una mejor competitividad y ocupa el puesto 33; mientras que Colombia se encuentra en el puesto 66 al mismo nivel que el Perú (Schwab, 2017). Por ello, es necesario mantener estos enemigos comerciales, puesto que Chile puede servir como un referente al cual aspirar; en cambio, Colombia es un incentivo para mejorar constantemente a fin de no ser superados. Por último, los tratados limítrofes recién firmados, en especial, el de la Corte de la Haya, ayudan a

reducir la posibilidad de cualquier conflicto armado con naciones limítrofes y enfocar mejorar la competitividad del Perú.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Juliaca**

El Perú es un actor activo en la búsqueda de una mayor integración de América Latina y de un fortalecimiento de sus relaciones con países claves como China y Estados Unidos, que, en la actualidad, son sus principales socios comerciales. Enfocado en los países de la región, el Perú promueve los objetivos de democracia y de libre mercado. Es de especial interés para el Perú poder integrar zonas alejadas con zonas urbanas, y el sistema de transporte juega un rol importante que busquen la integración con el exterior para fomentar el comercio, el crecimiento y desarrollo económico de sus habitantes. El centralismo es una de las características históricas y socioeconómicas que aún persisten en el país, por lo cual es de vital importancia poder fomentar nuevas zonas de desarrollo y así contribuir con un desarrollo más descentralizado de la población peruana. Finalmente, el Perú debe aprovechar el bono demográfico que está viviendo en la actualidad y aprovechar la mano de obra junto con la atracción de nuevas inversiones.

El desarrollo del distrito de Juliaca tiene una gran relevancia para alcanzar los objetivos de integración local, regional y mundial. Juliaca constituye un nexo muy importante y de tránsito obligatorio. Su ubicación permite significativa reducción en costos de transporte, distribución y relación comercial con las ciudades comerciales del sur del país y, en consecuencia, permite mejorar la competitividad del país. Además, la integración con los países vecinos de la región es posible desde Juliaca por su ubicación estratégica. Asimismo, se realiza, y se desarrolla de manera creciente, el comercio de productos agrícolas de exportación de las regiones vecinas de Cusco, Arequipa, Moquegua y Tacna, creando un polo de desarrollo agro industrial. Con referencia a las importaciones, Juliaca tiene nexos comerciales con países como China, Bolivia, Argentina, entre otros, por las múltiples rutas y accesos.

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

Para definir los determinantes de las ventajas competitivas, se utiliza el modelo de Porter. Este define los determinantes de las ventajas competitivas de las naciones. Dichos determinantes se encuentran constituidos por los siguientes aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas (D'Alessio, 2015).

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

El Perú es un país privilegiado. Su ubicación geográfica en la parte central occidental de América del Sur le da la ventaja de tener fronteras con la mayoría de países de la región (Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador), y estar cerca de los restantes (Paraguay, Uruguay, Venezuela y Argentina). Gracias a ello, el comercio que circula por la región de América del Sur, de forma aérea, marítima y terrestre, es de fácil acceso.

Adicionalmente, posee una gran variedad de climas. Esto convierte al Perú en un país megadiverso. A la vez, cuenta con una diversidad de yacimientos para la explotación de recursos naturales, los cuales se pueden clasificar del siguiente modo: (a) metales, como oro, plata, hierro, níquel, cobalto, cobre, plomo, estaño, zinc, entre otros; (b) materiales de construcción, al contar con arena, grava, áridos, arcillas para ladrillos, caliza y esquistos para la fabricación de cemento, y (c) combustibles, por tener importantes fuentes de hidrocarburos como son el petróleo y el gas (Proinversión, 2012).

Por otra parte, es importante mencionar que el Perú tiene una posición muy importante a nivel mundial en diferentes recursos naturales. Estos yacimientos de recursos naturales que hoy en día son trabajados, además de los proyectos de exploración que tiene en diferentes partes del territorio, le dan al Perú una estabilidad económica que se traduce en sus indicadores y en la distribución de presupuestos (Gastulo & Jaramillo, 2017).

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

El departamento que más contribuye al PBI en el Perú es Lima, que al 2015 contribuyó con S/ 201,842 millones (a precios constantes del 2007), seguido del departamento de Arequipa, con apenas S/ 22,691 millones. De esta manera, casi la mitad del PBI, específicamente el 44%, lo genera el departamento de Lima; lo que indica también la alta concentración y centralismo que afecta el desarrollo nacional. Tal como se observa en la Tabla 7, del valor agregado bruto que se genera en Lima, el sector de otros servicios es el que más contribuye al resultado, con una participación del 33.73% para el año 2016. Le sigue el rubro de manufactura con 18.16%, pero que en los últimos seis años ha decrecido en importancia.

Tabla 7

#### *Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima*

Actividades	2010		2016	
	Miles de S/	%	Miles de S/	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3'276,594	1.99	4'205,392	1.92
Pesca y acuicultura	234,138	0.14	279,510	0.13
Extracción de petróleo, gas y minerales	2'919,771	1.77	4'268,073	1.95
Manufactura	34'999,288	21.26	39'792,585	18.16
Electricidad, gas y agua	3'276,123	1.99	4'909,675	2.24
Construcción	10'618,541	6.45	11'552,812	5.27
Comercio	21'787,060	13.23	28'973,489	13.22
Transporte, almacén, correo y mensajería	10'586,430	6.43	15'012,106	6.85
Alojamiento y restaurantes	7'044,935	4.28	10'436,130	4.76
Telecom. y otros serv. de información	7'917,600	4.81	13'248,052	6.05
Administración pública y defensa	9'570,099	5.81	12'503,269	5.71
Otros servicios	52'393,263	31.83	73'905,356	33.73
Valor agregado bruto	164'623,842	100.00	219'086,449	100.00

*Nota.* Adaptado de "Estadísticas: Producto bruto interno por departamentos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>).

De la población económicamente activa (PEA) que se encuentra ocupada, se tiene que 4.4 millones de personas están en Lima Metropolitana (CENTRUM Católica, 2017). Dicha PEA está conformada por personas tanto con empleo formal como con empleo informal.

Mientras el 40.1% de la PEA se encuentra en el lado formal, hay un 35.3% que pertenecen al sector informal, y un 24.6% de los empleados en el sector formal no cuentan con beneficios sociales.

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

El Perú ocupa el puesto 54 de un total de 61 países en el Índice Mundial de Competitividad del IMD (2016). A nivel mundial, el ranking es liderado por Suiza, Singapur y seguido de Estados Unidos; a nivel de América del Sur, Perú está por debajo de Chile (36), México (45) y Colombia (51); solo por delante de Argentina (55), Brasil (57) y Venezuela (61). La clasificación del ranking mundial de competitividad mencionado se basa en cuatro pilares: (a) el desempeño económico, (b) la eficiencia del gobierno, (c) la eficiencia de las empresas, y (d) la infraestructura. Cada pilar está conformado por cinco factores, y el índice utiliza más de 300 variables, cuyos datos son obtenidos de información estadística oficial y de la Encuesta Anual de Opinión a Ejecutivos. Sin embargo, el Perú muestra muchas debilidades que, año tras año, reducen sus posibilidades de avance; referidas, en términos generales, a la eficiencia del Gobierno, en la que se ocupa el puesto 31, y la mayor debilidad es el factor de marco social (CENTRUM Católica, 2017).

Todas estas clasificaciones para el Perú se han dado en una economía abierta, en constante competencia global. Este panorama ha impulsado el desarrollo de algunos sectores, especialmente de aquellos ligados a productos primarios de exportación, con una productividad muy alta; pero con una menor capacidad de absorción de mano de obra. Es importante hacer una reestructuración económica y social, con medidas concretas y directas que corrijan los desequilibrios.

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

La presencia de sectores afines y auxiliares, cuyo objetivo es compartir esfuerzos y conocimientos con el fin de desarrollar, mejorar e innovar en productos y servicios,

proporciona la ventaja competitiva del país. Se trata de una ventaja sostenible en el tiempo y que internacionalmente sirve para llamar la atención de los demás países. Estos, en determinado momento, llegan a constituir un clúster.

De acuerdo con el Consejo Nacional de la Competitividad (2013), en el Perú, se están desarrollando diversos clústeres, los cuales están organizados en seis grandes grupos: (a) agroalimentarios, (b) manufacturas de diseño, (c) salud, (d) minería, (e) turismo, y (f) creativos, servicios y soporte. A nivel específico de los clústeres, destacan los que siguen: (a) el de turismo cultural en el Cusco, (b) logística en El Callao y (c) pesca, específicamente, la harina de pescado. A nivel de Puno, se podrían ver tres zonas marcadas, que, si bien intentan agruparse, aún no consiguen tener una misma visión que las ubique en la mira del resto de países de la región: (a) comercio, con la agrupación de las industria en la zona de Juliaca; (b) minería, con la formalización de los mineros informales, y (c) ganadería y la agroindustria.

### **3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Juliaca**

La estabilidad económica del Perú favorece al distrito de Juliaca en la atracción de nuevos proyectos de inversión que dinamiza la economía local, generando desarrollo en términos de infraestructura y la apertura de nuevos puestos de trabajo. Por otro lado, el crecimiento de la demanda interna, representa una oportunidad para la inversión en actividades comerciales y proyectos inmobiliarios en el distrito. Sin embargo, un factor que puede ser vulnerable y de alto riesgo es la informalidad, la evasión y elusión tributaria; así como el contrabando, que a corto plazo genera divisas y a largo plazo es punible por términos legales. Se pueden identificar sectores en los que es más factible la aplicación de estrategias a largo plazo en el distrito, como las zonas de Rinconada, Caracoto y las salidas a las ciudades de Arequipa, Cuzco y Huancané. En el desarrollo de los siguientes capítulos, en base al análisis interno y externo soportado en las matrices de resultados, se identificarán, en forma más focalizada, los objetivos y estrategias para lograr la visión planteada.

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

La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas claves para poder plantear estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar o reducir las amenazas, y conocer los factores claves de éxito en el sector. Son cinco las fuerzas que se analizan: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas y (e) ecológicas (D'Alessio, 2015). A continuación, se explica cada factor.

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

En el 2014, el Perú creció alrededor de 2.4% del PBI, provocando una desaceleración de la economía que venía creciendo a tasas superiores del 6% desde el 2010 (BCRP, 2017a). El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en el 2015, alcanzó a invertir S/ 8,978 millones, alcanzando el 98.1% de ejecución presupuestal, lo que constituye un récord (“Ejecución de inversión,” 2016). Esto contempla inversión en los terminales portuarios, lo cual permitió que durante el año 2017 se movilizaran 103.9 millones de toneladas métricas, a través de puertos públicos y privados. El aumento en la carga manejada durante el año fue de 10%, a partir de las 94.4 millones de toneladas movilizadas en el año 2016 (Mundo Marítimo, 2018). Sin embargo, la mayor parte del movimiento de estos puertos tiene fines específicos de abastecer o exportar productos que realizan empresas específicas. Además, aún se requiere de desarrollo en infraestructura con el fin de expandir los puertos privados para fines comerciales.

Según Lagarde (2016), el Perú figura entre los cinco primeros países de América Latina que mejor implementó las reformas de políticas monetarias. Esto le ha permitido disfrutar de una importante estabilidad económica (“Perú: Manteniéndose,” 2015). La estabilidad política y macroeconómica que el Perú viene disfrutando, y que se proyecta de manera similar para los próximos años, constituye una oportunidad para atraer la inversión extranjera. Dicho panorama favorecería al distrito de Juliaca con mayores requerimientos de

recursos humanos, para lo que se necesitaría fomentar la educación técnica o universitaria con el fin de satisfacer la futura demanda.

En el caso del Perú, la política monetaria tiene como objetivo la estabilidad económica a través de un rango de inflación establecido por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2017a), que se ubica entre 1 y 3%, y cuyo instrumento principal es la tasa de interés de referencia. En el año 2010, el BCRP subió su tasa de interés de referencia de 1.25% a 3.0%, y, a inicios de enero, la subió nuevamente a 3.25%. Sin embargo, dada la evolución de los *commodities* y debido al incremento de la inflación, en el 2014, el BCRP aumentó la tasa de referencia a un nivel de 4.25% y, en el 2017, se encuentra en 3.50%, la cual se mantiene actualmente. Este no es el único instrumento monetario que ha venido usando, pues también ha aplicado otras medidas como las tasas de encajes y tarifas especiales. La evolución de la inflación se presenta, en la Tabla 8, donde se observa que se ha mantenido estable.

Tabla 8

*Inflación Histórica del Perú*

Año	Tasa (%)	Año	Tasa (%)
2000	3.8	2009	2.9
2001	2.0	2010	1.5
2002	0.2	2011	3.4
2003	2.3	2012	3.7
2004	3.7	2013	2.8
2005	1.6	2014	3.2
2006	2.0	2015	3.5
2007	1.8	2016	3.6
2008	5.8		

*Nota.* Tomado de *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Hay que tener en cuenta que el bienestar de un país también involucra otras variables adicionales a las económicas, como es el desarrollo de las inversiones, que permitan a los inversionistas extranjeros niveles de productividad que garanticen el retorno de su inversión.

De este modo, con la finalidad de captar recursos financieros y tecnológicos, el Perú ha establecido normas para garantizar un marco jurídico favorable para la inversión privada, contempladas en la Constitución Política (1992), tales como las que siguen: (a) la libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico, (b) la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; (c) la definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica, (d) la libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio, (e) la libertad de contratar, (f) la facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley, (g) la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera, (h) la posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales, (i) la garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera, (j) la inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado, (k) la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria, y (l) el reconocimiento de que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios.

En lo relacionado con el régimen laboral, las legislaciones laborales son de carácter protector para evitar que el trabajador esté en desventaja frente al empleador. En la última década hasta el año 2008, en Lima Metropolitana, se había observado una reducción del empleo informal (62.6% en el año 2001 frente a 55.5% en el año 2008). Sin embargo, en el año 2015, se observó un incremento del empleo en el sector informal (59.8%) (Rentería & Román, 2015). Esta situación continúa, ya que diariamente se pierden 460 empleos formales (“SNI advierte,” 2017). Se ha observado también en el sector formal una disminución de la contratación por locación de servicios (de 11.1% en el año 2006 a 7% en el año 2015), así como una disminución del porcentaje de trabajadores sin contrato (de 30.5% en el año 2006 a 28.3% en el año 2015).

En el caso del sector informal, se observa, en los mismos años, un aumento de la contratación a plazo fijo (de 4.1% a 6.3%) e indefinido (de 4.2% a 6.7%), y una reducción de la locación de servicios (de 6.1% a 2.9%). No obstante, estas cifras aún son muy pequeñas en comparación con el 84.2% de trabajadores que se mantienen sin contrato. En el país, de acuerdo con la Ley que Modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (Ley 27671, 2002), se establece una jornada laboral de ocho horas diarias o 48 horas semanales como máximo y, en el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos en un tiempo no menor a 45 minutos. Además, el trabajador que labora en horario nocturno (10 p.m. a 6 a.m.) no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del 35% de esta (Serkovic, 2017).

El marco legal que regula a los municipios como parte del Gobierno local tiene varias normas. Entre estas se tienen las siguientes: (a) Constitución Política del Perú; (b) Ley Orgánica de Municipalidades y su Modificadora (Ley 27972, 2003); (c) Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002); (d) Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001); (e) Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley 27795, 2002); (f) Ley que Regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (Ley 27293, 2000), y la ley que lo modifica (Ley 28802, 2006); (g) Decreto Legislativo que promueve los servicios en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública (Decreto Legislativo N° 1091, 2008); (h) Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (Ley 27958, 2003); (i) Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (Ley 28411, 2004); (j) Ley de la Participación en la Renta de Aduanas de los Gobiernos Locales (Ley 27613, 2001); (k) leyes y normas que regulan las actividades y funcionamiento del sector público, y (l) Normas Técnicas de los Sistemas Administrativos. De conformidad con la Constitución Política del Perú, las municipalidades están sujetas a las leyes, y disposiciones que regulan las

actividades y funcionamiento del sector público; así como los sistemas administrativos del Estado.

Entre las normas legales nacionales para la lucha contra la corrupción, se tienen las siguientes: (a) Constitución Política del Perú, (b) Código Penal (Decreto Legislativo N° 635), (c) Ley Orgánica del Poder Judicial (Decreto Supremo N° 017-93-JUS), (d) Ley Orgánica del Ministerio Público (Decreto Legislativo N° 052), y (e) Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos (Decreto Supremo 145-2000-JUS). Sin embargo, estas medidas no son suficientes, pues, según la Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética, elaborada por Ipsos Apoyo (2010), más de la mitad de la población del país (51%) considera a la corrupción como el principal problema que enfrenta. Incluso, según el Índice de Percepción de la Corrupción 2016 de Transparency International (2017), el Perú se encuentra en el puesto 101, con 35 puntos sobre 100, más que Ecuador y Bolivia, pero mucho menos que Chile. Finalmente, se debe enfrentar la corrupción fortaleciendo los mecanismos de control de la gestión pública para poder construir una sociedad más justa y eficaz, que beneficie a los ciudadanos del distrito de Juliaca.

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

La recuperación de la crisis que afectó al mundo el 2008-2009, dejó rezagos en el crecimiento, sobre todo en la zona Euro y en los países emergentes exportadores de materias primas. Las perspectivas de la economía mundial, el comercio y el transporte marítimo parecen estar mejorando, aunque siguieron existiendo diversos riesgos, principalmente, tendencias a la baja. Estos riesgos incluyen, en particular, la frágil recuperación de las economías desarrolladas, las dificultades que obstaculizan el crecimiento en las grandes economías emergentes y las tensiones geopolíticas, que pueden aumentar. En el 2013, como reflejo de un crecimiento débil mundial (aproximadamente 2.3% anual), el volumen del comercio de mercaderías como porcentaje del PBI se incrementó en tan solo un 2.2%. Ello se

evidenció por una desaceleración del crecimiento del tráfico marítimo mundial, con un promedio de 3.8% en el año 2014, mientras que para el 2015 ya se había dado una recuperación del 2.1% (Marine Insight, 2016).

En el 2016, hubo mejora en el consumo, lo que se explica por el mejor desempeño en la mayoría de las economías desarrolladas, aunque ha sido desigual entre países. En el caso de Estados Unidos, el consumo ha sido apoyado por una mejora sostenida del empleo. Una situación muy diferente presenta la recuperación de la Eurozona, la cual ha sido lenta y desigual y estuvo acompañada de un riesgo creciente de deflación. En cuanto a las economías emergentes, estas experimentaron una desaceleración generalizada, que afectó a las economías más grandes del bloque como China, Rusia y Brasil. En particular, la desaceleración de China ha tenido un impacto importante sobre el precio de los *commodities* (Nolazco, Lengua-Lafosse, & Céspedes, 2016). En 2016, el desempeño de los mercados financieros internacionales estuvo influido por la divergencia de políticas monetarias de las principales economías desarrolladas.

Por un lado, en Estados Unidos, la Reserva Federal finalizó el programa de compras de activos, y crecieron las expectativas sobre el inicio de su ciclo de alza de tasas. Por otro lado, en la Eurozona, Japón y China, las señales de desaceleración y la baja inflación llevaron a implementar o anunciar mayores estímulos monetarios y fiscales. Adicionalmente, la percepción de riesgo en los mercados aumentó por los eventos geopolíticos en el Medio Oriente, el conflicto en Ucrania y la incertidumbre política en Grecia. Otro choque de importancia en los mercados fue la drástica caída en el precio del petróleo, que se debió principalmente a factores de oferta, afectando, sobre todo, a las economías emergentes exportadoras de dicho producto (Nolazco et al., 2016).

Tras un fuerte crecimiento, luego del 2010-2014, América Latina parece haber pasado a una nueva etapa, en la cual las tasas de crecimiento muestran una tendencia de

desaceleración. Los resultados para el 2017 prevén pasar a líneas en rojo, debido, en especial, a los problemas presentados en economías como la República Bolivariana de Venezuela y Brasil, y el bajo desempeño del crecimiento de los países como Perú, Uruguay y Chile. Muchos de estos países siguen la tendencia de las principales materias primas que exportan. Así, Brasil y Venezuela se han visto fuertemente afectados por la caída en los precios internacionales del petróleo; Perú y Chile, por la caída del precio de minerales como el oro y el cobre.

A nivel mundial, principalmente a causa del crecimiento económico de los países emergentes, la demanda de granos se ha incrementado significativamente, pasando de 1,900 millones de toneladas en 2003 a 2,400 millones de toneladas en 2014 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2015); lo que representa un incremento de 26% en esta década (2.5% de crecimiento anual). En ese sentido, el comercio de granos también se ha incrementado y, durante el periodo 2011 a 2016, el comercio de estos productos se incrementó en 16% de manera acumulada. Es de esperar que en los próximos años esta tendencia se mantenga.

En cuanto a la economía, en el Perú, se observa una desaceleración a partir del 2010, acompañada de la caída de la demanda en los últimos años. Uno de los principales factores para la disminución del PBI es la caída de los precios de los metales. A la situación de estos *commodities*, se suman diversos problemas con nuevos proyectos en este sector, los cuales se esperaban que salgan a la luz, incentivando la inversión privada. Sin embargo, muchos fueron postergados por problemas con protestas regionales (tal es el caso de Tía María y de Conga) y otros por la postergación a la espera del 2018, a la elección de un nuevo gobierno.

En este sentido, la balanza comercial del Perú decreció a partir del 2012 y registró un superávit comercial de US\$ 6,276 millones; mientras que, en el 2014, ha registrado un déficit de US\$ 1,276. La causa fue, principalmente, el descenso del precio de productos tradicionales, como el oro y el cobre, ocasionado por un entorno comercial menos favorable

(BCRP, 2017a). No obstante, para los próximos años, se espera que el crecimiento del PBI sea más alto que el 2016, evidenciando niveles que se encuentran dentro del rango entre 3% y 4% de crecimiento anual (MEF, 2017). Con respecto a los tipos de cambio de las monedas, se puede observar una depreciación de la mayoría de monedas con respecto del dólar.

Asimismo, los países de América Latina siguieron esta misma tendencia mundial. Las monedas que tuvieron apreciación frente al dólar fueron el euro y la libra, las cuales se apreciaron a partir de finales de 2013, a diferencia de las depreciaciones continuas que habían sufrido el 2012 y los dos trimestres de 2013. En relación con ello, el Perú ha seguido la misma tendencia, la cual ha sido atenuada por las intervenciones cambiarias del BCRP.

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

La región Puno y, especialmente, la ciudad de Juliaca ocupan un lugar importante dentro del contexto de la Macro Región Sur. Esto se debe a su ubicación como punto de enlace entre la costa, la sierra y la selva del sur del país. Además, se sustenta en su disponibilidad de vías terrestres de carácter internacional y regional en buenas condiciones, y su articulación a otros modos de transporte, como el aeropuerto Manco Cápac, el servicio de ferrocarril y el sistema de telecomunicaciones.

La población de la región Puno se estima en 1'442,930 habitantes para junio de 2017. Esta cifra equivale a 4.5% del total nacional, del cual 50.2% son hombres y 49.8%, mujeres (INEI, 2017b). Asimismo, la población económicamente activa (PEA), para el 2016, estaba representada por un 56.30% de la población. De este porcentaje, solo el 11% contaba con un empleo formal. Es decir, existe mucha iniciativa de emprendimiento empresarial, aunque no necesariamente privilegien el pago de tributos. Al analizar por sector (ver Figura 6), el 42.7% de la PEA ocupada se dedica a la actividad agropecuaria, seguido por 23.9% dedicada a la prestación de servicios y, en la tercera posición, está la construcción.

## Empleo



Figura 6. Registro de la PEA en la región de Puno, año 2007. Tomado de “Puno: Sumario regional,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Puno.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Puno.pdf)).

Por otro lado, se tiene la presencia de tres instituciones de educación superior, una en Puno y dos en Juliaca, lo cual hace prever que en un plazo no muy lejano la región Puno contará con el capital humano necesario para impulsar las fuerzas productivas. De esta manera, se logrará explotar más y con mayor valor agregado sus recursos naturales; siempre y cuando las instituciones y autoridades involucradas en el tema tomen conciencia plena y prioricen esta necesidad.

La región Puno presenta un carácter predominantemente rural, lo que explica la predominancia de la actividad agropecuaria, que ha reducido sus niveles de productividad y rentabilidad en la economía nacional. Por ello y en relación con la Macro Región Sur, el PBI de la región Puno representa el 18.54%, porcentaje muy inferior al aportado por Arequipa y Cusco; mientras que el PBI per cápita presenta un promedio de 2.03%, que es prácticamente la mitad del nacional e inferior en una tercera parte al promedio regional. Ello refleja el hecho de que Puno es la región que presenta indicadores más altos de pobreza.

Esta tendencia explica la base económica de los centros urbanos principales de la región, en los que existe un predominio de actividades terciarias, y donde la provincia de San

Román y la ciudad de Juliaca, en particular, basan su aparato productivo en las actividades comerciales, manufactureras, artesanales y de servicios financieros de alcance regional; concentrando el 57.53% de empresas del total regional. A pesar de esta primacía, existe escasa inversión de capital y de desarrollo del conocimiento, retraso tecnológico y baja calidad en la formación de capital humano, que condicionan sus bajos niveles de producción y productividad, en donde la productividad de la actividad agropecuaria es de 0.1, en pesca 0.2, en comercio 0.3, en manufactura 0.03 y en servicios 0.7. Contrariamente, la actividad turística ha mostrado un mayor dinamismo, habiéndose incrementado el flujo turístico nacional e internacional, posiblemente por ser Juliaca un centro articulador de 14 circuitos turísticos hacia diversos lugares de la región.

En la última década, el arribo de turistas ha pasado de 181,603 a 212,805, lo que significa un aumento del 17.18%. Otro aspecto es el mayor crecimiento que se ha dado por el lado de los turistas internacionales, ya que su número aumentó de 39,487 a 126,144, lo que representó un incremento de 219.46%; es decir, tres veces y medio más. Estos visitantes llegan, en su mayoría, de los Estados Unidos, Bolivia, Chile, Ecuador, España, Holanda y Brasil.

Por último, la ubicación geográfica de Puno y de la provincia de San Román constituyen un potencial por explotar, ya que forman parte de tres de los seis corredores económicos potenciales de la región. Asimismo, esta localización convierte a estas provincias en el nodo principal de la zona norte altiplánica que comprende nueve provincias. Además, vinculan vialmente la sierra y la costa de la zona sur.

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

Un aspecto relevante en relación con el componente de actividades económicas es, entre otros, la necesidad de planificar soluciones flexibles que puedan adecuarse al desarrollo tecnológico en las distintas fases del ciclo económico (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], Comisión Económica para América Latina y el Caribe

(CEPAL], & Corporación Andina de Fomento [CAF], 2016). Actualmente, las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) juegan un papel significativo en todas las actividades económicas. El incremento en la telefonía móvil y el acceso a Internet está asociado al avance tecnológico, que ha permitido una mayor difusión. Lamentablemente, este avance no se ve reflejado en el presupuesto del Perú para ciencia, tecnología e investigación (CTI), el cual representa el 0.15% del PBI, una de las tasas más bajas del mundo (“Perú invierte,” 2014).

En relación con la inversión en ciencia y tecnología, Brasil destina el 1.1% de su PBI; Estados Unidos, el 2.7%, y Finlandia y Corea, el 3.5%. Uno de los pilares de la competitividad es la innovación tecnológica, la cual puede mejorar la calidad de vida a largo plazo (“Perú último lugar,” 2017). Además, la innovación es muy importante para las economías, debido a que acorta las fronteras del conocimiento y permite lograr la integración de tecnologías exógenas. Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo del sector público y privado, lo que significa hacer efectivos los siguientes aspectos: (a) tener que invertir en investigación y desarrollo (I & D), (b) existencia de instituciones científicas de investigación de alta calidad, (c) colaboración por parte de universidades e industria con la investigación, (d) protección de propiedad intelectual, y (e) una fuerza de trabajo entrenada y bien educada. Según *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, el Perú ocupa el puesto 113 de 137 países en innovación (Schwab, 2017).

En América Latina, el país que más invierte en I & D como porcentaje del PBI es Brasil. Este, en el año 2011, pasó a ser la sexta economía más grande a nivel mundial. Como se mencionó anteriormente, el Perú es uno de los que menos invierte en I & D, a diferencia de Chile. El vecino país del sur, en el año 2008, creó un fondo de US\$ 6,000 millones para crear 6,500 becas anuales para que universitarios graduados hagan su doctorado en Estados Unidos y Europa (Luyo, 2012).

En la Tabla 9, se puede apreciar que el Perú se ubica en el puesto 94 con disponibilidad de última tecnología. También, se encuentra en el puesto 91 de individuos que usan Internet; en el puesto 81, de suscripciones a Internet de banda ancha y, en el puesto 70, con respecto al ancho de banda de Internet medido por Kb/s por usuario. Además, tiene el puesto 94 con respecto a las suscripciones activas de banda ancha en teléfonos móviles por cada 100 habitantes.

Tabla 9

*Pilar de Competitividad Tecnológica del Perú*

	Puntaje	Clasificación
Noveno Pilar: Preparación Tecnológica	86	3.7
Disponibilidad de la última tecnología	94	4.3
Absorción de tecnología a nivel de las firmas	105	4.1
FDI y transferencia de tecnología	62	4.5
Individuos que usan Internet (% de población)	88	45.5
Suscripciones a Internet de banda ancha fija / 100 hab.	81	6.7
Ancho de banda de Internet (kb/s por usuario)	85	33.3
Suscripciones a Internet (banda ancha móvil / 100 hab.)	66	62.0

*Nota.* Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018* (p. 237), por K. Schwab, 2017, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Según refiere el primer ministro Fernando Zavala, el Estado peruano promoverá la investigación científica y tecnológica proyectada a la innovación, lo cual sería liderado por el PCM mediante CONCYTEC. Sin embargo, aún no cumple los lineamientos propuestos. Por otra parte, el Banco Mundial cuenta con varios indicadores para medir el nivel de ciencia y tecnología de un país: (a) el número de artículos en publicaciones científicas y técnicas que cada país o región produce anualmente, (b) porcentaje de las exportaciones de productos de alta tecnología, (c) porcentaje del PBI en I & D, (d) solicitudes de patentes y (e) técnicos de I & D por cada millón de personas. En lo que se refiere al primer indicador, el Perú, en el año 2009, publicó solo 158 artículos, un indicador relativamente bajo comparado con Chile, que publicó, en el mismo año, 1,867, y Brasil, que llegó a 12,306 artículos.

Además, entre 2008 y abril de 2012, se recibieron solo 164 patentes de invención a nivel nacional, de las cuales 86% correspondía a Lima y Callao, y no presentaron solicitudes

los departamentos de Huánuco, Junín, Loreto, Moquegua, y San Martín (J. López, comunicación personal, 11 de junio, 2012); mientras que, por otro lado, los tres principales países a quienes les fueron otorgadas patentes de invención fueron los siguientes: (a) Estados Unidos (34.30%), (b) Alemania (11.96%) y (c) Suiza (10.83%). A la vez, el Perú exportó US\$ 252'105,856 en productos de alta tecnología en el año 2010, monto muy por debajo respecto del de Chile y Brasil. Estos países, en ese mismo año, exportaron US\$ 482'936,717 y US\$ 8,121'872,800, respectivamente. Estos datos guardan gran relación con los niveles de inversión en I & D destinados por el Gobierno y empresas peruanas.

En el Perú, existen varias instituciones dedicadas a la investigación. Entre ellas, se tienen las siguientes: (a) Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), que se dedica a investigar sobre tecnologías agrarias en pro del desarrollo del Perú; (b) Instituto del Mar del Perú (IMARPE), organismo técnico especializado del sector producción, subsector pesquería, orientado a la investigación científica; (c) CENTRUM Investigación, responsable de potenciar la producción académica de la plana docente de CENTRUM Católica en temas económicos, financieros, operaciones, competitividad, mercados, comercio e inversiones; (d) Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Investigación e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), y (e) Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), el cual financia proyectos de investigación e innovación, que contribuyan al mejoramiento de los niveles de competitividad del país. También, se cuenta con el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que fomenta, en el Perú, una cultura de honesta competencia y resguarda las formas de propiedad intelectual.

Finalmente, el incremento del nivel de acceso a los medios y tecnologías de información es una gran oportunidad para el distrito de Juliaca. Ello puede mejorar considerablemente el grado de articulación entre distritos, y lograr una mayor comunicación, así como la formación de alianzas estratégicas. De este hecho, parte la importancia de que el

distrito fomenta el uso de estos medios en beneficio propio, y la implementación de políticas y planeamientos para el desarrollo tecnológico.

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

Aunque a nivel mundial existe una preocupación por mejorar la calidad del medioambiente y una explotación responsable de los recursos naturales, aprovechándolos de forma sostenible, Lima tiene un rango muy deficiente en el uso de la tierra y edificios. Esto es resultado de tener pequeñas porciones de áreas verdes y de débiles políticas de eficiencia de energía en las construcciones. Sin embargo, sus niveles de consumo de agua por persona son bajos. Lima es parte del grupo C40, conformado por ciudades comprometidas a hacer frente al cambio climático. Además, el Gobierno está promoviendo, en el transporte y las industrias, el consumo de gas natural, por lo que a finales de 2011, ya se contaba con 115,832 vehículos convertidos en Lima y Callao (Agencia Peruana de Noticias, 2011). Por consiguiente, la producción de gas natural, en el Perú, se ha incrementado en un 57% del año 2010 al año 2015.

Uno de los mayores problemas ambientales en el Perú es la contaminación del aire, debido a las emisiones industriales y al incremento de vehículos usados en el parque automotor. En mayo de 2016, los distritos de Independencia, El Agustino y Cercado alcanzaron los más altos niveles de contaminación de polvo atmosférico sedimentable (PAS) al alcanzar 22 t/km<sup>2</sup>/mes, lo que equivale a más de 4.6 veces de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud (INEI, 2017a). Los efectos de estas emisiones contaminantes incrementan el número de infecciones respiratorias, principalmente en niños menores de cinco años, y, como medidas para enfrentar estos problemas, se ha lanzado el Programa Nacional A Limpiar el Aire en 31 ciudades a nivel nacional (Agencia Peruana de Noticias, 2016b).

La presencia de ecosistemas en el soporte ambiental de Juliaca ha determinado las características físicas y geográficas de la ciudad. En estas, resaltan los aspectos que siguen: (a) extremas condiciones climáticas, (b) el constante peligro natural a la que está expuesta y

(c), sobretodo, la alta fragilidad ambiental de su entorno inmediato. Dichas condiciones preexistentes e independientes de las acciones del hombre están interactuando sobre el espacio construido, originando fenómenos que están contribuyendo a la creciente degradación ambiental que Juliaca viene experimentando. Es así que, algunas de la causas del grave proceso de deterioro ambiental y contaminación que experimenta la ciudad de Juliaca, son las que se detallan a continuación: (a) el poco conocimiento de la población de los procesos ecológicos y ambientales, que permiten el mantenimiento de la vida y el desarrollo de la ciudad; (b) las limitadas conductas urbanas de un gran sector de la población, que no cuida la limpieza de sus barrios y espacios abiertos; (c) la limitada inversión en infraestructura sanitaria básica, tanto de captación como de distribución y reciclaje, y (d) los fenómenos climáticos extremos.

El principal agente contaminante en Juliaca, ante los fuertes vientos es el polvo, a consecuencia de su cercanía a cerros y el gran déficit de vías asfaltadas, situación que se agrava por la indiferencia de los vecinos para mantener limpias sus calles y/o gestionar proyectos de asfaltado o limpieza de sus barrios. Otra posible fuente de contaminación por partículas de polvo está representada por la Fábrica de Cemento Rumi, localizada en el distrito de Caracoto, y ahora muy cercana a la ciudad de Juliaca. Lamentablemente, en los últimos años, esta fábrica ha incluido filtros de aire en sus chimeneas y ya existe un pasivo ambiental considerable acumulado por muchos años, que ha afectado a la agricultura, ganadería y población aledaña. De igual forma, la dirección que usualmente tienen los vientos no permite que a Juliaca llegue el polvo producido por ciertos eventos climáticos. No existen mediciones de ningún tipo con respecto a este indicador; pero es causa de problemas de salud, principalmente a las vías respiratorias que se complementan con los problemas climatológicos.

Otra fuente de contaminación identificada en la ciudad está constituida por la contaminación sonora producida por el aeropuerto, el ferrocarril y las actividades comerciales

desarrolladas en las calles, ya sea de forma ambulatoria o estable. En el primer y segundo caso, la localización del aeropuerto y de la estación del ferrocarril dentro del casco urbano de Juliaca se ha convertido en un grave peligro para las poblaciones asentadas en sus inmediaciones. Esto es, tanto por la posibilidad de accidentes como por los niveles de ruido que soportan.

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

La MEFE mostrada en la Tabla 10 está conformada por 15 factores como resultado del análisis PESTE, de los cuales se identifican seis oportunidades y nueve amenazas. Después de la ponderación, se obtuvo un valor de 2.05, el cual está por debajo del promedio. Este resultado indica que el distrito no aprovecha las oportunidades que el contexto les brinda, y no está actuando de forma adecuada para neutralizar las amenazas.

Tabla 10

*Matriz de Evaluación de Factores Externos de Juliaca*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Oportunidades</b>			
1 Estabilidad macroeconómica del Perú	0.10	2	0.20
2 Acuerdos comerciales con otros países	0.09	2	0.18
3 Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes	0.08	2	0.16
4 Incremento de la producción de gas natural	0.09	3	0.27
5 Crecimiento del sector inmobiliario	0.07	2	0.14
6 Incremento de actividades comerciales	0.08	3	0.24
Subtotal oportunidades	0.51		1.19
<b>Amenazas</b>			
1 Altos niveles de delincuencia	0.07	1	0.07
2 Elevados niveles de contaminación ambiental	0.05	2	0.10
3 Informalidad en las actividades productivas y comerciales	0.06	2	0.12
4 Baja calidad de educación pública	0.06	2	0.12
5 Poca inversión en investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
6 Deficiente calidad de servicios de salud	0.05	2	0.10
7 Deficiente desarrollo en infraestructura	0.05	3	0.15
8 Incremento tecnológico	0.05	1	0.05
9 Corrupción en el Gobierno y otras instituciones públicas	0.05	2	0.10
Subtotal amenazas	0.49		0.86
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.05</b>

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### **3.5. El Distrito de Juliaca y sus Competidores**

La competitividad económica es un concepto complejo que ha venido evolucionando a través de los siglos. Su origen está ligado al surgimiento de la economía como ciencia. También, se relaciona a las ventajas que obtienen los países y las empresas al conquistar, mantener y ampliar su participación en los mercados (Licona & Turner, 2014).

Asimismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) permitió determinar el potencial de la industria donde compite el distrito de Juliaca. Este análisis utiliza ciertos conceptos, tales como: (a) proveedores, que son los encargados de suministrar al distrito bienes y servicios (seguridad, vialidad, salud, educación y vivienda); (b) compradores, que son los residentes y las personas que han establecido su negocio en el distrito y los distritos de Puno, y que adquieren los bienes y servicios que ofrece Juliaca; (c) sustitutos, que corresponden a bienes y servicios diferentes a los que brinda Juliaca, pero que satisfacen una misma necesidad; (d) amenaza de nuevos entrantes, referido a los distritos de Puno que tienen posibilidades para brindar bienes y servicios iguales o mejores a los que ofrece Juliaca, y (e) competidores, aquellos distritos que ofrecen servicios similares.

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

Los gobiernos locales son entidades básicas de la organización territorial del Estado y canales de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses propios de las correspondientes colectividades. Son elementos esenciales del gobierno local los siguientes: (a) el territorio, (b) la población y (c) la organización. Las municipalidades distritales y provinciales son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

Los servicios públicos municipales constituyen una de las razones de ser de las municipalidades, pues son estos los que justifican la existencia de una municipalidad, y es a

través de la adecuada prestación de servicios que se puede elevar y mejorar el nivel de vida de la población de su jurisdicción. Con la finalidad de prestar un adecuado servicio a la comunidad, los gobiernos locales deben realizar las acciones que siguen: (a) adquisiciones, (b) contrataciones de servicios y (c) ejecución de obras, para lo cual se sujetan a lo dispuesto en la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado y su Reglamento, aprobado en el Decreto Legislativo N° 1017. Además, los procesos de contratación o adquisición se realizan en acto público y, preferentemente, con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción y, a falta de ellas, con empresas de otras jurisdicciones. Adicionalmente, se rigen por los principios de (a) moralidad, (b) competencia, (c) imparcialidad, (d) eficiencia, (e) transparencia, (f) economía y (g) vigencia tecnológica. Resulta importante mencionar que los gobiernos locales se guían por lo dispuesto en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley 28411, 2004), la cual regula las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado. Por lo tanto, las entidades del Estado no tienen un poder de negociación directa con los proveedores, y tienen que seguir fielmente las normas establecidas; pues, de lo contrario, estarían sujetas a sanciones que van desde administrativas y civiles hasta penales.

El poder de negociación de los proveedores es alto, para el caso de empresas especializadas, ya que usualmente deben recorrer largas distancias para llegar hasta la región Puno. En cambio, cuando se trata de proveedores de servicios no especializados, como papelería o construcciones básicas, que ya se encuentran instalados en Juliaca, entonces su poder de negociación es bajo. En todos los casos, los proveedores tienen que adecuarse a los términos de referencia, ya sea de la municipalidad o de las empresas privadas que demandan los productos.

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

Los compradores o clientes del distrito se dividen del siguiente modo: (a) residentes del distrito, y (b) personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas. Los residentes

del distrito poseen un elevado poder de negociación al tener la posibilidad de efectuar actividades organizadas en protesta a normas municipales que consideren que atenten contra sus intereses. Asimismo, el rechazo al pago de tributos o la paralización de actividades comerciales genera en los gobernantes del distrito una obligación de entablar negociaciones, a fin de recuperar el desarrollo normal de sus actividades comerciales y el orden en el distrito.

El siguiente grupo de clientes es el de personas naturales o jurídicas que establecen sus empresas en el distrito. Ellos poseen también un alto poder de negociación, debido a que representan un ingreso económico considerable por los siguientes temas: (a) impuestos, (b) generación de puestos de trabajo y (c) desarrollo de la economía del distrito. Mucho depende del entorno para el establecimiento de estas empresas, por ejemplo, lo referido a los aspectos de legislación municipal, infraestructura logística y sistemas de seguridad.

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

Los distritos con los que se limita presentan iguales posibilidades de ofrecer bienes y servicios requeridos para el desarrollo de organizaciones; pero presentan, a su vez, carencias en temas de legislación e infraestructura, que pueden ser superadas, por lo que significa una amenaza considerable. Sin embargo, estos no serían sustitutos sino competidores. Dado que en el distrito de Juliaca, la industria existente con mayor presencia es el comercio (INEI, 2015), la amenaza de sustitutos es que por ejemplo se instaurarán en mayor medida el comercio por medios digitales o servicios de mensajería. Esta amenaza es muy baja, ya que los consumidores prefieren ver los productos que van a adquirir antes de la compra. Así como también prefieren tratar con proveedores de manera personal.

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

La amenaza de nuevos competidores para el distrito de Juliaca sería la creación de nuevos distritos que ofrezcan los mismos servicios internos y externos. Se debe mencionar que recientemente se ha creado el distrito de San Miguel. Los requisitos para la creación de

nuevos distritos que señala la Ley de Demarcación y Organización Territorial son los siguientes: (a) volúmenes mínimos de población, (b) niveles mínimos de infraestructura, (c) equipamiento mínimo de servicios de salud y educación, (d) potencialidades económicas que sustenten su desarrollo, y (e) condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad (Ley 27795, 2002). La amenaza de que surjan nuevos competidores en el futuro es baja.

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

La rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a que todos los distritos realizan actividades con el fin de lograr ventajas competitivas que les permitan un desarrollo económico sostenible, así como una mejora en el nivel de vida de sus habitantes. Los distritos buscan convertirse en destino atractivo para los inversionistas nacionales o extranjeros. Asimismo, la mejora de los servicios y la inversión que realizan los distritos a fin de lograr ventajas competitivas se puede evidenciar a través de la ejecución de sus presupuestos.

En la Tabla 11, se presenta el análisis competitivo de la industria a la que pertenece el distrito de Juliaca. En este análisis se pueden observar los siguientes datos: (a) una tasa de crecimiento potencial casi nula de la industria, (b) un elevado poder de negociación de los consumidores, (c) un bajo nivel de negociación de los proveedores, y (d) un bajo desarrollo de tecnología y capacidad de innovación. Al respecto de esta última información, en lo que se refiere al nivel de capacidad gerencial, no se están tomando acciones a fin de evitar o minimizar los casos de malas gestiones municipales.

### **3.6. El Distrito de Juliaca y sus Referentes**

El análisis competitivo realizado a continuación contempla tres referentes globales que servirán como modelo que se debe seguir. Las ciudades de Chicago, Barao Geraldo y Providencia no solo brindan calidad de servicio, sino también registran un alto nivel de gestión. Por ello, han sido elegidas como modelos a replicar en lo que se refiere a competitividad y de mejora continua de procesos.

Tabla 11

*Análisis Competitivo de la Industria*

1.	Tasa de crecimiento potencial de la industria (en términos reales)	0%-3%...X..	6%-9% ____	12%-15% ____	18%-21% ____
		3%-6% ____	9%-12% ____	15%-18% ____	> 21% ____
2.	Facilidad de entrada de nuevos distritos en la provincia de San Román	Ninguna barrera ____: ____: ____: ____: X ____: ____: Virtualmente imposible de entrar			
3.	Intensidad de competencia entre distritos	Extremadamente ____: ____: ____: X ____: ____: Casi ninguna competencia Competitivo			
4.	Grado de sustitución del producto	Muchos sustitutos ____: ____: X ____: ____: ____: Ningún sustituto disponible Disponibles			
5.	Grado de dependencia en productos y servicios complementarios o de soporte	Altamente ____: ____: ____: X ____: ____: Virtualmente independiente Dependiente			
6.	Poder de negociación de los consumidores	Consumidores ____: ____: X ____: ____: ____: Productores establecen términos Establecen términos			
7.	Poder de negociación de los proveedores	Proveedores ____: ____: ____: ____: X ____: ____: Compradores establecen términos Establecen términos			
8.	Grado de sofisticación tecnológica en la industria	Tecnología ____: ____: ____: ____: X ____: ____: Tecnología muy baja De alto nivel			
9.	Régimen de innovación en la industria	Innovación rápida ____: ____: ____: ____: X ____: ____: Casi ninguna innovación			
10.	Nivel de capacidad gerencial	Muchos alcaldes ____: ____: ____: ____: X ____: ____: Muy pocos alcaldes capaces Muy capaces			

Primero, se tiene a Chicago, la tercera ciudad más grande de Estados Unidos, con una población de cerca de tres millones de personas. Se trata de una comunidad dinámica y próspera para realizar, entre otras, las siguientes actividades: (a) los negocios, (b) restaurantes y (c) centros comerciales. Incluso, se ha constituido en líder en los siguientes aspectos: (a) la reforma de escuelas públicas, (b) la mejora de seguridad pública, (c) la accesibilidad a la ciudad mediante el transporte, y (d) en el fomento de la sostenibilidad económica, social y ambiental (Pérez, 2016).

Segundo, se tiene a Barao Geraldo. Este distrito está formado por industrias ligadas al sector de alta tecnología, instituciones de investigación y desarrollo; además, es uno de los distritos más ecológicos de Campinas (Prefeitura de Campinas, 2017). Por último, se tiene a Providencia, cuya municipalidad, en el año 2006, obtuvo la certificación ISO 9001 y 14001 por su sistema de gestión. Es considerada una de las comunidades con mejor calidad de vida y más limpia en Chile, y recientemente se ha convertido en un centro de una dinámica actividad comercial (“Calidad en Providencia,” 2011).

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

De los hechos expuestos en el presente capítulo, se estructura la Matriz Perfil Competitivo. Se escogen los factores determinantes de éxito, según el criterio analítico de cómo generar desarrollo sustentable. Asimismo, el análisis competitivo del distrito de Juliaca se realizó tomando como referencia a los distritos de Puno y Azángaro, dentro de la región de Puno, sobre la base de los criterios que siguen: (a) su cercanía, (b) rubros como el comercio que son similares (manufactura y comercio al por mayor y menor), (c) salud, (d) educación, (e) infraestructura y (f) recreación. Además, son las que presentan características demográficas y geográficas similares, de forma análoga y medible se determina una calificación enfocada en la competitividad; evaluando sus fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de cada una en contraste con el distrito de Juliaca (ver Tabla 12).

Se han considerado 10 factores para la MPC y, de acuerdo con el análisis realizado, el distrito de Juliaca obtiene un valor inferior a los que se obtienen para los distritos de Puno y Azángaro. Por tal motivo, Juliaca deberá mejorar las siguientes actividades: (a) la seguridad, (b) los servicios públicos y de transporte, y (c) la infraestructura inmobiliaria. También, tendrá que potenciar los aspectos de condiciones favorables para el desarrollo de los siguientes aspectos: (a) el comercio formal, (b) eficiente gestión pública, (c) educación, (d) salud, (e) ecología, y (f) medioambiente y recreación.

Tabla 12

*Matriz Perfil Competitivo de Juliaca*

Factores clave de éxito	Peso	Juliaca		Puno		Azángaro	
		P	PP	P	PP	P	PP
1 Seguridad ciudadana	0.20	1	0.20	2	0.40	1	0.20
2 Condiciones para el desarrollo del comercio	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
3 Eficiente gestión pública	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
4 Servicios públicos y transporte	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Alianza con otros distritos	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6 Educación (infraestructura y gestión)	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
7 Salud	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
8 Ecología y medioambiente	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
9 Infraestructura inmobiliaria	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
10 Recreación y diversión	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Total	1.00		1.60		1.80		1.95

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para el análisis del perfil referencial, se han tomado tres ciudades. Estas son las que siguen: (a) Chicago, de Estados Unidos; (b) Barao Geraldo, de Brasil, y (c) Providencia, de Chile. Se han considerado, entre otras, las siguientes similitudes relevantes: (a) número de habitantes, (b) extensión geográfica, (c) polo económico y de desarrollo, y (d) albergar un gran número de importantes organizaciones de comercio (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Matriz Perfil Referencial de Juliaca*

Factores clave de éxito	Peso	Juliaca		Chicago (EE.UU.)		Barao Geraldo (Brasil)		Providencia (Chile)	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Seguridad ciudadana	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
2 Condiciones para el desarrollo del comercio	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Eficiente gestión pública	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Servicios públicos y transporte	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Alianza con otros distritos	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Educación (infraestructura y gestión)	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7 Salud	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8 Ecología y medioambiente	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20
9 Infraestructura inmobiliaria	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20
10 Recreación y diversión	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20
Total	1.00		1.60		3.35		3.70		3.95

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 3.8. Conclusiones

El Perú tiene una gran biodiversidad, en la cual la región amazónica representa un tesoro en bruto, además de tener un extenso litoral a lo largo del océano Pacífico. Estas son condiciones naturales para construir y desarrollar megapuertos. Además, cuenta con una gran variedad de construcciones arqueológicas, como Machu Picchu, Choquequirao, entre otros, que favorecen el turismo.

Por otro lado, Perú es percibido como un país con alto nivel de corrupción en sus autoridades, representantes, funcionarios y hasta colaboradores de las diferentes instituciones públicas. Entre las instituciones percibidas como las más corruptas se encuentran: (a) el Congreso de la República, (b) la Policía Nacional del Perú, (c) el Poder Judicial, y (d) gobierno regionales y locales. En educación, se percibe baja calidad de enseñanza y limitada capacitación de los docentes, a esto se suma la baja asignación presupuestaria en I & D e infraestructura.

De acuerdo con el análisis externo realizado y sobre la base de los resultados de la MEF, se ha identificado que el distrito de Juliaca no está aprovechando adecuadamente las oportunidades que brinda el entorno, los acuerdos comerciales con otros países y el crecimiento económico de los sectores como el inmobiliario. Por otro lado, las amenazas no están siendo neutralizadas. Es el caso de los siguientes problemas: (a) la alta delincuencia, (b) el incremento tecnológico y (c) la baja inversión en I & D.

En la Matriz de Perfil Competitivo, se identificó que Juliaca está en una posición de desventaja frente a otros distritos de la zona sur del país: Puno y Azángaro. Sin embargo, muestra algunos factores potenciales, como crecimiento favorable en el comercio y la manufactura. Todo este análisis ha permitido determinar en qué puntos se deben enfocar los objetivos y estrategias que se propondrán.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT, que se desarrolla para el distrito de Juliaca, está compuesto por el análisis estratégico de las siguientes áreas operacionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología.

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

La Municipalidad Provincial de San Román, con su capital distrital Juliaca, es el órgano de gobierno promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público, que busca responder a las dimensiones sociales, económicas, ambientales e institucionales de la ciudad de Juliaca. Así, se ha convertido en una de las organizaciones municipales más importantes y complejas de la región sur del Perú, cuya estructura orgánica se presenta en la Figura 7. La administración municipal adopta una estructura gerencial, orientándose por los principios de programación, dirección, ejecución, supervisión y control posterior. Su estructura orgánica fue aprobada por Ordenanza Municipal N° 020-2012 y se compone de la siguiente forma:

- Órgano de Gobierno Municipal: (a) Concejo Municipal y (b) Alcaldía.
- Órganos Consultivos y de Coordinación: (a) Comisiones Permanentes de Regidores, (b) Consejo de Coordinación Local Provincial, (c) Comité Provincial de Defensa Civil, (d) Comité Provincial de Seguridad Ciudadana, (e) Comité de Coordinación de Juntas Vecinales, (f) Comité de Administración y Gestión de Programa Vaso de Leche, (g) Comité de Defensa al Consumidor y (h) Comité Municipal de Gestión Ambiental.
- Órganos de Control: Oficina de Control Institucional

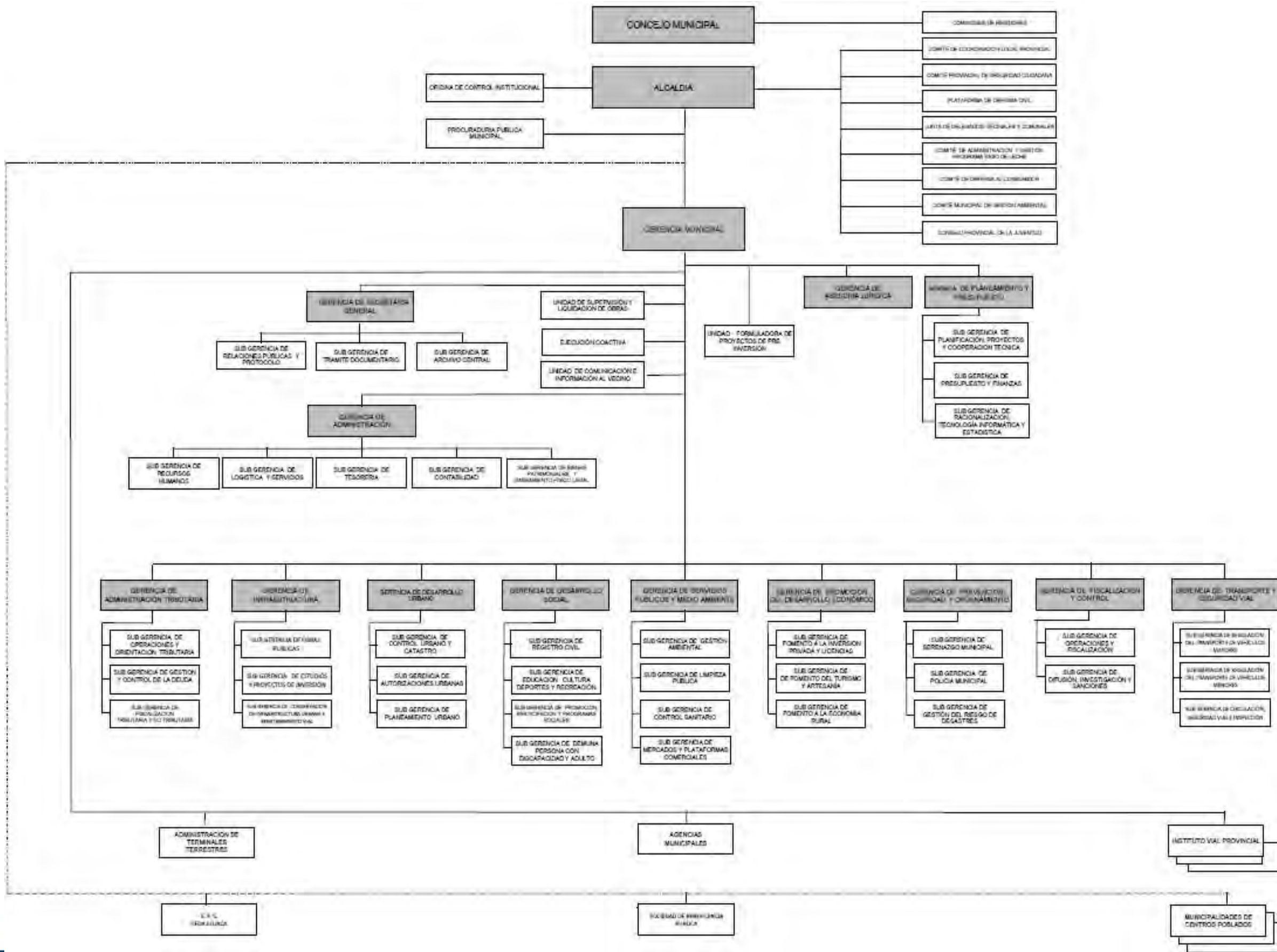


Figura 7. Organigrama de la Municipalidad Provincial de San Román. Tomado de “Organigrama,” por la Municipalidad Provincial de San Román, 2016 (<http://munisanroman.gob.pe/web/organigrama/>).

- Órganos de Alta Dirección: Gerencia Municipal, Órgano de Defensa, Procuraduría Pública Municipal.
- Órgano de Asesoramiento: (a) Gerencia de Asesoría Jurídica, (b) Gerencia de Planeamiento y Presupuesto, (c) Subgerencia de Desarrollo Organizacional y Estadística, (d) Subgerencia de Presupuesto y Finanzas, (e) Subgerencia de Planeamiento, Proyectos y Cooperación Técnica.
- Órgano de Apoyo: Unidad de Comunicación e Información al vecino y Unidad de Tecnología Informática.
- Gerencia de Secretaría General: (a) Subgerencia de Relaciones Públicas y Protocolo, (b) Subgerencia de Trámite Documentario y (c) Subgerencia de Archivo Central.
- Gerencia de Administración: (a) Subgerencia de Recursos Humanos, (b) Subgerencia de Logística, (c) Subgerencia de Tesorería y (d) Subgerencia de Contabilidad.
- Gerencia de Administración Tributaria: (a) Subgerencia de Gestión y Control de la Deuda, (b) Subgerencia de Operaciones y Orientación Tributaria, (c) Subgerencia de Fiscalización Tributaria y (d) Subgerencia de Ejecución Coactiva.
- Gerencia de Infraestructura: (a) Subgerencia de Obras Públicas, (b) Subgerencia de Supervisión y Liquidación de Obras, (c) Subgerencia de Estudios y Proyectos y (d) Subgerencia de Conservación de Infraestructura Urbana y Mantenimiento Vial.
- Gerencia de Desarrollo Urbano: (a) Subgerencia de Control Urbano y Catastro, (b) Subgerencia de Autorizaciones Urbanas, (c) Subgerencia de Planeamiento Urbano y Plan Directo, (d) Subgerencia de Saneamiento Físico Legal y (e) Subgerencia de Transporte y Circulación Vial.
- Gerencia de Desarrollo Social: (a) Subgerencia de Registro Civil, (b) Subgerencia de Educación, Cultura, Deportes y Recreación, (c) Subgerencia de Promoción y

Participación Vecinal y Comunal y (d) Subgerencia de DEMUNA, persona con discapacidad y adulto mayor.

- Gerencia de Servicios Públicos: (a) Subgerencia de Gestión Ambiental, (b) Subgerencia de Limpieza Pública, (c) Subgerencia de Salud y Control Sanitario y (d) Subgerencia de Centros de Abastos y Camal.
- Gerencia de Promoción del Desarrollo Económico: (a) Subgerencia de Fomento a la Inversión Privada y Licencias, (b) Subgerencia de Promoción al Turismo y Artesanía, y (c) Subgerencia de Fomento a la Economía Rural.
- Gerencia de Prevención y Seguridad Ciudadana: (a) Subgerencia de Serenazgo Municipal, (b) Subgerencia de Policía Municipal y (c) Subgerencia de Defensa Civil.
- Gerencia de Fiscalización y Control: (a) Subgerencia de Operaciones de Fiscalización y (b) Subgerencia de Difusión, Investigación y Sanciones.
- Órganos Desconcentrados: (a) Administración de Terminales Terrestres, (b) Administración de Centros Deportivos y Recreativos, (c) Mantenimiento de Maquinaria, Equipo y Taller de Maestranza, (d) Programa de Vaso de Leche y Complementación Alimentaria, (e) Agencias Municipales y (f) Proyectos Especiales.
- Órganos Descentralizados: (a) E.P.S. SEDA Juliaca, (b) Instituto Vial Provincial, (c) Municipalidades de Centro Poblado y (d) organismos y programas por transferir.

El fin último de la estructura organizacional es que sea capaz de brindar a los residentes, visitantes e inversionistas los servicios que requieran. Así, de los servicios como seguridad, mantenimiento de veredas y pistas, trámite documentario, otorgamiento de permisos y licencias, y celebración de actos sociales, se debe señalar que en el caso de la

seguridad no se cuenta con el equipamiento necesario. De hecho, el número de agentes es insuficiente, por lo que el patrullaje en las calles no logra garantizar la seguridad del distrito.

Tabla 14

*Tasa de Homicidio Según Ciudades por Cada 100,000 Habitantes*

Ciudad/periodo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Arequipa	7.1	7.8	6.2	5.6	6.2	5.2
Ayacucho	4.3	4.7	8.2	5.0	11.5	15.1
Cajamarca	1.5	10.8	8.7	4.2	9.0	7.9
Cusco	7.6	6.5	10.0	4.4	8.7	10.5
Huánuco	11.3	11.8	8.3	13.6	21.8	19.7
Ica	7.9	10.6	4.6	4.5	7.7	9.4
Piura	4.5	13.9	12.5	7.9	15.2	13.3
Puno	0.7	0.0	1.4	7.2	2.8	15.4
Tacna	6.0	7.7	6.9	6.8	5.8	5.4
Tumbes	4.7	25.1	24.8	37.1	41.2	42.5
Barranca	5.0	33.6	36.2	25.1	33.5	30.2
Chiclayo	7.6	10.9	7.8	8.1	8.7	8.3
Chimbote	12.5	16.2	22.1	18.2	12.8	10.7
Chincha Alta	4.1	5.4	12.1	7.3	6.6	6.5
Huacho	3.2	8.8	8.7	18.0	8.6	11.6
Huancayo	3.9	5.6	1.4	5.0	7.7	9.3
Huaral	17.7	32.5	27.5	27.2	15.9	23.6
Huaraz	3.8	16.7	12.0	17.7	17.4	16.5
Iquitos	1.1	2.0	2.4	3.9	1.5	2.3
Jaén	20.8	31.8	16.3	16.1	12.9	3.0
Juliaca	2.7	1.2	4.5	12.8	10.4	10.4
Lima Metropolitana	5.4	5.6	5.7	5.7	6.0	7.7
Pisco	4.7	1.9	12.2	19.7	28.1	28.8
Pucallpa	3.1	5.0	3.7	7.0	7.5	8.9
San Vicente de Cañete	10.8	2.6	9.6	30.0	22.8	19.1
Sullana	8.2	3.8	10.0	14.6	13.5	7.4
Tarapoto	6.0	7.3	1.4	7.1	4.9	3.4
Trujillo	21.3	17.6	25.0	19.3	16.6	12.4

*Nota.* Adaptado de "Homicidios en el Perú, contándolos uno a uno 2011- 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1365/cap01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1365/cap01.pdf)).

Según la Tabla 14, en términos de homicidios, la región Puno representa el 15.4%; en vista de que se considera a Juliaca como una ciudad de alto movimiento económico a causa del comercio, contrabando, narcotráfico y minería informal, es un centro atractivo para que delincuentes procedentes del país y hasta del extranjero se instalen en esta ciudad. Además, el

albergue de presos en la cárcel de La Capilla hace que familiares, amigos y el entorno más cercano de los internos permanezcan en la ciudad, representando alto riesgo. Por parte del municipio, tiene organizado personal de seguridad ciudadana que, junto a miembros de la Policía Nacional del Perú (PNP), son insuficientes para combatir este flagelo. Ante esta situación, la población se organiza en juntas vecinales, que son agremiaciones no formales que privilegian la justicia popular; no obstante, no se logra evitar el incremento de la inseguridad en la ciudad, debido al importante flujo económico que se desarrolla.

De otro lado, existen diversas arterias en el centro del distrito que presentan pistas y veredas en mal estado y a la fecha no tienen proyecto de reconstrucción o mantenimiento. En cuanto a los trámites y otorgamientos de permisos y licencias, se ha podido identificar una burocracia extrema en la realización de los mismos. Si bien todos los procedimientos administrativos llevados a cabo en la municipalidad están normados en el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), en muchas ocasiones no se cumplen con estos ni con los plazos establecidos. En general, con respecto a las operaciones, no existe un planteamiento predeterminado, pero en el caso de los servicios, que sí cuentan con uno, no se cumple. No contar con políticas de control de efectividad de la gestión ni con procesos uniformes, da amplio espacio para la improvisación. Sin embargo, algunos de los servicios brindados son confiables.

Dentro del área de Administración y Gerencia, también se examina la estructura empresarial del distrito de Juliaca. En la Tabla 15, se muestra como dentro de las primeras 20 empresas de la región Puno, 13 se encuentran ubicadas en Juliaca. De estas, una se dedica a la construcción, una a la minería y una a la manufactura, mientras que las otras 10 empresas están en el sector comercio. En cuanto a la cantidad de empleados, la mayoría tiene entre 11 y 20 trabajadores, siendo pequeñas empresas, lo cual es desfavorable si se considera que se están revisando las 20 empresas más grandes de la región.

Tabla 15

*Top de las 20 Mejores Empresas de la Región Puno*

Razón social	Actividad	Provincia	Distrito	Rango de ventas 2014 (UIT)	Rango de trabajadores 2014
Cal & Cemento Sur S.A.	Manufactura	San Román	Caracoto	Más de 2,900	201 a más
Constructora y Consultores Electromecánicos y Civiles	Construcción	Puno	Puno	Más de 2,900	De 101 a 200
EMGESA S.A.C.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 51 a 100
Tecnología e Importación S.A.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 51 a 100
Santy Distribuciones S.C.R.L.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 51 a 100
MT Distribuciones S.A.C.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 51 a 100
Lubricantes de Altura S.A.C.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 51 a 100
Corporación Minera Ananea S.A.	Minería	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 21 a 50
Sicma S.A.C.	Construcción	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 21 a 50
Distribuciones Suvahi S.A.C.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 21 a 50
SUCA Mamani Fernan Teodoro	Comercio	Puno	Puno	Más de 2,900	De 11 a 20
Wagner Salmon Antonieta Saturnina	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 11 a 20
Robhi Grifos S.R.L.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 11 a 20
Central de Cooperativa Agraria Caf. Valles Sandia Ltda.	Comercio	Sandia	San Juan del Oro	Más de 2,900	De 11 a 20
Servicentro Jomafri S.R.L.	Comercio	Puno	Puno	Más de 2,900	De 11 a 20
Minerales del Sur S.R.L.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 11 a 20
Servicentro Sarohi S.R.L.	Comercio	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 11 a 20
Agroindustrias Cirnma S.R.L.	Manufactura	Puno	Puno	Más de 2,900	De 11 a 20
Estación de Servicio Porteño S.R.L.	Comercio	Puno	Puno	Más de 2,900	De 11 a 20
Lana Sur E.I.R.L.	Manufactura	San Román	Juliaca	Más de 2,900	De 11 a 20

*Nota.* Tomado de “Puno: Sumario regional,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2016 ([http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Puno.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Puno.pdf)).

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

Para D'Alessio (2008), el marketing viene a ser la orientación empresarial que se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, por medio de la adecuación de la oferta de bienes y servicios que brinda la organización. Así, es una función de suma importancia bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. En cuanto a la ciudad de Juliaca, esta se ha consolidado como el principal centro comercial y de producción artesanal de la macro región sur del país, con un notable predominio de las actividades secundarias y terciarias en su estructura económica. No obstante, debe focalizar sus estrategias de promoción de otros recursos, porque contribuirían al crecimiento del distrito, el cual se enfrenta a miles de municipios que en conjunto conforman un mercado competitivo. Por ejemplo, la instalación del gas natural favorecería mucho no solo a los comercios, sino también a los hogares. Con todo, los servicios brindados están muy lejos de ser competitivos en comparación con los de otros distritos como Puno.

Dado que Juliaca no cuenta con una estrategia de marketing; en principio, se deben definir quiénes son sus clientes. En el ámbito municipal, los clientes son los ciudadanos; por lo tanto, la función de todo alcalde es satisfacer sus demandas (Corzo, 2008). De acuerdo con lo propuesto en el Capítulo III, los clientes son aquellos ciudadanos que viven o quieren vivir en el distrito y aquellas personas naturales o jurídicas que han establecido o establecerán sus empresas en el distrito. También se puede considerar como clientes a aquellas personas que adquieren determinados productos en los principales mercados de Juliaca.

Por otro lado, existen diferentes canales de distribución en el distrito según el servicio que se les brinda a los clientes. Así, están: (a) la limpieza pública, realizada en dos canales de distribución: el recojo de basura y la limpieza de calles, que se hacen diariamente; y (b) el servicio de seguridad, que está a cargo del serenazgo por parte de la municipalidad y la PNP a nivel nacional. Según testimonios de los vecinos, 90% dijeron sentirse algo o muy inseguros

frente a la posibilidad de ser víctimas de un delito tanto en la zona urbana como en la periferia de Juliaca.

Analizando el distrito de Juliaca, se pueden identificar algunas fortalezas y debilidades con respecto al marketing y las ventas. El distrito cuenta con una gran cantidad de comercio al por mayor y menor. De un total de 15.439 establecimientos censados, 69% se dedicaba a esta categoría (INEI, 2012). Sin embargo, existen grandes problemas de informalidad e inseguridad, los cuales representan una debilidad al momento de intentar fomentar el crecimiento de esta actividad en el sector y afectan en gran medida la imagen del distrito.

En definitiva, Juliaca aún no cuenta con una estrategia de marketing que le permita informar a los demás distritos los beneficios y oportunidades que presenta; más bien, se observa un esfuerzo casi nulo. Además, entre las actividades que realiza la alcaldía, no está la promoción de una campaña de marketing, por lo que constituye una debilidad para el distrito no aprovechar su potencial como distrito comercial y desarrollar una propuesta de valor para futuros inversionistas. Básicamente, el factor que perjudica al marketing y las ventas es la inseguridad.

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

La gestión del área de Operaciones es muy importante, porque promueve el desarrollo y competitividad del distrito (D'Alessio, 2015). Entre las variables analizadas en el caso del distrito de Juliaca, en primer lugar está la variable del medio ambiente. Así, las áreas verdes han sido convertidas en basureros o la falta de un mantenimiento adecuado ha ocasionado que desaparezcan. Evidentemente, esto constituye una problemática para el distrito de Juliaca que, pese a contar con suficientes recursos humanos, presenta escasez de recursos económicos para la construcción de áreas verdes. Además, el crecimiento de construcciones de vivienda e invasiones viene reduciendo los espacios de preservación del medio ambiente.

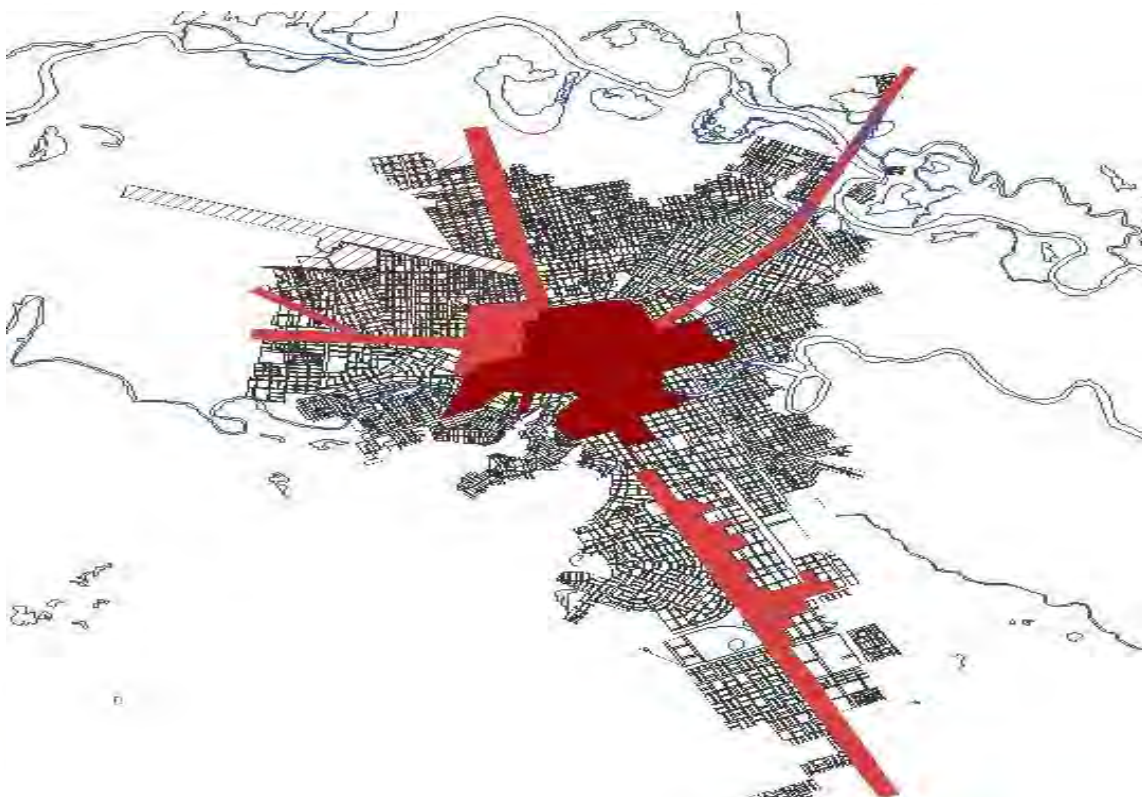
Los distintos tipos de contaminación que actualmente afectan al distrito de Juliaca son relevantes para la calidad de vida de sus ciudadanos, ya que la contaminación del aire y el suelo se relaciona con la poca cultura ambiental que la población posee. Por lo tanto, es preciso tomar acciones informativas y preventivas para desarrollar una responsabilidad medioambiental.

Tanto la geografía como el clima que posee Juliaca contribuyen para que el polvo se propague en el distrito. De hecho, las calles aún sin infraestructura de asfalto y la falta de limpieza provocan que exista mucho polvo y gracias a la presencia de los vientos se experimenta tal contaminación que conlleva a afecciones a las vías respiratorias. También contamina el aire el parque automotor, que está en permanente crecimiento, los vehículos de transporte urbano antiguos y los deteriorados. Las partículas de polvo emitidas por la fábrica de cemento instalada en Caracoto también son otra fuente de contaminación, ya que no hay registros de los niveles de contaminación, pero las afecciones son significativas. Dentro del distrito las zonas más afectadas son los accesos al centro histórico de la ciudad y las salidas a Arequipa, Cusco, Puno y Huancané (ver Figura 8).

Con respecto a la contaminación del agua, el río Coata viene a ser la principal fuente hídrica de Juliaca. Captada mucho antes de su ingreso a la ciudad, a su paso por ella, este río despide altos niveles de contaminación a causa de los desechos, aguas residuales y residuos sólidos expulsados en su cauce. El Torococha, río de menor cauce que pasa por el distrito, es el que posee mayor grado de contaminación. Por otro lado, también se observa la producción de gases contaminantes nocivos para la salud. De acuerdo con el reporte de SEDA Juliaca S.A., 35% de los predios no tienen conexión de agua potable y hacen uso de aguas del subsuelo, aguas altamente contaminadas con minerales y gases tóxicos.

La acumulación de residuos sólidos es uno de los problemas sin alternativa de solución en la actualidad. La población utiliza como botadero de basura las salidas de la

ciudad y las riveras de los ríos. De acuerdo con los reportes de la municipalidad, la producción per cápita de basura es de 0.52 kg/hab/día, lo cual genera una producción de 119.2 TM/día. Además, el promedio de basura recolectada es de 91.6 TM/día y la diferencia es esparcida en las calles, carreteras, cerros y cauces de ríos. Con todo, existe un relleno sanitario, pero que ya está al tope de su capacidad (ver Tabla 16).



*Figura 8.* Contaminación del aire en el distrito de Juliaca. Tomado de “Plan de desarrollo urbano 2004-2015,” por la Municipalidad Provincial de San Román, 2004 ([http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU\\_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf)).

Tabla 16

*Indicadores Básicos de Producción y Recolección de Residuos Sólidos en Juliaca*

Variables	Índice
Producción per cápita	0.52 kg/hab/día
Producción total estimada de basura	119.2 TM/día
Promedio de basura recolectada	71.6 TM/día
Déficit de recolección (se estima que es depositada en calles, carreteras, cauces de río, cerros).	37.6 TM/día

*Nota.* Adaptado de “Plan de desarrollo urbano 2004-2015,” por la Municipalidad Provincial de San Román, 2004 ([http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU\\_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf)).

En relación con la infraestructura, el distrito de Juliaca cuenta con construcciones de material noble. Así, casi el 100% de las viviendas son de material de ladrillo, cemento y arena. Las obras públicas alcanzan a la zona céntrica de la ciudad, pero existen calles que aún no tienen intervención y representan un 65% de la población urbana. Con respecto al equipamiento, en la ciudad de Juliaca se encuentra el Aeropuerto Internacional Inca Manco Cápac. En la actualidad, la planta de tratamiento de agua potable está instalada dentro de la zona urbana, por tanto zona vulnerable. También, la laguna de oxidación está ubicada muy cerca del casco urbano. Por último, el relleno sanitario primario a la fecha va colapsando su capacidad estimada. En la Tabla 17, se observa que mayormente la población vive en casa independiente, luego en viviendas de casa de vecindad y en departamentos o edificios. Además, en la Tabla 18, se muestra el número de viviendas en el distrito de Juliaca para el 2016.

Tabla 17

*Viviendas Particulares por Condición de Ocupación, Distrito de Juliaca*

Tipo de vivienda	Número de viviendas									
	Total	Vivienda ocupada				De uso ocasional	Vivienda desocupada			
		Total	Con personas presentes	Con personas ausentes	Total		En alquiler o venta	En construcción o reparación	Abandonada / cerrada	Otra causa
Total	66,744	59,873	54,544	3,572	1,757	6,871	267	954	5,405	245
Casa independiente	59,380	52,856	47,892	3,309	1,655	6,524	228	937	5,170	189
Dpto. en edificio	788	758	689	61	8	30	5	5	14	6
Vivienda en quinta	774	727	684	26	17	47	19	2	19	7
Vivienda en casa de vecindad	5,376	5,285	5,175	100	10	91	15	10	59	7
Choza o cabaña	136	76	16	-	60	60	-	-	29	31
Vivienda improvisada	218	99	16	76	7	119	-	-	114	5
Local no destinado para habitación humana	53	53	53	-	-	-	-	-	-	-
Otro tipo particular	19	19	19	-	-	-	-	-	-	-

*Nota.* Tomado de “Vivienda particular por área urbana y rural, según departamento y tipo de vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Tabla 18

*Número de Viviendas en el Distrito de Juliaca, al 2016*

Tipo de vivienda	2004		2016	
	N° de predios	Area ocupada	N° de predios	Area ocupada
Residencia	35,798	940.02	56,973	1,486.03
Residencia comercio	9,266	220.42	9,510	225.86
Residencia taller	555	16.83	675	23.65
Total	45,619	1,177.27	67,158	1,735.54

*Nota.* Tomado de “Vivienda particular por área urbana y rural, según departamento y tipo de vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007 (<http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>).

Por otro lado, el transporte público se encuentra regulado y gestionado por la Subgerencia de Transporte y Circulación Vial de la Municipalidad Provincial de San Román, encargada de licitar, autorizar y crear, de ser preciso, rutas que son oficializadas mediante ordenanza municipal. La avenida Circunvalación viene a ser el principal eje vial para el tránsito de vehículos de transporte interdepartamental. Por ejemplo, la zona de salida a Cusco, que es Circunvalación Oeste, une hasta la salida a Puno con Circunvalación Este. Se debe señalar que esta vía se encuentra en mantenimiento y muy deteriorada. Ahora bien, la avenida Circunvalación Oeste une a la autopista Héroes de la Guerra del Pacífico, que es la salida hacia Arequipa. Cabe anotar que las principales avenidas son San Román, San Martín y las paralelas. También se observa que el transporte urbano está muy turgurizado, porque las calles del centro de Juliaca son angostas y de una sola vía. Cerca de los mercados y en días de feria, la congestión vehicular es inevitable, debido al incremento del parque automotor y a la invasión de las veredas y espacios de tránsito peatonal por parte de los comerciantes de la ciudad.

De acuerdo con la infraestructura de Juliaca, básicamente se muestra que el actual local de la municipalidad se encuentra en mal estado: presenta reducidos ambientes y antigüedad en sus estructuras. Así, la distribución de sus ambientes resulta saturada y muy congestionada. Con respecto a las áreas verdes, el distrito no cuenta con parques

recreacionales, sino con centros de recreación privados con acceso restringido. Tampoco existen espacios para realizar deporte de forma masiva, ya que la mayoría de espacios no son públicos.

En lo tocante a accesos de saneamiento básico, 42.81% de la población cuenta con agua potable, 38.86% con desagüe y 69.07% con servicio de electricidad. El servicio básico de agua es suministrado al resto de la población que no cuenta con agua potable a través de pozos tubulares. Sin embargo, esto representa un alto riesgo de contaminación por los gases y minerales existentes, según se muestra en Tabla 19.

Tabla 19

*Población con Servicio de Agua, Desagüe y Alumbrado Eléctrico, Año 2007*

Distrito	Agua potable (%)	Desagüe (%)	Electricidad (%)
Juliaca	42.81	38.86	69.07
Cabana	8.90	40.00	74.30
Cabanillas	18.90	14.90	91.40
Caracoto	30.00	25.00	63.30

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

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

El área de Finanzas se encarga de obtener los recursos económicos necesarios para que la organización pueda funcionar de forma sostenible. Por lo tanto, en esta variable, se evalúa la habilidad de la municipalidad para financiar sus planes estratégicos, a través de sus fuentes de ingresos existentes (D'Alessio. 2015).

El análisis del área económica inicia con la presentación del valor agregado bruto del distrito de Juliaca. En la Tabla 20, se observa que los otros servicios generan el 23.29% de los ingresos del distrito, seguidamente el comercio con 12.76%. La manufactura contribuye con 8.06% y las actividades extractivas con 7.59%. Con todo, las empresas del distrito deben revisar el crecimiento por sector y enfocarse en los de mayor potencial.

Tabla 20

*Estimado del Valor Agregado Bruto (VAB) para el Distrito de Juliaca*

División	Ingresos (miles de S/)	Ingresos (%)	Utilidades brutas (%)	Participación de mercado (%)	Crecimiento de la industria (%)
1. Extracción de petróleo, gas	651,264.00	7.59	1.00	7.20	-2.40
2. Manufactura	692,081.00	8.06	0.05	8.10	1.70
3. Electricidad, gas y agua	128,847.00	1.50	3.20	1.50	1.60
4. Comercio	1'094,920.00	12.76	2.50	12.80	6.70
5. Transportes, almacenes, correos	679,590.00	7.92	0.06	7.90	6.50
6. Alojamiento y restaurantes	187,080.00	2.18	1.50	2.20	5.60
7. Otros servicios	1'999,030.00	23.29	0.09	23.30	4.90
8. Agricultura, ganadería, caza	1'384,568.00	16.13	0.90	16.10	4.60
9. Construcción	734,828.00	8.56	15.00	8.60	10.40
10. Administración pública	684,314.00	7.97	0.10	8.00	6.10
11. Pesca y acuicultura	57,285.00	0.67	8.00	0.70	16.30
12. Telecomunicaciones y otros servicios	289,879.00	3.38	10.00	3.40	14.50
Total	8'583,686.00	100.00			

*Nota.* Adaptado de "Caracterización del departamento de Puno," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>).

Ahora bien, es preciso que la municipalidad obtenga recursos, a fin de invertir en obras que beneficien a los pobladores y que promuevan el desarrollo de la provincia. Por otro lado, todos los ingresos municipales tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú (1993). Así, los gobiernos locales pueden crear y modificar las contribuciones y suprimirlas y modificar o suprimir las tasas dentro del marco que la ley señala. A su favor, las municipalidades perciben ingresos por rentas, tributos, arbitrios, licencias. Son derechos creados por medio de ordenanza municipal (Constitución Política del Perú, 1993).

Según la Ley de Tributación Municipal (Decreto Legislativo N° 776), las municipalidades perciben ingresos por (a) impuestos nacionales creados a favor de las municipalidades distribuidos mediante el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), (b) participación de la recaudación de tributos, (c) impuestos municipales, (d) contribuciones y tasas que determinen los consejos municipales mediante ordenanzas y (e) otros tributos (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Municipalidad de San Román Juliaca: Fuentes de Ingreso, en Soles*

Fuente de financiamiento	2012	2013	2014	2015	2016
Recursos directamente recaudados	13'846,848	11'722,000	11'965,000	12'931,217	17'801,043
Recursos por operaciones oficiales de créditos					8'528,345
Donaciones y transferencias	1'806,345	1'650,622	233,179	226,786	136,396
Recursos determinados	78'827,261	80'953,726	72'274,974	82'155,381	89'532,804
<b>Total</b>	<b>94'480,454</b>	<b>94'326,348</b>	<b>84'473,153</b>	<b>95'313,384</b>	<b>115'998,588</b>

*Nota.* Tomado de "Consulta de transferencias a los gobiernos nacional, locales y regional," por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/que-es-y-como-muestra-la-consulta>).

Ahora bien, la municipalidad es una entidad que no persigue un fin lucrativo. De esta manera, no es posible medir la rentabilidad en función de sus ingresos, ya que su objetivo principal no es generar utilidades, sino invertir los recursos en políticas públicas y en beneficio del bien común. No obstante, un indicador útil para medir la eficacia con que las autoridades municipales manejan los recursos es la capacidad de gasto. En tal sentido, en la Tabla 22, se muestra el avance de la ejecución de gastos por partida a setiembre de 2017, en tanto que en la Tabla 23 se presenta el nivel de ejecución presupuestario, evidenciando la debilidad que tiene el distrito.

Tabla 22

*Municipalidad de San Román- Juliaca: Avance de Ejecución de Gastos por Partida a Setiembre 2017, en Soles*

Categoría	Presupuesto	Ejecutado	Avance (%)
TBC-VIH/SIDA	376,266	324,621	86.27
Reducción de delitos y faltas	6'937,642	3'157,908	45.52
Gestión integral de residuos solidos	5'771,378	3'163,954	54.82
Electrificación rural	261,396	233,626	89.38
Atención de emergencias por desastres	717,741	116,572	16.24
Programa Nacional de Saneamiento Urbano	95'719,648	610.378	0.64
Programa Nacional de Saneamiento Rural	55,654	5,653	10.16
Aprendizaje educación básica regular	9'617,288	3'392,537	35.28
Incremento de prácticas deportivas	3'132,794	1'589,400	50.73
Mejoramiento integral de barrios	28'668,683	14'774,955	51.54
Nuestra ciudad	217,800	62,500	28.70
Sistema de transporte	3'247,020	1'882,403	57.97
Acceso de personas adultas mayores a servicios especializados	276,870	11,468	4.14
Acciones centrales	15'477,816	9'508,715	61.43
Asignación presupuestaria que no resulta de productos	25'060,472	15'433,679	61.59

*Nota.* Tomado de “Consulta de transferencias a los gobiernos nacional, locales y regional,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/que-es-y-como-muestra-la-consulta>).

Tabla 23

*Evolución de la Capacidad de Gasto Presupuestal, a Setiembre 2017*

Municipalidad	Presupuesto	Ejecución	Avance (%)
San Román-Juliaca	195'538,468	54'268,371	27.75
Cabana	9'138,493	7'623,959	83.43
Cabanillas	5'159,026	2'368,500	45.91
Caracoto	5'277,362	2'907,425	55.09

*Nota.* Tomado de “Consulta de transferencias a los gobiernos nacional, locales y regional,” por el Ministerio de Economía y Finanzas, 2017 (<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/que-es-y-como-muestra-la-consulta>).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

La red de salud de la provincia de San Román cuenta con 28 establecimientos de salud y 25 de ellos están instalados en el distrito de Juliaca. Estos centros se dividen en 20 postas de salud, siete centros de salud y un hospital (Municipalidad Provincial de San Román, 2015). Dentro del distrito, las enfermedades de las vías respiratorias constituyen la principal causa de morbilidad y representan el 22% de los casos; seguidamente, están las enfermedades del aparato urinario con el 21%. En la Tabla 24, se observa que en tercer lugar se sitúan las enfermedades del aparato digestivo, seguidas por los traumatismos y otras enfermedades bacterianas.

Tabla 24

*Principales Causas de Morbilidad en el Distrito de Juliaca, Año 2014*

N°	Morbilidad general por grupo	Total	
		N° de pacientes	%
1	Enfermedades de las vías respiratorias	268	22
2	Enfermedades del aparato urinario	259	21
3	Enfermedades de otras partes del aparato digestivo	152	12
4	Traumatismo de la cabeza y cuello	127	10
5	Otras enfermedades bacterianas	121	10
6	Enfermedades isquémicas del corazón	78	6
7	Tumor maligno de los órganos digestivos	60	5
8	Enfermedad hipertensiva	58	5
9	Otras lesiones. Complicaciones precoces del traumatismo	53	4
10	Ciertas afecciones originadas en el periodo perinatal	52	4
	Total	1,228	100

*Nota.* Tomado de *Plan operativo institucional 2015* (p. 38), por la Municipalidad Provincial de San Román, 2015b, Juliaca, Perú: Autor.

Con respecto al recurso humano, este viene a ser el recurso más valioso de cualquier organización y/o institución. Así, contar con personal con sólidos valores y con suficientes capacidades para realizar sus labores, dará como resultado la mejora de la eficiencia y la productividad de la institución. En la actualidad, la Municipalidad Provincial de San Román, cuenta con un total de 886 trabajadores, entre el personal de confianza, trabajadores nombrados, permanentes, obreros y contratados por la modalidad de contrato administrativo de servicios (CAS).

En la Tabla 25, se puede advertir que la mayor cantidad de trabajadores corresponde a la modalidad CAS, que representa el 51.48% del total del personal municipal; luego está el personal nombrado, que representa el 31.15% del personal total; seguidamente, el personal contratado permanente, que representa el 5.30% del personal total; sin tomar en cuenta el personal de limpieza pública de parques y jardines, y obreros de proyectos en ejecución.

Tabla 25

*Estructura del Personal de la Municipalidad de San Román-Juliaca*

Funcionario confianza	Personal nombrado	Personal permanente	Personal CAS	Personal obrero	Cesantes	Total
15	276	47	455	14	78	886
1.69%	31.15%	5.30%	51.35%	1.58%	8.80%	100.00%

*Nota* Adaptado de “Cuadro para asignación de personal CAP 2012,” por la Municipalidad Provincial de San Román, 2012 (<http://munisanroman.gob.pe/web/wp-content/uploads/2016/01/CAP-2012.pdf>).

Por otro lado, es preciso poner en marcha una cultura organizacional tal que pueda relacionar e identificar a todo el personal de la municipalidad. No contar con una, genera que el personal trabaje de manera desorientada y no tenga sus funciones claramente establecidas. Tras las visitas efectuadas a las oficinas de la municipalidad, se observó que el clima institucional no es adecuado, ya que diariamente se presentan casos de rencillas entre los trabajadores y sobre todo aislamiento y diferenciación marcada entre los distintos departamentos. A la fecha, la estructura sindical, que representa a los trabajadores municipales,

se encuentra fragmentada en tres sindicatos, como consecuencia de las condiciones laborales de los mismos.

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

Los sistemas de información y comunicaciones brindan el soporte para las siguientes acciones: (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de marketing y (d) la asignación de recursos financieros (D'Alessio, 2015).

Sobre la informática, en la municipalidad de San Román-Juliaca, todas las dependencias cuentan con computadoras, aunque no necesariamente están interconectadas a través de una red única tipo LAN; más bien, están sectorizadas por departamentos; por lo tanto, solo es posible trabajar en red dentro de una misma dependencia. Sin embargo, si las dependencias se encuentran en distintas ubicaciones, como la Gerencia de Seguridad, que se encuentra en una ubicación distinta a la de las oficinas principales, no es posible establecer una comunicación simultánea entre ellas a través de la red de computadoras por no contar con una red de tipo WAN. Finalmente, si bien las computadoras se encuentran interconectadas dentro de una misma dependencia, los sistemas de información que se manejan en ellas no son los más apropiados, puesto que actúan principalmente como bases de datos y no condensan la información de forma correcta y oportuna para la toma de decisiones.

En lo concerniente a las comunicaciones, cabe precisar que el principal medio de comunicación informático de la municipalidad debiera ser su sitio web. Sin embargo, en este no es posible encontrar información actualizada de todos los servicios y eventos promocionados por la municipalidad, además de formularios digitalizados que debieran ofrecerse por dicho medio. Por el contrario, el sitio *web* se restringe a su carácter informativo. De hecho, no hay interacción con el usuario, pues no es posible realizar trámites vía *online* o seguir el estado de los expedientes o solicitudes realizadas.

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

La tecnología brinda oportunidades para mejorar la eficiencia y la efectividad de los servicios que proporciona una organización. Además, representa un nuevo mercado en continuo crecimiento que atrae significativamente a los inversionistas. Por lo anterior, se debe tomar ventaja de las oportunidades que brinda la tecnología para atraer nuevos negocios, ofreciendo comunicación e infraestructura tecnológica de alto nivel. Con respecto al área de investigación y desarrollo, se enfoca en la innovación e invención, aspectos que vendrían a ser fuentes importantes para lograr una ventaja competitiva sostenible (D'Alessio, 2015).

Por lo demás, el aspecto tecnológico no es una de las principales fortalezas de la municipalidad de San Román-Juliaca, puesto que lo único que se relaciona con este es el sitio *web*. Con respecto a las cámaras de seguridad, ubicadas en determinadas zonas del distrito, en total existen 12 cámaras de seguridad instaladas en el centro histórico del distrito, con operatividad limitada e intermitente. En definitiva, esta cantidad es reducida frente al nivel de inseguridad que existe en la ciudad. De hecho, la oficina encargada de monitorear las cámaras de seguridad aún no cuenta con la implementación tecnológica necesaria, incluso dentro de la municipalidad no existe algún tipo de iniciativa que promueva el uso de nuevas tecnologías o que busque alianzas estratégicas con otras entidades que puedan haber desarrollado tecnologías útiles para los servicios que presta la entidad municipal.

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

La MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Además, ofrece una base para evaluar las relaciones entre sus áreas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 26, se muestra la MEFI del distrito de Juliaca. Así, cuenta con 10 factores determinantes de éxito, entre fortalezas y debilidades. El puntaje ponderado total de la matriz es de 2.63. Esto significa que el distrito tiene una posición intermedia entre débil y fuerte, lo cual no le permite competir de una manera exitosa.

Tabla 26

*MEFI del Distrito de Juliaca*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
<b>Fortalezas</b>			
1. Primer distrito comercial de la región Puno con ubicación estratégica para el comercio, servicio y producción	0.15	4	0.6
2. Disponibilidad de fuentes de recursos mineros de alta demanda	0.15	4	0.6
3. Disponibilidad de recursos agroindustriales con potencial	0.1	4	0.4
4. Emprendimiento y cultura de solidaridad de los habitantes	0.08	3	0.24
5. El 68% de la PEA tiene intenciones de seguir estudios superiores, universitarios o no universitarios.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.57		2.11
<b>Debilidades</b>			
1. Crecimiento descontrolado del comercio informal y del transporte	0.15	1	0.15
2. Alta contaminación y desorden	0.1	1	0.1
3. Alto nivel de inseguridad ciudadana e informalidad	0.04	2	0.08
4. Deterioro de los valores morales en sus autoridades	0.09	1	0.09
5. Poca inversión del gasto público en tecnología e innovación	0.05	2	0.1
Subtotal	0.43		0.52
Total	1		2.63

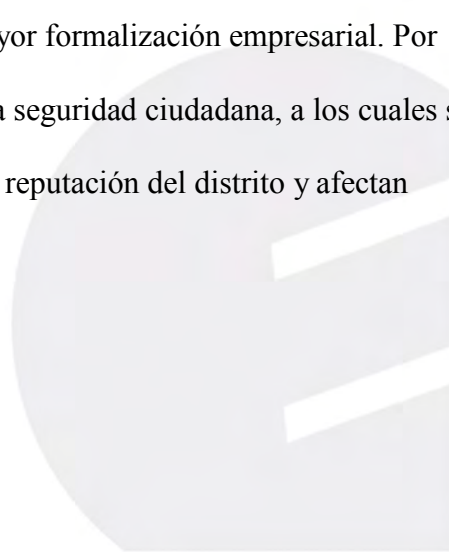
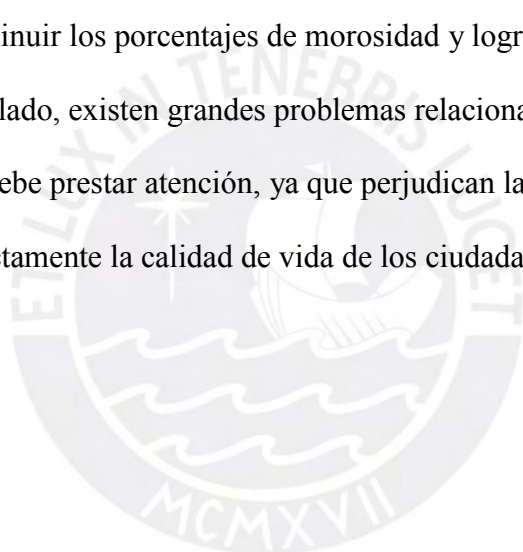
4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; y 1 = Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-185), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 4.3. Conclusiones

El análisis interno del distrito de Juliaca muestra que no se están aprovechando adecuadamente las fortalezas, lo cual afecta directamente al crecimiento y desarrollo del distrito. A pesar de que Juliaca cuenta con gran potencial comercial, no ha sabido aprovechar esta posición para la captación de proyectos de inversión de gran envergadura, lo cual representaría una fuente generadora de trabajo e ingresos para el distrito. Por ello, debe iniciar un posicionamiento diferente con énfasis en temas de seguridad ciudadana y posteriormente atraer inversión y turismo con apoyo de diversos medios de comunicación. Por otro lado, se debe mencionar que el uso de tecnologías en el distrito es limitado, también se suma la ausencia de una cultura de innovación y la falta de proyectos relacionados a investigación y desarrollo en favor del avance tecnológico.

En la administración, que está organizada en 13 gerencias y 37 subgerencias, se observan procesos burocráticos llenos de formalismos innecesarios, pese a contar con normas internas que guían a cada una de las dependencias. Así, las gerencias muestran ciertas dificultades que se relacionan con comunicación interna, capacitación y motivación del personal. Por último, el concejo municipal no cuenta con funcionarios competentes adecuadamente distribuidos de acuerdo con su formación según información de sus hojas de vida.

También, se ha observado la falta de apoyo a los comerciantes del distrito y la formación de vínculos con los sectores productivos, necesarios para empoderar su potencial comercial. Asimismo, se requiere mejorar los índices de recaudación tributaria, a fin de disminuir los porcentajes de morosidad y lograr una mayor formalización empresarial. Por otro lado, existen grandes problemas relacionados con la seguridad ciudadana, a los cuales se les debe prestar atención, ya que perjudican la imagen y reputación del distrito y afectan directamente la calidad de vida de los ciudadanos.



## Capítulo V: Intereses del Distrito de Juliaca y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses organizacionales son aquellas metas que el distrito pretende conseguir para tener éxito en el medio en el que compite (D'Alessio, 2015). Con base en la visión planteada para el distrito de Juliaca en el Capítulo II y en el análisis externo e interno plasmados en los Capítulos III y IV, se elaborarán los objetivos de largo plazo (OLP) que se espera alcanzar.

### 5.1. Intereses del Distrito de Juliaca

De acuerdo con el *Plan Estratégico Institucional 2015-2018* (Municipalidad Provincial de San Román, 2015a), los intereses del gobierno actual son los siguientes: (a) fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades, (b) promoción del desarrollo económico local y competitividad, (c) mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, (d) modernización de la ciudad, (e) mejoramiento del medio ambiente y gestión de riesgos, (f) promoción del desarrollo social, y (g) promoción del desarrollo rural. No obstante, de acuerdo con la visión planteada en el Capítulo II, el principal interés del distrito de Juliaca sería convertirse en un lugar competitivo territorialmente para impulsar el desarrollo industrial y comercial de sus ciudadanos. Para ello, se deben realizar mejoras en las siguientes capacidades: (a) de gestión, (b) de integración, (c) sociales, (d) medioambientales, (e) de infraestructura, y (f) económicas.

Los intereses de los municipios están estrechamente relacionados con el bienestar de sus habitantes. En este orden de ideas, el Artículo 195° de la Constitución Política del Perú indica que los gobiernos locales son los encargados de promover el desarrollo local a través de la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad. También están en la obligación de aprobar sus respectivos planes de desarrollo local de manera concertada. Bajo este contexto, la misión de Juliaca radica en brindar a los vecinos servicios de calidad concentrándose en mejorar los programas de seguridad ciudadana, limpieza pública y

servicios municipales generales. Asimismo, se necesita fomentar políticas inclusivas a través de actividades culturales y educativas. Además de los servicios exclusivos a los residentes de Juliaca, el distrito también se encuentra interesado en fomentar las buenas relaciones con el entorno comercial actual e implementar mejoras en la gestión municipal, a fin de atraer mayor inversión para el distrito.

## **5.2. Potencial del Distrito de Juliaca**

D'Alessio (2015) señaló que los factores del potencial nacional muestran las fortalezas y debilidades del país. De esta misma forma, el análisis del potencial de Juliaca mostrará los elementos que le otorgan ventaja o que, por el contrario, están limitando su desarrollo. Para determinar el potencial del distrito, es necesario analizar los siete dominios siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. A continuación, se analizará al detalle cada uno de estos.

**Demográfico.** La mayoría de los habitantes del distrito de Juliaca, el 31.2%, tiene entre 15 y 29 años de edad. Asimismo, la tasa de crecimiento está proyectada en 2.68% al año, superior al 2.52% de la región y muy por encima del 1.6% del promedio del país. Esto podría representar una ventaja por el rápido crecimiento en términos de mano de obra y emprendimiento. Sin embargo, también significa dificultades para cubrir las necesidades de vivienda y saneamiento básico si se considera que solamente el 42.81% de la población cuenta con servicios de agua potable (INEI, 2007).

**Geográfico.** El distrito de Juliaca se encuentra ubicado en la parte central de la gran Meseta del Qollao, que ocupa el área comprendida entre las cordilleras occidental y oriental de los Andes meridionales o Andes del sur de la región Puno (INEI, 2012). Este distrito es el más poblado de toda esa región y presenta vías de comunicación terrestre que articulan la conexión con la ciudad de Puno y constituyen un paso obligatorio de interconexión vial en la

Macro Región Sur. Este hecho le otorga una ventaja y contribuye a fortalecer el crecimiento de la actividad comercial por el nexo que esta representa.

**Económico.** En cuanto a las inversiones realizadas en el distrito de Juliaca, el sector industrial y de comercio es el que mayor interés ha recibido durante los últimos años. Por esta razón, los otros servicios representaron el 23.29% del VAB, mientras que el comercio ascendió a 12.76%. De la misma forma, fueron las actividades comerciales y de servicios las de mayor preponderancia (BCRP, 2015). Sin embargo, a nivel gubernamental, se observó que existe poca capacidad para ejecutar el presupuesto, ya que para setiembre de 2017 se había ejecutado menos del 30% del presupuesto modificado. Esto, conjuntamente con la informalidad en las actividades económicas, indica que Juliaca tiene aspectos estructurales que deben modificarse para poder alcanzar su visión.

**Tecnológico-científico.** A nivel de toda la provincia de San Román, el desarrollo en el aspecto tecnológico y científico es muy pobre en comparación con otras provincias de similar magnitud. Este desarrollo se caracteriza por el bajo uso de tecnología actualizada o vigente (Municipalidad Provincial de San Román, 2015a). Es decir, la municipalidad posee una tecnología de integración básica que se usa en la seguridad ciudadana y en la gestión administrativa municipal. De acuerdo a los resultados del INEI (2012), la región Puno reportó un nivel de uso de celulares de 61.70% al 2011. De esta manera, duplicó la cifra registrada en el 2007, que fue de 29.50%. También, el uso de Internet de las familias ha crecido nueve veces en los últimos cuatro años; en efecto, ha pasado de 0.40% en el 2007 a 3.50% en el 2011.

**Histórico-psicológico-sociológico.** La población del distrito de Juliaca es una mezcla entre personas oriundas del lugar e inmigrantes de zonas rurales próximas, que acuden a esta ciudad en busca de oportunidades de trabajo e ingresos. Por este motivo, la cultura es una mezcla de zonas andinas peruanas. Además, presenta un fácil acceso a la costa del país. Por

otro lado, debe señalarse que si bien se promueven emprendimientos, esto se realiza dentro de un contexto de informalidad, lo cual tiene que modificarse.

**Militar y policial.** La Policía es el principal representante de la lucha contra la delincuencia y la criminalidad. Esta institución es apoyada por las unidades de Serenazgo de la provincia. La inseguridad se ha convertido en una amenaza que limita las posibilidades de desarrollo futuro. De acuerdo con los resultados obtenidos en el Boletín informativo N° 058-2016-RR.PP de la Municipalidad Provincial de San Román (2016), la población califica a la inseguridad ciudadana de la provincia como un problema de término medio, que se da principalmente por la elevada presencia de discotecas y cantinas que convierten a ciertas zonas en inseguras. Por otro lado, de acuerdo con el informe preparado por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú, existen unos 11,000 menores de edad que estarían involucrados en hordas.

### **5.3. Principios Cardinales del Distrito de Juliaca**

Los principios cardinales son aspectos que deben analizarse cuidadosamente conjuntamente con la visión, misión e intereses de la provincia. Estos principios servirán como referencia para el establecimiento de los OLP (D'Alessio, 2015). A continuación, se detallará cada uno de los principios cardinales del distrito de Juliaca.

**Influencias de terceras partes.** Es relevante evaluar la influencia de terceras partes para determinar quiénes podrían llegar a ser aliados estratégicos. El distrito de Juliaca recibe influencia de la ciudad de Puno y de diferentes instituciones que regulan las actividades y servicios de la provincia, tales como (a) el Ministerio de Economía y Finanzas, (b) el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, (c) el Ministerio del Interior, (d) el Ministerio de Salud, (e) el Ministerio de Educación, y (f) la Policía Nacional del Perú. Otro grupo de influencia está conformado por los distritos fronterizos de Arequipa y Moquegua, con quienes se comparte el interés de intensificar las actividades comerciales.

Por otra parte, otro grupo de interés que influye en la provincia está constituido por las empresas nacionales e internacionales que en este momento cuentan con algún tipo de inversión o están interesadas en invertir. Estas incrementan los puestos de trabajo local y mejoran la economía de la provincia. En la actualidad, el distrito cuenta con supermercados (el Real Plaza por ejemplo) y con un abanico de entidades financieras (bancos, cajas municipales, cajas rurales, financieras, Edpymes, cooperativas, entre otras).

***Lazos pasados y presentes.*** Juliaca se caracteriza por ser la ciudad comercial más importante de la región Puno. Es considerada como el eje comercial del sur por su ubicación geográfica estratégica dentro de la región del altiplano. Las actividades más importantes de la población son el comercio y los servicios, ya sean formales o informales. Sin embargo, el comercio informal es el que más se ha incrementado notablemente, lo cual ha traído consigo problemas de orden social y una desorganización en la ciudad, puesto que ocupa calles y genera congestión, delincuencia y el deterioro del medio ambiente. El crecimiento constante de la población, como consecuencia de la migración de otras regiones, ha generado una necesidad constante de empleo y de dotación de servicios básicos (agua potable, desagüe, energía eléctrica e infraestructura adecuada) para que se puedan desarrollar normalmente las actividades económicas. Esto requiere de mayores presupuestos para así poder atender las necesidades de una población cada vez más exigente e informada.

***Contrabalance de los intereses.*** El distrito de Juliaca tiene por objetivos el bienestar y progreso de sus ciudadanos para disminuir los conflictos de intereses entre sí. Asimismo, el distrito se constituye más en un proveedor de servicios y comercio para los demás.

***Conservación de enemigos.*** Para poder competir con mayores posibilidades de éxito, es necesario ser creativos, prepararse, estar listos para innovar y, sobre todo, ser más productivos con los recursos que se dispone (D'Alessio, 2015). Actualmente, el distrito de

Juliaca no tiene enemigos, mientras que todos los demás distritos buscan brindar un adecuado nivel de bienestar a sus ciudadanos.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Distrito de Juliaca (MIO)

Las organizaciones, dentro de su visión y misión, tienen configurados intereses organizacionales y desarrollan socios estratégicos, así como también competidores. En cualquiera de los escenarios, deben manifestar conductas enfocadas en el bienestar del capital humano y del ambiente. Sin embargo, se evidencia, en la mayoría de los casos, la divergencia de intereses en todos sus niveles dentro y fuera de las organizaciones. Por ello, se desarrolla de forma análoga y explícita una Matriz de Intereses del distrito de Juliaca que permitirá lograr el avance sostenible a largo plazo, tal como se observa en la Tabla 27.

Tabla 27

#### *Matriz de Intereses Organizacionales del Distrito de Juliaca*

	Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
			Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1	Promover el crecimiento económico responsable con empresas formales, infraestructura moderna y adquisición de tecnología de punta		Población Gobierno distrital Gobierno provincial	Gobierno regional (Empresarios) Futuros inversionistas (Otros distritos)	MEF PRODUCE MINTRA
2	Incrementar la seguridad ciudadana para mejorar la calidad de vida y atraer inversiones		Población Gobierno distrital	Gobierno provincial Gobierno regional PNP Empresarios	(Unidades informales)
3	Elaborar e implementar un clúster de sostenibilidad ambiental para una mejor calidad de vida		Gobierno distrital	Gobierno provincial Gobierno regional Empresarios Futuros inversionistas Población	(Otros distritos) MINAM MINEM PRODUCE MEF
4	Mejorar la infraestructura vial, con el desarrollo de nuevas vías de comunicación		Empresarios Población Gobierno distrital	MTC Gobierno provincial Gobierno regional	(Otros distritos)
5	Brindar servicios básicos a todos los habitantes que incluyan suministro continuo de agua y electricidad y conexión de desagüe		Población Gobierno distrital	Gobierno provincial Gobierno regional	(Otros distritos) MINAM MIDIS

*Nota.* Se ha utilizado el paréntesis para identificar a los actores con intereses opuestos a los del distrito de Juliaca.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) están alineados con la visión planteada en el Capítulo II. Se ha analizado el entorno y los intereses de desarrollo del distrito, enfocados en los siguientes sectores: (a) turismo, (b) agroindustria, (c) ambiente, (d) economía, (e) tecnología, (f) transporte, (g) salud y (h) seguridad. Para poder alcanzar los OLP, es trascendental precisar que los distritos referentes sean ciudades con las cuales se busca herramientas e intercambios que permitan el avance tecnológico e industrial.

Para la determinación de los objetivos a largo plazo, se sigue los criterios planteados por D'Alessio (2012), quien determina que estos deben ser de la siguiente manera: (a) cuantitativos, (b) medibles, (c) realistas, (d) comprendidos, (e) desafiantes, (f) jerarquizados, (g) alcanzables, (h) congruentes y (i) temporales. A continuación, se determina cada uno de estos objetivos.

- OLP 1: Al 2027, Juliaca contará con 35,600 unidades empresariales formales. En el año 2012 había 40,000 empresas, pero solamente 15% de ellas eran formales, es decir, 6,000 unidades.
- OLP 2: Al 2027, se habrá reducido la tasa de homicidios a 3.4 por cada 10,000 habitantes. En el año 2016 eran 10.4 y esta reducción se hará en coordinación con autoridades judiciales y policiales, incrementando la seguridad ciudadana.
- OLP 3: Para el 2027, se recolectarán 185,830 TM de desechos sólidos diarios, por lo que no se tendrá déficit en este servicio público y se evitará la contaminación. En el año 2015 se generaban 144,790 TM diarias de basura, pero solamente se recolectaban 83,890 generándose un déficit del 42%.
- OLP 4: Para el 2027, Juliaca mejorará su infraestructura vial con la apertura de tres vías de evitamiento alternas y modernas, que solucionarán el problema del transporte.

- OLP 5: Al 2027, el 95% de los habitantes contará con servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. En el 2007, solo 42.81% de la población tenía agua potable, 38.86% contaba con acceso a desagüe y 69.07% poseía energía eléctrica.

## 5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo han sido formulados y enfocados en función de la visión propuesta para el distrito con un horizonte de tiempo extendido hasta el año 2027. Con la proposición de los objetivos, se busca que Juliaca logre mejorar permanentemente y de forma sostenible en el tiempo. Se ha reconocido que proyectos como el desarrollo de un clúster comercial turístico y de producción que agrupe a las mypes va a permitir el progreso colateral en términos de infraestructura moderna y adecuadamente acondicionada.

Por otro lado, se busca que Juliaca sea un distrito que ofrezca a sus habitantes seguridad. De igual modo, se espera que las actividades comerciales se desarrollen en armonía con la preservación del medio ambiente y que se fortalezcan los lazos entre la municipalidad, los otros organismos del Estado, la empresa privada y los vecinos comprometidos. Por último, el distrito de Juliaca tiene que ser reconocido como una ciudad moderna con el impulso de proyectos de inversión en infraestructura. De esa manera, se podrá contar con el acceso a los servicios básicos de calidad y salubres, y con espacios adecuados y ordenados, que mejorarán la calidad de vida de sus habitantes.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Dentro de este capítulo del proceso estratégico, se formularán las estrategias que serán necesarias para el cumplimiento de la visión planteada. Para esto se usarán las diferentes matrices que se obtendrán en base a la información de los anteriores capítulos. Dentro de estas matrices, se encuentran: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa, (e) Matriz de Decisión Estratégica, (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Matriz Gran Estrategia, (h) Matriz de Ética e (i) Matriz de Rumelt (D'Alessio, 2015).

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

Para la elaboración de la MFODA, presentada en la Tabla 28, se requiere la utilización de las matrices elaboradas en anteriores capítulos, tales como la MEFE y la MEFI. Esta matriz busca generar estrategias combinando lo siguiente: (a) fortalezas y oportunidades (FO), (b) debilidades y oportunidades (DO), (c) fortalezas y debilidades (FA), y (d) debilidades y amenazas (DA). En este proceso se ha generado: (a) cinco estrategias maxi-maxi (FO-Explote), (b) cuatro estrategias mini-maxi (DO-Busque), (c) cinco estrategias maxi-mini (FA-Confronte), y (d) cinco estrategias mini-mini (DA-Evite). A partir de estas combinaciones, se obtuvieron 14 estrategias creadas con el fin de lograr la visión del distrito de Juliaca.

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

La MPEYEA, desarrollada en la Tabla 29, indicará cuál es la postura actual del distrito. Para ello, se combinan estos factores de cuatro tipos: (a) conservador, (b) agresivo, (c) defensivo y (d) competitivo (ver Tabla 30). Su análisis contribuye a seleccionar las estrategias planteadas. Para el caso del distrito de Juliaca, este se ubica en el Cuadrante II, tal como se observa en la Figura 9. Por ello, la maniobra que le corresponde es la estrategia conservadora. Esto significa que debe explotar su posición más favorable y tener una diversificación conglomerada con un enfoque de grupo específico.

Tabla 28

## MFODA del Distrito de Juliaca

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Primer distrito comercial de la región Puno con ubicación estratégica para el comercio, servicio y producción	1	Crecimiento descontrolado del comercio y del transporte informal
		2 Disponibilidad de recursos mineros con alta demanda	2	Alta contaminación y desorden
		3 Recursos agroindustriales con potencial	3	Inseguridad ciudadana
		4 Emprendimiento y cultura de solidaridad entre los habitantes	4	Deterioro de los valores morales de sus autoridades
		5 El 68% de la PEA con intenciones de seguir estudios superiores	5	Poca inversión en tecnología e innovación
Oportunidades	FO Explote	DO Busque		
1 Estabilidad macroeconómica del Perú	E1 Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios (F1, F4, O1, O2, O3)	E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O5, O6)	
2 Acuerdos comerciales con otros países	E2 Promover proyectos de inversión para la explotación de recursos mineros y de hidrocarburos (Gasoducto Sur Peruano), que cumplan con las normas legales dentro de un marco medioambiental (F2, F4, F5, O1, O2, O3, O4, O5)	E6	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía (D1, D2, D5, O1, O2, O6)	
3 Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes	E3 Promover el desarrollo de nuevos negocios agroindustriales aprovechando los TLC y el TPP (F3, O2)	E7	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación y concientización respecto a seguridad, informalidad y contaminación (D1, D2, D3, D4, O2, O3)	
4 Incremento de la producción de gas natural	E4 Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca (F1, F4, F5, O1, O3, O6)	E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura (D5, O2, O3, O6)	
5 Crecimiento del sector inmobiliario				
6 Incremento de actividades comerciales				
Amenazas	FA Confronte	DA Evite		
1 Altos niveles de delincuencia	E9 Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca (F1, F4, F5, A2, A3, A7)	E12	Desarrollar el comercio y transporte con la inversión pública y privada (D1, D5, A3, A5, A7, A8)	
2 Elevados niveles de contaminación ambiental				
3 Informalidad en las actividades productivas y comerciales	E10 Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías, que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería (F2, F3, F5, A3, A4, A5)	E13	Crear un fondo para proyectos de inversión en educación e infraestructura en el distrito de Juliaca, así como desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas (D1, D4, D5, A4, A5, A8, A9)	
4 Baja calidad de educación pública				
5 Poca inversión en investigación y desarrollo	E11 Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción (F1, F2, F3, F4, A3, A5)	E14	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana (D3, D4, A1, A2, A3, A4, A6, A7, A9)	
6 Deficiente calidad de servicios de salud				
7 Deficiente desarrollo en infraestructura				
8 Incremento tecnológico				
9 Corrupción en el gobierno y otras instituciones públicas				

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

Tabla 29

*MPEYEA del Distrito de Juliaca*

	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	Valor
	1. Retorno de la inversión	5
	2. Apalancamiento	4
	3. Liquidez	4
	4. Capital requerido versus capital disponible	4
	5. Flujo de caja	4
	6. Facilidad de salida del mercado	5
	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
	8. Rotación de inventarios	4
	9. Uso de economías de escala y de experiencia	3
Posición Estratégica Interna	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)	Valor
	1. Participación de mercado	-2
	2. Calidad del producto	-3
	3. Ciclo de vida del producto	-2
	4. Ciclo de reemplazo del producto	-2
	5. Lealtad del consumidor	-4
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	-4
	7. Conocimiento tecnológico	-2
	8. Integración vertical	-2
	9. Velocidad de introducción de nuevos producto	-4
	Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
	1. Potencial de crecimiento	-4
	2. Estabilidad financiera	-4
	3. Potencial de utilidades	-4
	4. Conocimiento tecnológico	-2
	5. Utilización de recursos	-4
	6. Intensidad de capital	-3
	7. Facilidad de entrada al mercado	-5
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	-4
	9. Poder de negociación de los productores	-4
Posición Estratégica Externa	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	Valor
	1. Cambios tecnológicos	3
	2. Tasa de inflación	2
	3. Variabilidad de la demanda	5
	4. Rango de precios de los productos competitivos	4
	5. Barreras de entrada al mercado	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	1
	7. Elasticidad de precios de la demanda	2
	8. Presión de los productos sustitutos	1

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

Tabla 30

## Resumen de la Calificación de Factores Determinantes

Factor	Valor (ejes)	Valor (promedio)	Vector direccional
Fortaleza financiera	37	4.11	Eje Y = FF + EE = 4.11 - 3.78 = 0.33
Estabilidad del entorno	(34)	(3.78)	
Ventaja competitiva	(25)	(2.78)	Eje X = VC + FI = -2.78 + 2.63 = -0.15
Fortaleza de la industria	21	2.63	

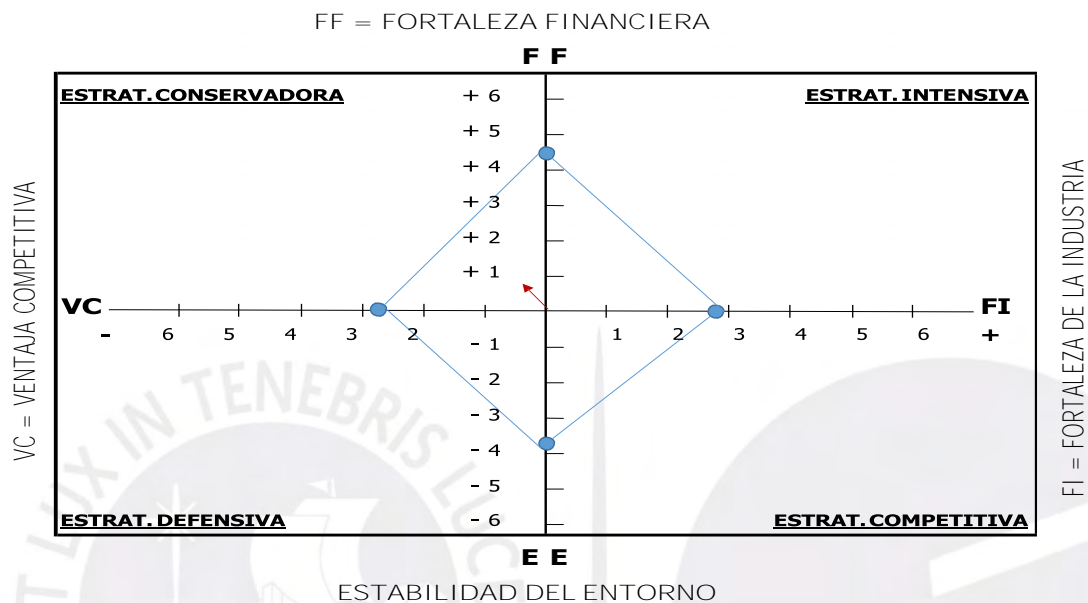


Figura 9. Gráfica de la MPEYEA del distrito de Juliaca. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La MBCG se construye en base a la relación entre el crecimiento de las ventas en la industria y la participación de mercado (D'Alessio, 2015). Además, esta matriz es muy útil para evaluar la posición competitiva de la organización en el mercado y analizar su estrategia global. La MBCG tiene dos ejes: (a) el primer eje es el eje horizontal, que corresponde a la participación de la empresa en el mercado, y (b) el segundo eje es el eje vertical, que concierne al crecimiento en el mercado del producto que se está analizando.

Asimismo, la matriz BCG está compuesta por cuatro cuadrantes. El primer cuadrante pertenece a los negocios denominados *signos de interrogación*. Los productos de este

cuadrante presentan una baja participación en el mercado, pero se encuentran en una industria en crecimiento; por ello, son vistos como oportunidades no explotadas. El segundo cuadrante incluye los negocios *estrella*, que muestran una alta participación de mercado en una industria en desarrollo. El tercer cuadrante abarca los negocios llamados *vacas lecheras*, que corresponden a productos que dominan el mercado, pese a que la industria no prospera. El cuarto y último comprende a los negocios *perros*, que son productos que tienen una baja participación en el mercado y que se hallan en una industria que está en disminución (D'Alessio, 2015).

Tabla 31

*Datos para la Elaboración de la MBCG del Distrito de Juliaca*

División	Ingresos (%)	Participación de Mercado (%)	Crecimiento de la Industria (%)
1. Extracción de petróleo y gas	7.59	7.20	-2.40
2. Manufactura	8.06	8.10	1.70
3. Electricidad, gas y agua	1.50	1.50	1.60
4. Comercio	12.76	12.80	6.70
5. Transportes, almacenes, correos	7.92	7.90	6.50
6. Alojamiento y restaurantes	2.18	2.20	5.60
7. Otros servicios	23.29	23.30	4.90
8. Agricultura, ganadería y caza	16.13	16.10	4.60
9. Construcción	8.56	8.60	10.40
10. Administración pública	7.97	8.00	6.10
11. Pesca y acuicultura	0.67	0.70	16.30
12. Telecomunicaciones y otros servicios	3.38	3.40	14.50

En el distrito de Juliaca, se han considerado diversos productos y servicios que se ofrecen en base a las actividades que componen su Valor Agregado Bruto, las cuales se presentaron en el Capítulo IV, tal como se muestra en la Tabla 31 y en la Figura 10. El

crecimiento de estos productos se ha calculado considerando los tres últimos periodos: del 2014 al 2016 y la participación de mercado se ha calculado en función de la región. En base a los resultados, el distrito de Juliaca tiene productos en los cuatro cuadrantes de la Matriz BCG, por lo que se sugiere implementar estrategias intensivas, de desinversión, aventuras conjuntas, integración, diversificación concéntrica o liquidación.

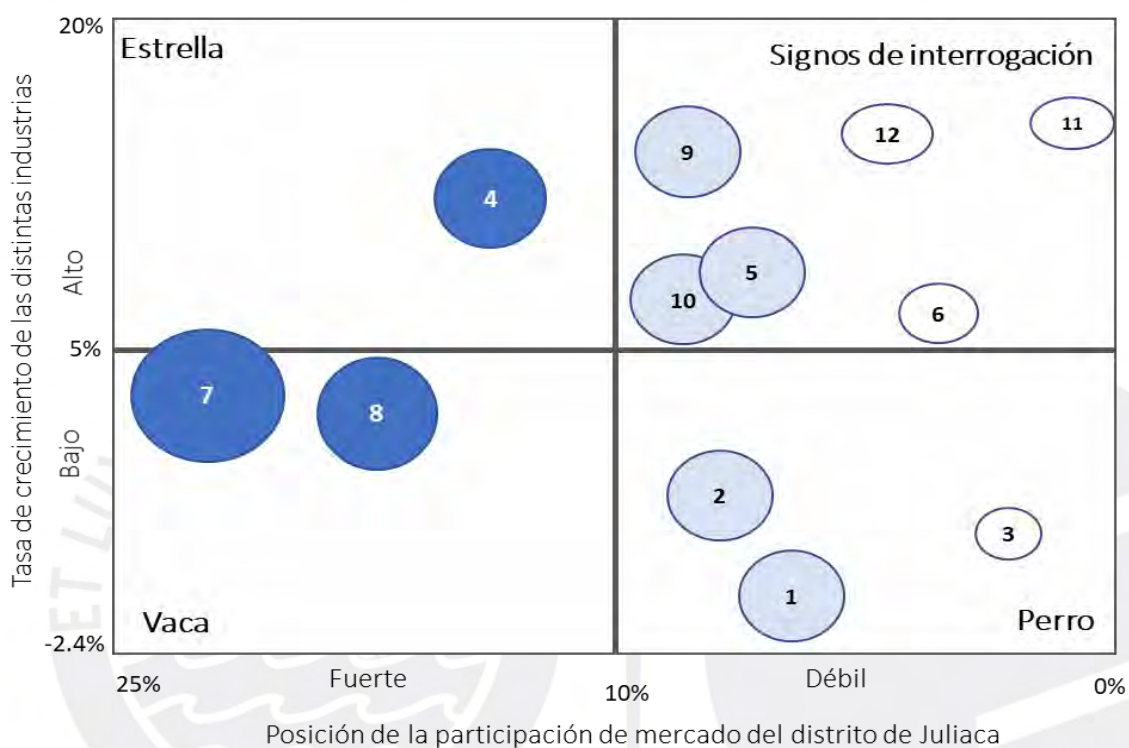


Figura 10. MBCG del distrito de Juliaca. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 289), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La MIE permite graficar los resultados de las matrices EFE y EFI, tal como se aprecia en la Figura 11. Para el caso de la Matriz Interna-Externa del distrito de Juliaca, esta se ubica según sus promedios respectivos: el promedio de la MEFE es 2.05 y el promedio de la MEFI es 2.63. El distrito de Juliaca se sitúa en el Cuadrante V y en la Región II. Este resultado sugiere una estrategia de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Para ello, se busca invertir selectivamente en sus distintos aspectos.

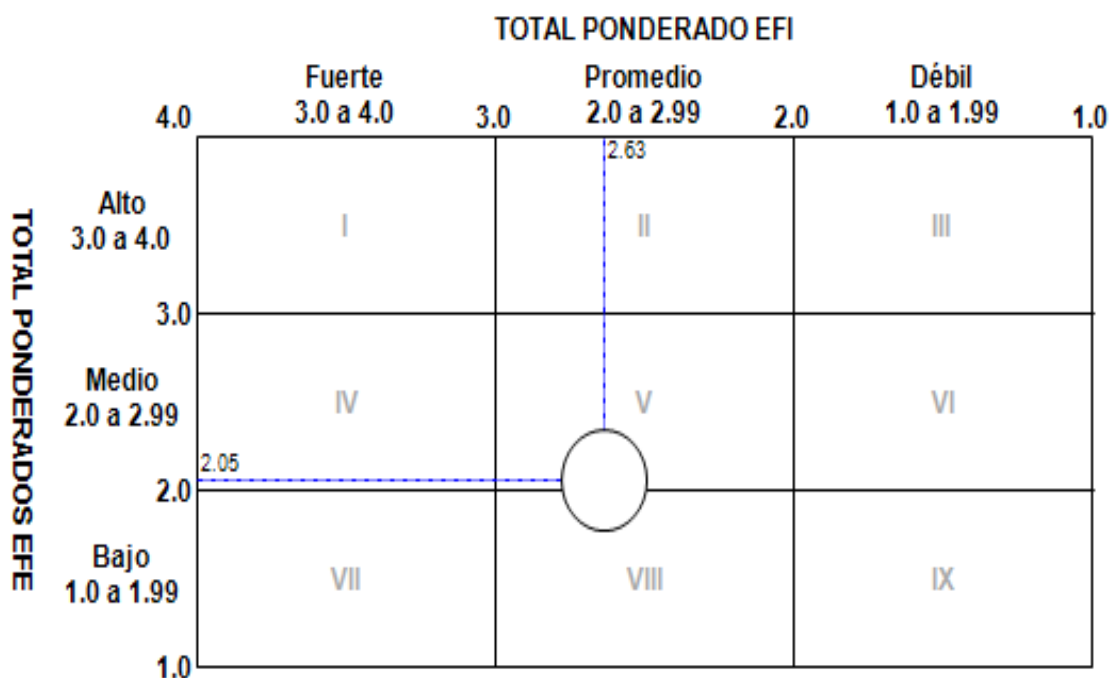


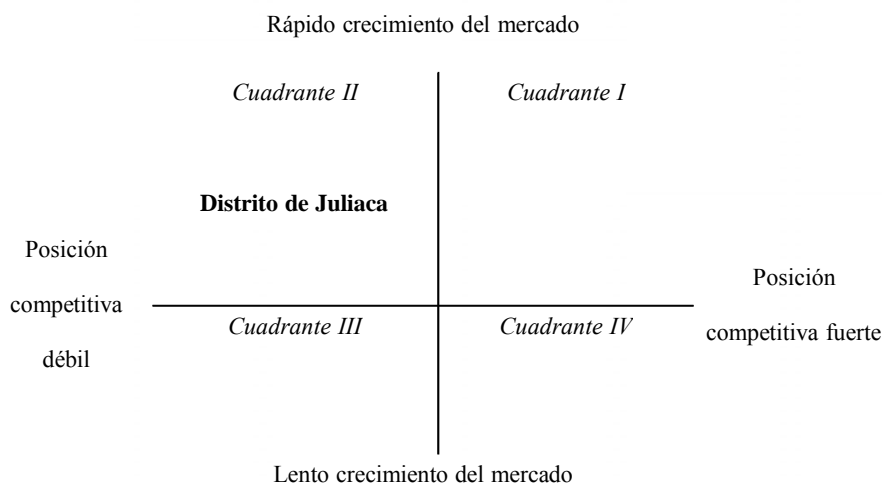
Figura 11. MIE del distrito de Juliaca. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 294), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para la elaboración de la MGE, se toma en consideración dos elementos: el crecimiento del mercado y la posición competitiva. Evaluando estos dos escenarios simultáneamente, se puede establecer la ubicación del distrito en uno de los cuatro cuadrantes. De acuerdo con el lugar que se determine, se establecerán las directrices para proponer las estrategias más apropiadas: (a) si se ubica en el Cuadrante I, presentaría una posición competitiva fuerte y se encuentra en un mercado de crecimiento rápido; (b) si se sitúa en el Cuadrante II, demostraría una posición competitiva débil dentro de un mercado de crecimiento rápido; (c) si recae en el Cuadrante III, manifestaría una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) si se coloca en el Cuadrante IV, señalaría una posición competitiva fuerte al interior de un mercado de crecimiento lento (D'Alessio, 2015). La MGE para el distrito de Juliaca se asienta en el Cuadrante II, tal como se puede apreciar en la Figura 12, lo cual indica que está marcado por un crecimiento rápido del

mercado, que debe ser aprovechado. Por ello, deberá implementar las siguientes estrategias:

(a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de productos y (c) alianzas estratégicas.



*Figura 12. MGE del distrito de Juliaca. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.*

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

La MDE junta a todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento. Para su elaboración, se utiliza las cinco matrices más importantes: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) IE y (e) GE. Su propósito es reunir las estrategias para evaluar el número de veces que se repiten y retener aquellas que se aparecen más veces (D'Alessio, 2015). En la Tabla 32, se muestra la Matriz de Decisión Estratégica planteada para el distrito de Juliaca.

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

La MCPE es utilizada para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada. En efecto, es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias considerando los factores claves externos e internos. Así también, comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de la estrategia (D'Alessio, 2015). Con la MCPE, se puede identificar cuáles estrategias son las mejores para el distrito de Juliaca. Los resultados indican que se deben retener todas las estrategias evaluadas, con excepción de la E13 (Crear un fondo para proyectos de inversión en educación e infraestructura en el distrito de Juliaca, así como desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas).

Tabla 32

*Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Juliaca*

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	X	X	X	X	X	5
E2	Promover proyectos de inversión para la explotación de recursos mineros y de hidrocarburos (Gasoducto Sur Peruano), que cumplan con las normas legales dentro de un marco medioambiental	X	X			X	3
E3	Promover el desarrollo de nuevos negocios agroindustriales aprovechando los TLC y el TPP	X			X	X	3
E4	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca	X	X	X		X	4
E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca	X	X		X	X	4
	al sector público y privado, así como a la ciudadanía	X	X	X		X	4
E7	Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación y concientización respecto a seguridad, informalidad y contaminación	X		X	X		3
E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	X	X	X		X	4
E9	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	X	X	X	X	X	5
E10	Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías, que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería	X	X			X	3
E11	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	X	X	X		X	4
E12	Desarrollar el comercio y transporte con la inversión pública y privada	X		X	X		3
E13	Crear un fondo para proyectos de inversión en educación e infraestructura en el distrito de Juliaca, así como desarrollar alianzas estratégicas con universidades e empresas privadas	X	X	X		X	4
	civil para impulsar la participación ciudadana	X	X	X		X	4

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

## MCPE del Distrito de Juliaca

Factores Determinantes de Éxito	Peso	E1		E4		E5		E6		E8		E9		E11		E13		E14		
		Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios		Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca		Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca		Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía		Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura		Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca		Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción		Crear un fondo para proyectos de inversión en educación e infraestructura en el distrito de Juliaca, así como desarrollar alianzas estratégicas con universidades y empresas privadas		Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana		
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
<b>Oportunidades</b>																				
1	Estabilidad macroeconómica del Perú	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2	Acuerdos comerciales con otros países	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09
3	Mejora de la capacidad adquisitiva de los habitantes	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4	Incremento de la producción de gas natural	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
5	Crecimiento del sector inmobiliario	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6	Incremento de actividades comerciales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>																				
1	Altos niveles de delincuencia	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
2	Elevados niveles de contaminación ambiental	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
3	Informalidad en las actividades productivas y comerciales	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24
4	Baja calidad de la educación pública	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
5	Poca inversión en investigación y desarrollo	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6	Deficiente calidad de los servicios de salud	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20
7	Deficiente desarrollo en infraestructura	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20
8	Incremento tecnológico	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
9	Corrupción en el gobierno y otras instituciones públicas	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
<b>Fortalezas</b>																				
1	Primer distrito comercial de la región Puno con ubicación estratégica para el comercio, servicio y producción	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2	Disponibilidad de recursos mineros con alta demanda	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
3	Recursos agroindustriales con potencial	0.1	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Emprendimiento y cultura de solidaridad entre los habitantes	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	El 68% de la PEA con intenciones de seguir estudios superiores	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
<b>Debilidades</b>																				
1	Crecimiento descontrolado del comercio y el transporte informal	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2	Alta contaminación y desorden	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3	Inseguridad ciudadana	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
4	Deterioro de los valores morales de sus autoridades	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5	Poca inversión en tecnología e innovación	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total		2	5.82		5.12		5.05		5.08		5.05		5.63		5.03		4.15		5.13	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 300-304), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias conjuntamente con la Matriz de Ética. La MR, expuesta en la Tabla 34, se centra en evaluar que las estrategias seleccionadas en la MCPE cumplan con los cuatro criterios planteados: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. A partir de este análisis, es posible deducir las estrategias que pasan por todas las pruebas. Sin embargo, si se aprobara alguna estrategia que no pasara por alguna de las pruebas, se corre el riesgo de afectar, durante la implementación, el desempeño de una o varias áreas clave de la organización.

Tabla 34

### *Matriz de Rumelt del Distrito de Juliaca*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Distrital de Juliaca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego de calificar las estrategias retenidas, resulta conveniente realizar una evaluación final en la fase de decisión con estos cuatro criterios propuestos por Rumelt (citado en D'Alessio, 2015): (a) consistencia, ya que las estrategias no deben presentar políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, debido a que estas estrategias tienen que mostrar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, puesto que se debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, porque ninguna estrategia debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética, que se muestra en la Tabla 35, forma parte de la tercera fase de los filtros de evaluación de las estrategias, así como la Matriz de Rumelt (MR). La ME tiene como función verificar que las estrategias elegidas no violen aspectos o principios relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo (D'Alessio, 2015). De acuerdo con los resultados, todas las estrategias planteadas son de utilidad y se retienen.

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

Las estrategias retenidas son el resultado de la aplicación de diversas herramientas de evaluación. A continuación, se describe cada una de las estrategias retenidas.

- Estrategia 1 (E1): Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios.
- Estrategia 4 (E4): Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca.
- Estrategia 5 (E5): Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca.

Tabla 35

## Matriz de Ética (ME) del Distrito de Juliaca

	E1	E4	E5	E6	E8	E9	E11	E14
	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana
<b>Derecho</b>								
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
<b>Justicia</b>								
Impacto en la distribución	Justo	Neutral	Justo	Justo	Neutral	Justo	Justo	Neutral
Equidad en la administración	Justo	Neutral	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Neutral	Neutral	Justo	Neutral
<b>Utilitarismo</b>								
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

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

- Estrategia 6 (E6): Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía.
- Estrategia 8 (E8): Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura.
- Estrategia 9 (E9): Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca.
- Estrategia 11 (E11): Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción.
- Estrategia 14 (E14): Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana.

Por otra parte, las estrategias de contingencia, las cuales no serán implementadas de inmediato, son consignadas a continuación.

- Estrategia 2 (E2): Promover proyectos de inversión para la explotación de recursos mineros y de hidrocarburos (Gasoducto Sur Peruano), que cumplan con las normas legales dentro de un marco medioambiental.
- Estrategia 3 (E3): Promover el desarrollo de nuevos negocios agroindustriales aprovechando los TLC y el TPP.
- Estrategia 7 (E7): Captar recursos de organismos internacionales para gestionar la implementación de programas destinados a la capacitación y concientización respecto a seguridad, informalidad y contaminación.

- Estrategia 10 (E10): Promover la implementación en las universidades del uso de nuevas tecnologías que sean rentables y sosteniblemente ambientales en los sectores de construcción, agricultura y minería.
- Estrategia 12 (E12): Desarrollar el comercio y transporte con la inversión pública y privada.
- Estrategia 13 (E13): Crear un fondo de proyectos que sea destinado para la inversión, mejorando la educación, infraestructura en el distrito de Juliaca, desarrollando una alianza estratégica con las universidades y empresas privadas.

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

La Matriz de Estrategias versus OLP muestra que los objetivos de largo plazo serán útiles y coherentes para alcanzar las estrategias retenidas y, por ende, cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Para el análisis de esta matriz, se efectúa una evaluación entre los cinco OLP y las ocho estrategias retenidas. En la Tabla 36, se observa que todas las estrategias contribuyen a lograr al menos uno de los objetivos.

### **6.12. Conclusiones**

El proceso estratégico ha sido desarrollado a través de estas tres etapas: (a) la etapa de entrada (donde se hallan la MEFÉ, MPC, MEFI y MIO); (b) la etapa de emparejamiento (donde se encuentran la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE); y (c) la etapa de salida (donde se observan la MDE, MCPE, MR y ME). A partir del análisis realizado, se encontraron las deficiencias del distrito, las cuales se centran en dos temas primordiales: (a) incentivar y promover la inversión pública y privada del distrito de Juliaca y (b) crear un plan de vías de comunicación eficiente para su desarrollo.

De todo conjunto de matrices analizadas a lo largo del plan estratégico, solo en dos casos se redujeron algunas estrategias que tuvieron que ser dejadas de lado: la MDE y la MCPE. Por esta razón, se retiraron estas estrategias para poder dar paso a otras que sí

Tabla 36

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Juliaca

		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
Estrategias		Al 2027, Juliaca contará con 35,600 unidades empresariales formales. En el año 2012 había 40,000 empresas, pero solamente 15% de ellas eran formales, es decir, 6,000 unidades	Al 2027, se habrá reducido la tasa de homicidios a 3.4 por cada 10,000 habitantes. En el año 2016 eran 10.4 y esta reducción se hará en coordinación con autoridades judiciales y policiales, incrementando la seguridad ciudadana	Para el 2027, se recolectarán 185,830 TM de desechos sólidos diarios, por lo que no se tendrá déficit en este servicio público y se evitará la contaminación. En el año 2015 se generaban 144,790 TM diarias de basura, pero solamente se recolectaban 83,890 generándose un déficit del 42%.	Para el 2027, Juliaca mejorará su infraestructura vial con la apertura de tres vías de evitamiento alternas y modernas, que solucionarán el problema del transporte.	Al 2027, el 95% de los habitantes contará con servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. En el 2007, sólo 42.81% de la población tenía agua potable, 38.86% contaba con acceso a desagüe y 69.07% poseía energía eléctrica
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	X				
E4	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca		X		X	X
E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca			X		
E6	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía	X				
E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	X				
E9	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	X		X	X	X
E11	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	X				
E14	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana	X	X	X		X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 424-440), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

tienen relevancia y cumplen con las exigencias de cada una de las matrices. De esta manera, es posible reducir los márgenes de error e incrementar la posibilidad de éxito para lograr la visión propuesta. Aplicando el debido análisis, se ha decidido retener ocho estrategias, las cuales servirán para conseguir los objetivos de largo plazo y la visión definida para el distrito de Juliaca.

Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios, (b) implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca, (c) adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca, (d) establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía; (e) establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura; (f) concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca, (g) integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción; (h) establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado y a la ciudadanía; y (i) desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica consiste en la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos previos para afrontar el reto de ejecutar las estrategias retenidas y lograr con éxito los objetivos estratégicos (D'Alessio, 2015).

Asimismo, implica convertir los planes estratégicos en acciones concretas y después en resultados, lo cual es un proceso exigente por las siguientes razones: (a) la extensa gama de actividades gerenciales que se debe atender, (b) las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al abordar cada actividad, (c) la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y que estas funcionen, y (d) la renuencia al cambio que se debe superar (D'Alessio, 2015).

Para hacer frente a este proceso, se necesita los siguientes cuatro insumos esenciales (D'Alessio, 2015): (a) un liderazgo comprometido por parte de la alta dirección de tipo transformacional, (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias y que beneficie y apoye su implementación, (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida, y (d) innovación y creatividad.

Por otra parte, la implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, y (d) estructura organizacional. Además, no se puede olvidar que quienes implementan los cambios son las personas; por ello, sus motivaciones son fundamentales para el éxito de esta etapa. De igual forma, deberían considerarse la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente, la ecología y, en general, la gestión de todo el proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales. Estos son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Por otro lado, los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada

estrategia, los OLP. En realidad, ambos son parámetros de medición. Por último, los OCP deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición y conseguir la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos por parte de la administración (D'Alessio, 2015). A continuación, se detallan los OCP correspondientes a cada OLP para el distrito de Juliaca.

**OLPI.** Al 2027, Juliaca contará con 35,600 unidades empresariales formales. En el año 2012 había 40,000 empresas, pero solamente 15% de ellas eran formales, es decir, 6,000 unidades.

- OCP 1.1: Al 2017, se creará la Gerencia Comercial, cuyas funciones serán las siguientes: (a) asesorar a las mypes, (b) impulsar y captar las inversiones, (c) crear relaciones estratégicas con el sector empresarial privado, (d) desarrollar programas de capacitación en materia de gestión comercial, (e) fomentar una cultura de emprendimiento y de formalidad, y (f) integrar a los productores a la cadena de exportaciones.
- OCP 1.2: Durante el 2017, 2018 y 2019, se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura con recursos propios y apoyo externo para la instalación de mercados especializados.
- OCP 1.3: Al 2017, se habrán desarrollado 12 campañas de capacitación para la formalización tributaria con el apoyo de la SUNAT, una por mes.
- OCP 1.4: Al 2018, se desarrollará un programa de incentivo que mejore la recaudación tributaria y el ordenamiento de las zonas comerciales, y se implementarán sistemas de seguridad.
- OCP 1.5: Al 2018, se suscribirán acuerdos de apoyo mutuo con los establecimientos comerciales más grandes del distrito para establecer beneficios

recíprocos en función del incremento de las ventas y de la optimización de costos municipales.

- OCP 1.6: Durante el 2018, se empadronará a los principales mercados y se obtendrá una base de datos que organice a las mypes por sectores.
- OCP 1.7: Al 2020, se tendrán alianzas estratégicas con al menos cuatro instituciones del sector bancario para implementar tecnología de transacciones financieras para los empresarios.
- OCP 1.8: Al 2022, se logrará construir dos mercados con instalaciones acondicionadas y tecnología.
- OCP 1.9: Al 2023, se habrá instalado tres nuevos centros comerciales especializados fuera del centro histórico de la ciudad.
- OCP 1.10: Al 2020, habrá 11,800 unidades empresariales formales, ascendiendo a 19,370 durante el año 2023, para luego llegar a 26,940 en el 2025, y alcanzando las 35,600 en el 2027.

**OLP2.** Al 2027, se habrá reducido la tasa de homicidios a 3.4 por cada 10,000 habitantes. En el año 2016 eran 10.4 y esta reducción se hará en coordinación con autoridades judiciales y policiales, incrementando la seguridad ciudadana.

- OCP 2.1: Al 2018, se presentará el Proyecto de Integración del Sistema de Emergencias Rápidas en coordinación con las centrales de emergencia del Serenazgo, la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo General de Bomberos del Perú y los hospitales que hayan sido implementados.
- OCP 2.2: Para el 2019, se implementará un plan de control y seguimiento del consumo de alcohol y drogas y se incrementará en un 50% el costo de la emisión de las licencias de funcionamiento para los locales de venta de alcohol con periodos de caducidad de seis meses.

- OCP 2.3: Para el 2019, se establecerán casetas de auxilio rápido en puntos estratégicos de la ciudad con la finalidad de mejorar los niveles de seguridad y reducir el nivel de delincuencia en las zonas de alto riesgo.
- OCP 2.4: Para el 2019, se fortalecerá el departamento de Turismo de la municipalidad y se instaurarán alianzas estratégicas con las universidades de la ciudad para mejorar el incremento de turistas nacionales y extranjeros en un 5% cada trimestre.
- OCP 2.5: Para el 2019, se brindará asesoría psicológica dentro de los centros educativos y de salud respecto a la violencia, discriminación e intolerancia. Además, se incrementará a 20 el número de consultas al mes. Un año después, estas medidas alcanzarán a los hospitales de la ciudad.
- OCP 2.6: El presupuesto para combatir delitos y faltas pasará de S/ 6'937,642 en el año 2017 a S/ 8'031,188 para el 2020, subiendo a S/ 9'297,104 al 2023; luego se incrementará este presupuesto a S/ 10'250,057 en el 2025 y alcanzará los S/ 11'300,688 en 2027.
- OCP 2.7: En el año 2020, la tasa de homicidios se habrá reducido a 7.6 por cada 10,000 habitantes, logrando disminuirla a 5.5 en el año 2023 y a 4.4 para el 2025; llegando finalmente a 3.4 durante el 2027.

**OLP3.** Para el 2027, se recolectarán 185,830 TM de desechos sólidos diarios, por lo que no se tendrá déficit en este servicio público y se evitará la contaminación. En el año 2015 se generaban 144,790 TM diarias de basura, pero solamente se recolectaban 83,890 generándose un déficit del 42%.

- OCP 3.1: Durante el 2017 y el 2018, se llevarán a cabo estudios para obtener datos estadísticos sobre las emisiones de CO<sub>2</sub>, la contaminación sonora y la generación de residuos sólidos.

- OCP 3.2: En el 2018, se desplegarán campañas de promoción relacionadas a la preservación del medio ambiente y el manejo de los desechos sólidos.
- OCP 3.3: Al 2019, el 40% de los locales comerciales dispondrán de un sistema de clasificación de desechos, subiendo a 60% durante el año 2022, para llevarlo al 80% en el 2024 y lograr un 100% en el 2027.
- OCP 3.4: Al 2021, se contará construcción e implementación de una planta de tratamiento de residuos sólidos a través de la asociación con empresas privadas.
- OCP 3.5: Al 2021, la municipalidad reducirá en 50% el consumo de papel y materiales, así como el volumen de generación de residuos.
- OCP 3.6: La generación de basura per cápita pasará de 0.52 kg/hab/día en el año 2004 a 0.512 durante el 2020, disminuyendo a 0.505 para el 2023, bajando a 0.500 en el 2025 para llegar a 0.495 durante el año 2027.
- OCP 3.7: El déficit en la recolección de desechos sólidos pasará del 42.1% que había en el 2015 a 32.8% durante el 2020, bajando a 20.5% en el 2023, y gracias a la ampliación en la red de recolección se logrará disminuir a 10.9% en 2025 para llegar a 0% durante 2027.
- OCP 3.8: La cantidad de desechos sólidos recolectados pasará de 83,890 TM en 2015 a 109.490 TM durante 2020, ascendiendo a 137,350 TM en el 2023; para alcanzar 159,760 TM durante 2025 y 185,830 TM al 2027.

**OLP4.** Para el 2027, Juliaca mejorará su infraestructura vial con la apertura de tres vías de evitamiento alternas y modernas, que solucionarán el problema del transporte.

- OCP 4.1: Se determinarán las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2017 y el 2018, y se realizará una actualización de dicho mapeo cada dos años hasta el 2027.

- OCP 4.2: A partir del 2018, se evaluará y ejecutará un plan de mantenimiento anual de pistas, calles y veredas del distrito para mejorar su estado en base a lo determinado en el OCP 4.1.
  - OCP 4.3: En el 2018, se elaborarán proyectos de apertura de vías de evitamiento alternas y se buscará el financiamiento del gobierno regional y la cooperación de apoyo internacional.
  - OCP 4.4: A partir del 2018, se instalarán y edificarán de manera gradual semáforos y puentes peatonales en puntos negros, identificados a partir del análisis desarrollado en el OCP 4.1. Además, se realizará el control y seguimiento del avance de manera anual.
  - OCP 4.5: Al 2023, se habrá construido una vía de evitamiento y se tendrá dos proyectos en proceso.
  - OCP 4.6: Al 2027, se habrá construido tres vías de evitamiento con vías alternas de conexión.
- OLP5.** Al 2027, el 95% de los habitantes contará con servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. Además, se tendrá un moderno sistema integral de alcantarillado.
- OCP 5.1: El 2017, se elaborará un nuevo registro de habitantes de la ciudad con acceso a los servicios básicos. Se cruzará esta información con los resultados obtenidos de los censos nacionales de vivienda llevados a cabo en octubre de 2017.
  - OCP 5.2: En el 2018, se revisará y propondrá un nuevo proyecto para el sistema de alcantarillado y se buscará los recursos que financien su ejecución.
  - OCP 5.3: En el 2021, el 60% de la población tendrá instalaciones de agua potable.
  - OCP 5.4: En el 2021, el 60% de las viviendas contará con sistemas de desagüe.

- OCP 5.5: En el 2021, el 80% de las viviendas tendrá acceso al sistema de electricidad, impulsado por la municipalidad en convenio con la empresa prestadora del servicio.
- OCP 5.6: En el 2025, el 80% de la población tendrá instalaciones de agua potable y desagüe.
- OCP 5.7: En el 2025, el 90% de las viviendas tendrá instalado el servicio de energía eléctrica.
- OCP 5.8: En el 2027, el 95% de los habitantes y las viviendas tendrán instalados los sistemas de agua potable, desagüe y energía eléctrica.

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

Para alcanzar los OCP, se necesita contar con los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Estos insumos se denominan recursos y deben ser asignados en base a los OCP. Así, los recursos se clasifican en financieros, físicos, humanos y tecnológicos (D'Alessio, 2015). Entre los recursos necesarios para el distrito de Juliaca, se encuentran materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. En la Tabla 37, se presenta la asignación de los recursos a cada OCP. Por otra parte, debe indicarse que los recursos más importantes son el talento humano, los recursos financieros, los requerimientos en infraestructura y el equipamiento.

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

Las políticas son los límites del accionar gerencial y funcional, que permiten diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos del distrito. Incluyen directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos y establecer las fronteras y límites del accionar correcto para el distrito de Juliaca. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización; es decir, con sus valores. Asimismo, debe existir entre ellas

una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias, tal como se presenta, más adelante, en la Tabla 38.

Tabla 37

*Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Juliaca*

OLP	OCP	Materiales	Mano de obra	Maquinarias	Métodos	Medio Ambiente	Mentalidad	Moneda
		<u>Tangibles</u>	<u>Humanos</u>	<u>Tangibles</u>	<u>Tangibles</u>	<u>Intangibles</u>	<u>Intangibles</u>	<u>Tangibles</u>
OLP1	OCP1.1	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.2	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.3	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.4	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.5	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.6	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.7	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.8	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.9	x	x	x	x	x	x	x
	OCP1.10	x	x	x	x	x	x	x
OLP2	OCP2.1	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.2	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.3	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.4	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.5	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.6	x	x	x	x	x	x	x
	OCP2.7	x	x	x	x	x	x	x
OLP3	OCP3.1	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.2	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.3	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.4	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.5	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.6	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.7	x	x	x	x	x	x	x
	OCP3.8	x	x	x	x	x	x	x
OLP4	OCP4.1	x	x	x	x	x	x	x
	OCP4.2	x	x	x	x	x	x	x
	OCP4.3	x	x	x	x	x	x	x
	OCP4.4	x	x	x	x	x	x	x
	OCP4.5	x	x	x	x	x	x	x
	OCP4.6	x	x	x	x	x	x	x
OLP5	OCP5.1	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.2	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.3	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.4	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.5	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.6	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.7	x	x	x	x	x	x	x
	OCP5.8	x	x	x	x	x	x	x

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 521-555), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 38

*Matriz de Políticas por cada Estrategia del Distrito de Juliaca*

Estrategias		P1: Respeto por las personas, las leyes y el medio ambiente	P2: Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad	P3: Transparencia en el comportamiento	P4: Mejora continua
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	X	X	X	X
E4	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca	X	X	X	X
E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca	X	X	X	X
E6	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía	X	X	X	X
E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	X	X	X	X
E9	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	X	X	X	X
E11	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	X	X	X	X
E14	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Juliaca

De acuerdo con D'Alessio (2015), “la estructura organizacional es el armazón que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (p. 48). La asignación de una estructura tipo matricial ayudará a los agentes involucrados a trabajar en uno o varios proyectos, como los que se planean para el distrito de Juliaca en una gran cantidad de sectores, tanto públicos como privados. Al finalizar un proyecto, estos regresarán a su casa matriz para que se les pueda asignar un nuevo proyecto. Asimismo, se debe brindar asistencia a todos los integrantes de la matriz, la cual se muestra en la Figura 13.

		Gobierno Central		
		Gobierno Regional	Municipalidad Provincial	Municipalidad Distrital
Ciudadanos	Inversionista privado			
	Empresa privada			
	Universidades y colegios profesionales			

Figura 13. Estructura propuesta para el distrito de Juliaca.

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

El cuidado del medio ambiente es un factor crítico para la puesta en marcha de la estrategia. El distrito de Juliaca tendrá que desarrollar muchos proyectos relacionados al buen uso y preservación del agua, aire y tierra, para mejorar sus indicadores medioambientales. Para el año 2027, postulará a ser la ciudad más inteligente en políticas ambientales y ecológicas del sur del país, a pesar de que Juliaca presenta estos severos problemas: (a) no

abastece ni a la mitad de su población con servicios básicos de agua y desagüe, (b) su nivel de contaminación del aire se percibe cada vez peor, y (c) el manejo y tratamiento de los residuos sólidos que realizase limita al depósitos de estos en los rellenos sanitarios.

El Gobierno Regional y la administración local de Juliaca tendrán que realizar alianzas estratégicas con el Ministerio del Ambiente y el sector privado para desarrollar e implementar nuevas normativas ambientales. De esta manera, ingresará a los mercados internacionales con empresas locales, hoy excluidas por los altos estándares exigidos; entre ellos, los ambientales. Asimismo, deberán trabajar en lo siguiente: (a) implementar un clúster de sostenibilidad ambiental, de tal manera que se logre como resultado tener un alto índice de satisfacción; (b) retomar, renovar y restablecer convenios nuevos con distintas empresas del sector privado para la ejecución de obras con valor compartido; (c) incrementar el presupuesto para el gasto público ambiental, destinado a la preservación del medio ambiente de Juliaca, comparándola con otros distritos y ciudades, ya que en los últimos 10 años no se ha incrementado sino, por el contrario, se ha mantenido una postura conservadora sobre el gasto público; (d) implementar proyectos para concientizar sobre la clasificación y reducción en la emisión de residuos sólidos y fomentar proyectos para la construcción e implementación de una planta de tratamiento de residuos generados por la población y la industria, (f) incrementar el índice de arborización en los cerros y áreas libres del distrito de Juliaca, (g) poner en marcha proyectos de investigación para reducir emisiones de CO<sub>2</sub> y gases tóxicos, en coordinación con la Universidad Nacional de Juliaca; (h) exhortar una correcta supervisión en la construcción de megaproyectos como la del Gasoducto Sur Peruano o proyectos mineros nuevos para que no se afecten las condiciones normales ambientales del distrito, y (h) promover el uso del gas natural (domiciliario, vehicular e industrial) en lugar de los otros hidrocarburos muy contaminantes. De esta manera, el Gobierno local cumplirá un rol muy importante, de alta responsabilidad y compromiso, ya

que para que se efectúe todo lo descrito, se requiere la implementación de políticas en temas medioambientales y su consecuente aplicación. Además, el impulso de estos proyectos propicia, como consecuencia colateral, la generación de empleo para trabajadores especializados en la preservación de los recursos y el ecosistema.

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

Durante el proceso de implementación del plan estratégico, tanto en el gobierno regional como el municipal, así como todos los involucrados que formen parte de estos, deberán tener conocimiento sobre cuál es el factor más importante: las personas. Ellas son quienes impulsarán el desarrollo de los objetivos de corto y largo plazo. Por este motivo, se plantea el monitoreo de todo el proceso para evitar conflictos y paradigmas que se generen frente a este cambio en el lugar del trabajo. Asimismo, se propone establecer programas frecuentes y periodos de capacitación para todos los líderes de las múltiples áreas, así como para los trabajadores en general. De esta manera, habrá un mejor entendimiento y cumplimiento de las políticas y de la visión organizacional.

Por ello, el programa de capacitación dirigido a grupos laborales de diferentes generaciones se enfocará en lo siguiente: (a) capacitar a los colaboradores por grupos generacionales heterogéneos, lo cual establecerá una mayor sinergia entre conocimiento y habilidad, sobre todo en cursos y programas actuales que requieren de mucha destreza y soporte técnico basado en experiencia; (b) programar múltiples cursos con fechas alternativas, ya que para la generación “Y” el trabajo no lo es todo y prefiere cumplir sus metas y objetivos personales; (c) incentivar en el colaborador la libre elección de los cursos en los que desea capacitarse y, de esta manera, brindar un mensaje de libertad e independencia con respecto al empleador; y (d) realizar programas de capacitación para todas las generaciones no solo direccionados a sus competencias en el entorno funcional, sino que deben estar orientados predominantemente a la utilización de metodologías de resolución de

problemas, trabajo en equipo y reconocimiento de los diferentes conceptos de grupos heterogéneos.

Dentro de la organización, existe una estructura que no permite procedimientos evidentes ni ligeros, sino que se centra en procedimientos con un nivel jerárquico vertical de responsabilidades. Además, se propone una evaluación integral de 360°, la cual permitirá descubrir debilidades y establecer fortalezas con los *feedback*, alineados a las nuevas transformaciones. Se deberá incorporar también nuevos recursos humanos para atender la implementación de los seis clústeres propuestos en este plan estratégico. Para ello, cada recurso humano deberá poseer competencias evidentes en base a sus objetivos y resultados, donde debe primar la capacidad de interacción para trabajar en equipo y la identificación con todos los niveles de la cultura organizacional hasta que logre sentirse parte de la entidad que representa.

### **7.7. Gestión del Cambio**

La dirección de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca tiene el deber y compromiso de constituir el cambio cultural y estructural en toda la organización tomando como punto de partida a los habitantes de la provincia, seguidos por los trabajadores. Todo ello demandará un período gradual de tiempo hasta que se logre cambiar y entender la nueva visión. Por ello, se requiere de personal que posea claros conceptos éticos y morales para realizar esta gestión del cambio. Este proceso de implementación forjará cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo cual exigirá que sean planeados adecuadamente. Una posible reacción frente a ellos será adoptar una posición defensiva y reactiva, debido a que las personas temen siempre las consecuencias negativas los cambios (D'Alessio, 2015).

En este sentido, se plantea el uso de un modelo de gestión como el Malcolm Baldrige y de un sistema informático como el ERP, como principales herramientas para lograr una mejora. Así también, la generación de nuevas fuentes de ingreso y de nuevas inversiones en

el distrito apoyará la consecución de los objetivos planteados anteriormente. Cabe recalcar que los planteamientos descritos buscan garantizar el progreso en el aspecto social, económico y ambiental del distrito, de modo que se obtenga la sostenibilidad en beneficio de la comunidad. Para que todo el proceso estratégico planteado tenga éxito, se deberá establecer y ejecutar las acciones que se muestran en la Tabla 39.

Tabla 39

### *Acciones para Transformar la Organización*

Elementos Críticos para Transformar las Organizaciones	
1	Planear la estrategia
2	Establecer un sentido de urgencia
3	Conformar un grupo director facultado
4	Crear una visión para el cambio
5	Comunicar esta visión del cambio
6	Facultar a otros para lograr la visión del cambio
7	Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
8	Usar permanentemente la referenciaria
9	Tercerizar cuando sea posible, ya que es una oportunidad inmejorable para aligerar a la organización
10	Planear resultados y crear éxitos tempranos
11	Consolidar mejoramientos y producir más cambios
12	Institucionalizar los nuevos enfoques

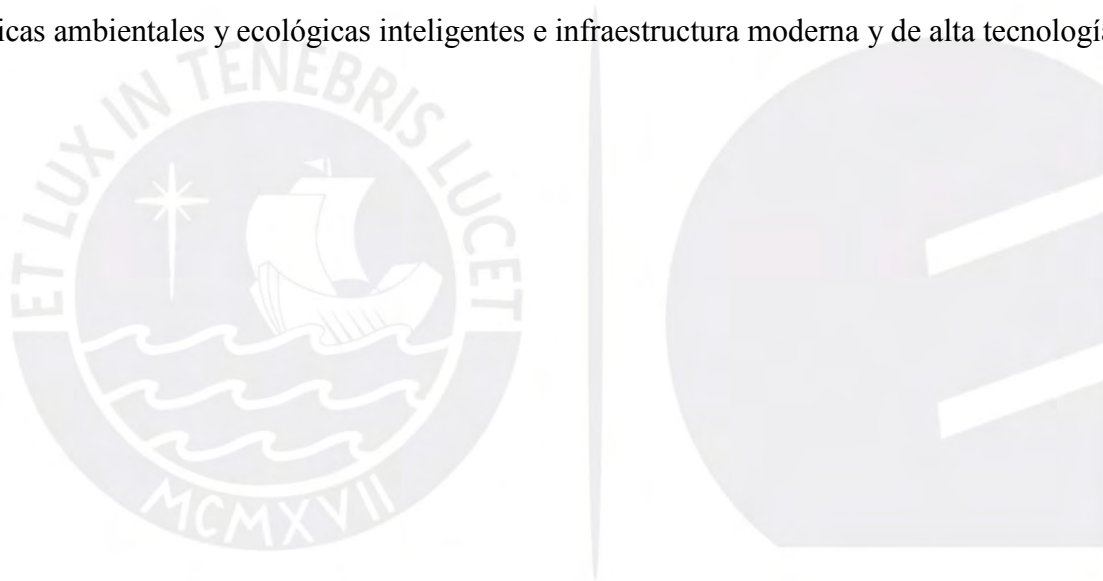
*Nota:* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed., p. 541), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

## **7.8 Conclusiones**

En este proceso de la implementación estratégica, se desarrollaron los factores de análisis claves, tales como (a) los objetivos de corto plazo, (b) recursos, (c) políticas, (d) estructuras organizacionales, (e) medio ambiente, (f) recursos humanos y (g) gestión del cambio. De este análisis, se establecieron 45 objetivos de corto plazo que pueden ser medibles y especificados. Con el cumplimiento de cada uno de ellos, se podrá lograr los cinco objetivos de largo plazo. Además, es esencial que se brinden todos los recursos e insumos establecidos para cumplir con cada objetivo y, así se logre la ejecución de cada estrategia. La dirección municipal se ve en la imperiosa necesidad de adaptar un liderazgo

transformacional, que aplique cada una de las estrategias descritas en la gestión del cambio de forma ética y moral.

El correcto desenvolvimiento funcional de la estructura organizacional planteada aligerará los trámites burocráticos y permitirá un cambio en la cultura a favor del ciudadano, quien comprenderá los procedimientos de forma clara. El cumplimiento de los puntos mencionados en el medio ambiente y la ecología no solo permitirá más puestos laborales, sino que también ayudará enormemente al mejoramiento del ecosistema y de la calidad de vida, así como a la preservación del medio ambiente. El desarrollo de todos los puntos descritos en esta etapa de la implementación estratégica posibilitará que Juliaca se consolide como una ciudad moderna que impulsa y valora la inversión, ofreciéndole seguridad, políticas ambientales y ecológicas inteligentes e infraestructura moderna y de alta tecnología.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, en especial porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015). Por ello, en este capítulo, se formularán y plantearán los instrumentos de control para obtener los resultados favorables esperados sobre los objetivos de corto y largo plazo. Estos instrumentos o mecanismos deberán de ser impulsados bidireccionalmente por el Gobierno regional y la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca, con el objetivo de garantizar el control y corregir, de forma sistemática, los desvíos del proceso.

En cuanto al proceso de control y evaluación, un buen gerenciamiento desarrollará una estrategia de manera eficaz si se enfoca en la retroalimentación y la creatividad. Por ello, el proceso de evaluación debe realizar lo siguiente: (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad para forjar alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2015). Asimismo, David (citado en D'Alessio, 2015) hizo referencia sobre este punto al presentar un modelo que sugiere lo siguiente: (a) revisar las matrices EFE y EFI en el momento cero o actual y en el momento uno y subsecuentes, y enfocarse en la eficacia de la estrategia que se plasmará en el logro de los OCP y OLP; (b) realizar una evaluación del desempeño en base a la medición y comparación, (c) tomar acciones correctivas frente a cambios de reposicionamiento de la organización, utilizando el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*); (d) complementar con auditorías estratégicas, de preferencia externas, en lo relacionado a las operaciones financieras, comerciales, logísticas, contables y medioambientales.

Frente a ello, se propone algunas medidas típicas que ayudarán a la consecución de los objetivos que, según Kaplan y Norton, presentan las siguientes perspectivas: (a) la

perspectiva financiera, en función al análisis del ROE, los flujos de caja y los retornos financieros; (b) la perspectiva del cliente, que tiene como participantes al mercado, los clientes y a los consumidores; (c) la perspectiva de los procesos internos, que implica la innovación, la eficiencia operacional y el tiempo; y (d) el aprendizaje y crecimiento organizacional (D'Alessio, 2015).

### **8.1.1. Aprendizaje interno**

El Tablero de Control Balanceado inicia por el aprendizaje organizacional. Para alcanzar la visión planteada, se realiza la siguiente pregunta: ¿cómo debe la organización aprender y mejorar? Algunas medidas que se derivan de esta pregunta y que son usadas para alcanzar los objetivos comprenden los siguientes elementos: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) la productividad de la fuerza laboral, (d) las capacidades de los sistemas de información, y (e) las capacidades de los sistemas facilitadores (D'Alessio, 2015). Para Juliaca, se busca que la Gerencia dirija el aprendizaje organizacional a través de esquemas estratégicos, debido a que se cuenta con la capacidad de controlarlos y porque conseguir un aprendizaje en equipo sobrepasa al aprendizaje individual. De esta manera, los colaboradores suspenderán sus supuestos y pensarán juntos en una visión compartida, la cual generará un verdadero compromiso para conseguir los objetivos planteados.

### **8.1.2. Procesos**

Para esta perspectiva, han sido identificados los procesos críticos relacionados principalmente con lo siguiente: (a) seguridad ciudadana, (b) gestión del medio ambiente, (c) eficiencia y transparencia en la gestión pública, y (d) digitalización del distrito. Estos componentes son relevantes para fomentar un entorno positivo y favorable para las empresas presentes y entrantes en el distrito, así como para la mejorar de su competitividad. Para esta

perspectiva, se han definido varios indicadores que permitirán evaluar si se avanza en el rumbo deseado.

### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la organización en el mercado. Sus indicadores principales son detallados a continuación: (a) la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que se brinda en el distrito, (b) la cobertura de servicios básicos y el recojo de basura, y (c) el fomento de la oferta turística. Por otra parte, esta perspectiva permite mejorar lo siguiente: (a) la participación del mercado, (b) la retención y adquisición de clientes, y (c) la satisfacción y fidelización del cliente (D'Alessio, 2015). Para el distrito de Juliaca, han sido considerados los objetivos de corto plazo vinculados a la satisfacción de las necesidades del cliente y a la mejora de los servicios brindados (básicos, de seguridad ciudadana e infraestructura vial).

### **8.1.4. Financiera**

En esta perspectiva, se encuentran los objetivos de corto plazo que están orientados a lo siguiente: (a) la creación y generación de mayores fuentes de ingreso para el distrito, mediante el incremento de las empresas contribuyentes; (b) la disminución de las tasas de morosidad; y (c) el incremento de la recaudación tributaria en el distrito. Para ello, deben desarrollarse indicadores actualizados, tales como los mencionados a continuación: (a) la tasa de crecimiento de los ingresos municipales, (b) el cumplimiento de los presupuestos municipales, (c) las tasas de morosidad, y (d) los ratios de endeudamiento.

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

El Tablero de Control Balanceado, el cual se muestra en la Tabla 40, es una excelente herramienta de control estratégico, aunque a veces es incorrectamente identificado por algunos como una herramienta de planeamiento estratégico. Con el tablero de control no se planea; por eso, es llamado tablero de control y no tablero de formulación. Con el tiempo, los

Tabla 40

## Tablero de Control Balanceado del Distrito de Juliaca

Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje interno	OCP 1.3. Al 2017, se habrán desarrollado 12 campañas de capacitación para la formalización tributaria con el apoyo de la SUNAT, una por mes.	Campañas en alianza con la SUNAT	% de avance de campañas
Aprendizaje interno	OCP 1.6. Durante el 2018, se empadronará a los principales mercados y se obtendrá una base de datos que organice a las mypes por sectores.	Capacitación externa pudiendo ser nacional o internacional a representantes de los clústeres previamente desarrollados	%
Aprendizaje interno	OCP 2.2. Para el 2019, se implementará un plan de control y seguimiento del consumo de alcohol y drogas y se incrementará en un 50% el costo de la emisión de las licencias de funcionamiento para los locales de venta de alcohol con periodos de caducidad de seis meses.	Cantidad de asesorías psicológicas por centro de salud o educativo entre la totalidad requerida (30 en total) de todos los centros de salud y educativos	N° de asesorías
Aprendizaje interno	OCP 2.5. Para el 2019, se brindará asesoría psicológica dentro de los centros educativos y de salud respecto a la violencia, discriminación e intolerancia. Además, se incrementará a 20 el número de consultas al mes. Un año después, estas medidas alcanzarán a los hospitales de la ciudad.	Cantidad de asesorías psicológicas por centro de salud o educativo entre la totalidad requerida (30 en total) de todos los centros de salud y educativos	N° de personas
Aprendizaje interno	OCP 4.1. Se determinarán las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2017 y el 2018, y se realizará una actualización de dicho mapeo cada dos años hasta el 2027.	Listado de necesidades de infraestructura	N° de necesidades
Aprendizaje interno	OCP 4.4. A partir del 2018, se instalarán y edificarán de manera gradual semáforos y puentes peatonales en puntos negros, identificados a partir del análisis desarrollado en el OCP 4.1. Además, se realizará el control y seguimiento del avance de manera anual.	Capacitación externa pudiendo ser nacional o internacional a representantes de los clústeres previamente desarrollados	%
Clientes	OCP 1.8. Al 2022, se logrará construir dos mercados con instalaciones acondicionadas y tecnología.	Cantidad de puestos establecidos en los nuevos mercados	N° de puestos
Clientes	OCP 1.9. Al 2023, se habrá instalado tres nuevos centros comerciales especializados fuera del centro histórico de la ciudad.	Cantidad de visitantes que reciben estos centros comerciales	N° de personas
Clientes	OCP 2.3. Para el 2019, se establecerán casetas de auxilio rápido en puntos estratégicos de la ciudad con la finalidad de mejorar los niveles de seguridad y reducir el nivel de delincuencia en las zonas de alto riesgo.	Número de personas atendidas en las casetas de auxilio rápido, por punto	N° de personas
Clientes	OCP 2.7. En el año 2020, la tasa de homicidios se habrá reducido a 7.6 por cada 10,000 habitantes, logrando disminuirla a 5.5 en el año 2023 y a 4.4 para el 2025; llegando finalmente a 3.4 durante el 2027.	Tasa de homicidios anual	N° de homicidios por cada 10,000 habitantes
Clientes	OCP 3.6. La generación de basura per cápita pasará de 0.52 kg/hab/día en el año 2004 a 0.512 durante el 2020, disminuyendo a 0.505 para el 2023, bajando a 0.500 en el 2025 para llegar a 0.495 durante el año 2027.	Basura per cápita	kg / persona / día
Clientes	OCP 4.5. Al 2023, se habrá construido una vía de evitamiento y se tendrá dos proyectos en proceso.	Número de vehículos que usan el evitamiento	N° de vehículos
Clientes	OCP 4.6. Al 2027, se habrá construido tres vías de evitamiento con vías alternas de conexión.	Número de vehículos que usan el evitamiento	N° de vehículos
Clientes	OCP 5.3. En el 2021, el 60% de la población tendrá instalaciones de agua potable.	Ejecución y puesta en marcha del plan trimestral para mejorar los servicios básicos	%
Clientes	OCP 5.4. En el 2021, el 60% de las viviendas contará con sistemas de desagüe.	Ejecución y puesta en marcha del plan trimestral para mejorar los servicios básicos	%
Clientes	OCP 5.5. En el 2021, el 80% de las viviendas tendrá acceso al sistema de electricidad, impulsado por la municipalidad en convenio con la empresa prestadora del servicio.	Ejecución de las obras de electrificación	%
Clientes	OCP 5.6. En el 2025, el 80% de la población tendrá instalaciones de agua potable y desagüe.	Ejecución y puesta en marcha del plan trimestral para mejorar los servicios básicos	%
Clientes	OCP 5.7. En el 2025, el 90% de las viviendas tendrá instalado el servicio de energía eléctrica.	Ejecución de las obras de electrificación	%
Clientes	OCP 5.8. En el 2027, el 95% de los habitantes y las viviendas tendrán instalados los sistemas de agua potable, desagüe y energía eléctrica.	Ejecución y puesta en marcha del plan trimestral para mejorar los servicios básicos	%
Procesos	OCP 1.1. Al 2017, se creará la Gerencia Comercial, cuyas funciones serán las siguientes: (a) asesorar a las mypes, (b) impulsar y captar las inversiones, (c) crear relaciones estratégicas con el sector empresarial privado, (d) desarrollar programas de capacitación en materia de gestión comercial, (e) fomentar una cultura de emprendimiento y de formalidad, y (f) integrar a los productores a la cadena de exportaciones.	Cantidad de empleados asignados a la Gerencia Comercial de la Municipalidad Distrital de Juliaca	N° de personas
Procesos	OCP 1.5. Al 2018, se suscribirán acuerdos de apoyo mutuo con los establecimientos comerciales más grandes del distrito para establecer beneficios recíprocos en función del incremento de las ventas y de la optimización de costos municipales.	Desarrollo del área de tributación y control para optimizar los costos	Sí/No
Procesos	OCP 1.7. Al 2020, se tendrán alianzas estratégicas con al menos cuatro instituciones del sector bancario para implementar tecnología de transacciones financieras para los empresarios.	Número de alianzas con entidades financieras	% de alianzas con respecto al N° de financieras
Procesos	OCP 1.10. Al 2020, habrá 11,800 unidades empresariales formales, ascendiendo a 19,370 durante el año 2023, para luego llegar a 26,940 en el 2025, y alcanzando las 35,600 en el 2027.	Cantidad de unidades empresariales formales	N° de unidades empresariales
Procesos	OCP 2.1. Al 2018, se presentará el Proyecto de Integración del Sistema de Emergencias Rápidas en coordinación con las centrales de emergencia del Serenazgo, la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo General de Bomberos del Perú y los hospitales que hayan sido implementados.	Ejecución y puesta en marcha de la integración del sistema de emergencia	%

Tabla 40

## Tablero de Control Balanceado del Distrito de Juliaca (continuación)

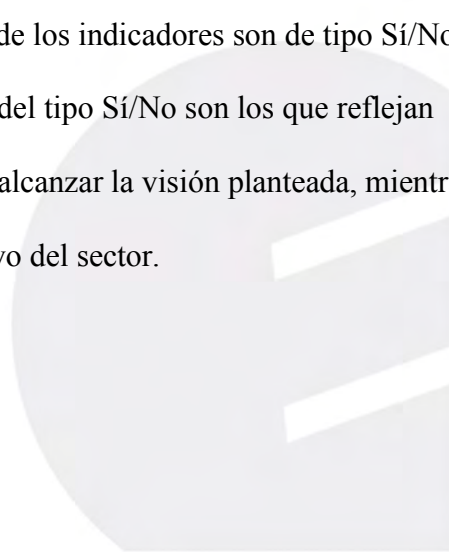
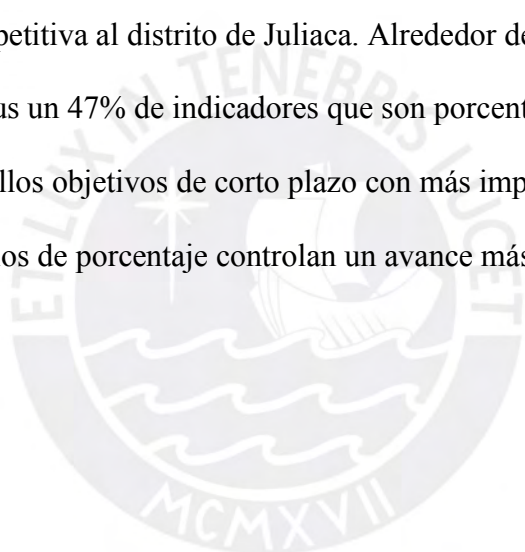
Perspectiva	Objetivos de corto plazo	Indicador	Unidades
Procesos	OCP 2.4. Para el 2019, se fortalecerá el departamento de Turismo de la municipalidad y se instaurarán alianzas estratégicas con las universidades de la ciudad para mejorar el incremento de turistas nacionales y extranjeros en un 5% cada trimestre.	Ejecución del circuito turístico, gracias al desarrollo de nexos entre las asociaciones folklóricas y los representantes de los Machuaychas y Chiñipilcos, y de su interrelación y mutuos beneficios	%
Procesos	OCP 3.1. Durante el 2017 y el 2018, se llevarán a cabo estudios para obtener datos estadísticos sobre las emisiones de CO <sub>2</sub> , la contaminación sonora y la generación de residuos sólidos.	Emisiones de CO <sub>2</sub>	Partes por millón (ppm)
Procesos	OCP 3.2. En el 2018, se desplegarán campañas de promoción relacionadas a la preservación del medio ambiente y el manejo de los desechos sólidos.	Desarrollo y ejecución del plan integral	%
Procesos	OCP 3.3. Al 2019, el 40% de los locales comerciales dispondrán de un sistema de clasificación de desechos, subiendo a 60% durante el año 2022, para llevarlo al 80% en el 2024 y lograr un 100% en el 2027.	Locales comerciales que han implementado el sistema	%
Procesos	OCP 3.4. Al 2021, se contará construcción e implementación de una planta de tratamiento de residuos sólidos a través de la asociación con empresas privadas.	Porcentaje de la basura recolectada que pasa por esta nueva planta	%
Procesos	OCP 3.7. El déficit en la recolección de desechos sólidos pasará del 42.1% que había en el 2015 a 32.8% durante el 2020, bajando a 20.5% en el 2023, y gracias a la ampliación en la red de recolección se logrará disminuir a 10.9% en 2025 para llegar a 0% durante 2027.	Porcentaje de déficit en recolección de desechos sólidos	%
Procesos	OCP 3.8. La cantidad de desechos sólidos recolectados pasará de 83,890 TM en 2015 a 109,490 TM durante 2020, ascendiendo a 137,350 TM en el 2023; para alcanzar 159,760 TM durante 2025 y 185,830 TM al 2027.	Cantidad de desechos sólidos recolectados	TM
Financiera	OCP 4.2. A partir del 2018, se evaluará y ejecutará un plan de mantenimiento anual de pistas, calles y veredas del distrito para mejorar su estado en base a lo determinado en el OCP 4.1.	Presupuesto ejecutado para el mantenimiento de infraestructura vial	%
Financiera	OCP 4.3. En el 2018, se elaborarán proyectos de apertura de vías de evitamiento alternas y se buscará el financiamiento del gobierno regional y la cooperación de apoyo internacional.	Presupuesto ejecutado para nuevas vías	%
Procesos	OCP 5.1. El 2017, se elaborará un nuevo registro de habitantes de la ciudad con acceso a los servicios básicos. Se cruzará esta información con los resultados obtenidos de los censos nacionales de vivienda llevados a cabo en octubre de 2017.	Ejecución y puesta en marcha del plan trimestral para mejorar los servicios básicos	%
Procesos	OCP 5.2. En el 2018, se revisará y propondrá un nuevo proyecto para el sistema de alcantarillado y se buscará los recursos que financien su ejecución.	Ejecución y puesta en marcha de la integración del sistema de alcantarillado	%
Financiera	OCP 1.2. Durante el 2017, 2018 y 2019, se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura con recursos propios y apoyo externo para la instalación de mercados especializados.	Monto invertido en los proyectos de infraestructura	S/
Financiera	OCP 1.4. Al 2018, se desarrollará un programa de incentivo que mejore la recaudación tributaria y el ordenamiento de las zonas comerciales, y se implementarán sistemas de seguridad.	Aumento anual en la recaudación tributaria	%
Financiera	OCP 3.5. Al 2021, la municipalidad reducirá en 50% el consumo de papel y materiales, así como el volumen de generación de residuos.	Ahorro en papel e insumos de oficina	%
Financiera	OCP 2.6. El presupuesto para combatir delitos y faltas pasará de S/ 6'937,642 en el año 2017 a S/ 8'031,188 para el 2020, subiendo a S/ 9'297,104 al 2023; luego se incrementará este presupuesto a S/ 10'250,057 en el 2025 y alcanzará los S/ 11'300,688 en 2027.	Presupuesto anual para delitos y faltas	S/

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

OCP y el Tablero de Control Balanceado pueden cambiarse y modificarse. Por ejemplo, algunos OCP pueden alcanzarse antes de tiempo; otros pueden reformularse (D'Alessio, 2015).

### 8.3. Conclusiones

En el Tablero de Control Balanceado del distrito de Juliaca han sido definidos los indicadores de control orientados a los objetivos de corto plazo. De esta manera, es totalmente viable desarrollar acciones de contingencia de manera oportuna para cumplir los objetivos trazados. Debido a que Juliaca se encuentra en una etapa de progreso en el Perú, el 64% de los objetivos de corto plazo se enfocan tanto en desarrollar procesos y proyectos como en incrementar la infraestructura y la oferta comercial, a fin de robustecer y volver más competitiva al distrito de Juliaca. Alrededor de un 47% de los indicadores son de tipo Sí/No, versus un 47% de indicadores que son porcentajes. Los del tipo Sí/No son los que reflejan aquellos objetivos de corto plazo con más impacto para alcanzar la visión planteada, mientras que los de porcentaje controlan un avance más progresivo del sector.



## Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Juliaca

El Ranking de Competitividad Mundial 2015 mostró que el Perú había retrocedido hasta la posición 54, en contraste con el 2008 cuando se colocó en el puesto 35. Ahora bien, el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) cuantifica la posición relativa de las regiones del país a través de cinco pilares de competitividad: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) Gobierno, (d) empresas y (e) personas. El crecimiento promedio del país está por encima del promedio de las regiones y se evidencian diferencias negativas dentro de las regiones en su transformación para la descentralización. Para medir el nivel de competitividad del distrito de Juliaca, se toman en cuenta los indicadores del World Economic Forum, del Doing Business o del Institute for Management Development. Estas instituciones miden la competitividad a nivel mundial; a nivel regional, se cuenta con el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2017).

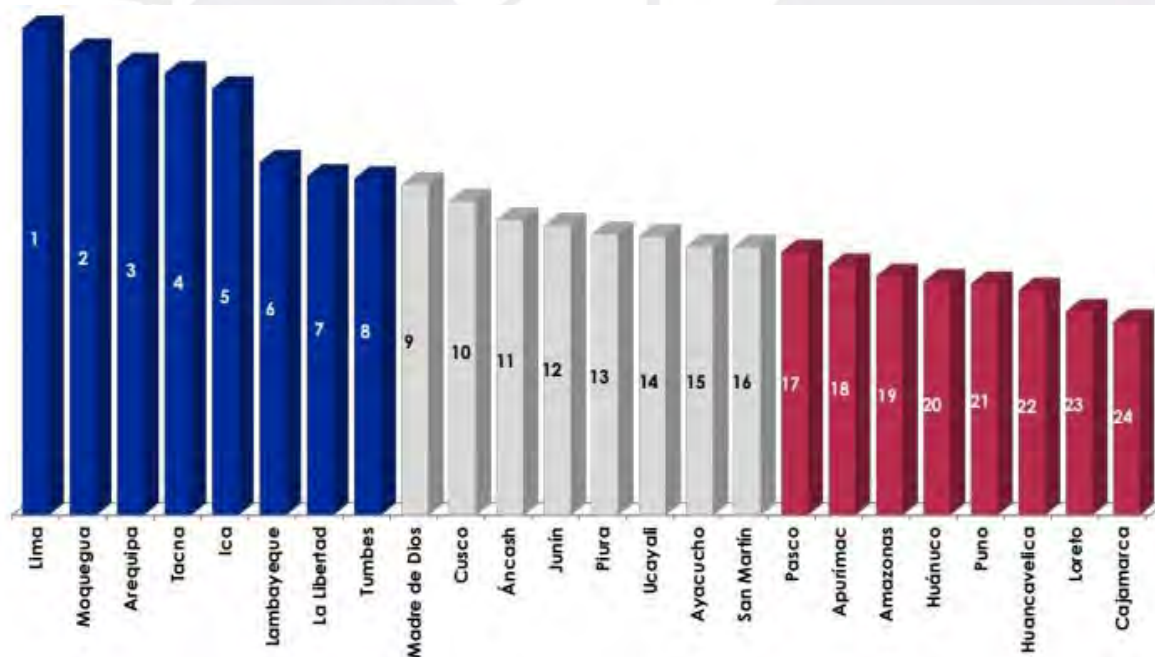


Figura 14. Índice de Competitividad Regional 2017. Tomado *Índice de competitividad regional INCORE 2017*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017, (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2017>).

En la Figura 14, se observan los puntos más importantes que evalúa el Instituto Peruano de Economía con respecto al ranking de competitividad. La región Puno se

encuentra en la posición 21 en el ICRP, debido a que el distrito de Juliaca aporta más a la región frente a otras ciudades aledañas y porque en este se concentra la mayor actividad comercial. De acuerdo con la evaluación del ICPR al 2017, referente al Plan Nacional de Descentralización, desde el 2004 a la actualidad, ha fallado en sus objetivos, mostrando regiones menos desarrolladas, generando problemas de igualdad entre ellas en su transición de departamentos a regiones y aumentando las posibilidades de seguir descendiendo en los niveles de competitividad.

### 9.1. Análisis Competitivo del Distrito de Juliaca

Existen indicadores que determinan la competitividad de las naciones y reportes anuales elaborados por el World Economic Forum (WEF) o el Institute for Management Development (IMD). Por parte de las escuelas de negocios, estas están aplicando metodologías similares para determinar la competitividad de las regiones, como el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017). Con todo, aún no existe un ranking a nivel distrital. Por lo tanto, se toman como referencia los pilares trabajados por CENTRUM Católica, considerando algunas modificaciones: (a) gobierno, (b) economía, (c) infraestructura, (d) personas y (e) empresas. Estos se pueden observar en la Tabla 41.

**Pilar gobierno.** Se evalúa cómo el gobierno distrital genera desarrollo sostenible. Además, se muestran factores y variables de medición que pueden ser aplicados en el caso del distrito, teniendo en cuenta que el modelo tomado está dirigido al ámbito regional.

De acuerdo con la Tabla 41, se evalúa la aplicación de diversos factores y variables al distrito, además se determinan las unidades de cada una de las variables aceptadas: (a) para la recaudación directa, la recaudación municipal anual; (b) para ingresos por transferencia, las donaciones y transferencias corrientes; (c) para gastos en inversión, obras de ejecución aprobadas por el presupuesto participativo; (d) la variable delitos, con el número de

denuncias por comisión de delitos; (e) la variable presencia de escuelas primarias y secundarias, con el número de centros educativos públicos y privados, así como la capacidad de estos; (f) la variable presencia de establecimientos de salud, con el número de hospitales, clínicas, postas y la cantidad de atenciones que se registran; (g) la variable presencia de una comisaría o puesto policial, con el número de efectivos activos en relación con la cantidad de población del distrito; y (h) la presencia municipal, con el número de nuevos inscritos.

Tabla 41

*Índice de Competitividad de Gobierno*

Gobierno				
Factor		Variable		Unidad
GA	Recursos	GA1	Recursos totales	Recaudación municipal anual (nuevos soles)
		GA2	Recursos totales per cápita	Recaudación municipal anual (nuevos soles) / población del distrito
GB	Autonomía	GB1	Autonomía fiscal	Donaciones y transferencias corrientes / recaudación municipal anual (nuevos soles)
		GB2	Eficiencia recaudadora	Recaudación esperada / recaudación total esperada (nuevos soles)
GC	Gasto	GC1	Gasto ejecutado	Obras de ejecución aprobadas por el presupuesto participativo
		GC2	Autonomía de gasto	Ingresos propios / costo total de las principales obras de construcción ejecutadas y concluidas (nuevos soles)
GD	Seguridad	GD1	Delitos	Denuncias por comisión de delitos / población del distrito
		GD2	Faltas	Intervenciones por comisión de faltas registradas por la PNP / población del distrito
GE	Eficiencia operativa	GE1	Tramitación de expedientes	Número de expedientes resueltos / total de expedientes ingresados
		GE2	Tramitación de licencias de establecimientos	Número de licencias de apertura de establecimientos otorgadas
		GE3	Tramitación de licencias de construcción	Número de licencias para la construcción otorgadas

Nota. Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 21), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

**Pilar economía.** Este pilar se vincula con el crecimiento económico, pero actualmente este no solo consiste en acumular riquezas, sino que responde a criterios de sostenibilidad, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente (ver Tabla 42); por tanto, lo que se procura es mejorar la calidad de vida de una población determinada. Siguiendo con el modelo

tomado, solo una variable es aplicable para ser trabajada distritalmente: corresponde a la PEA, cuya unidad se ha determinado como la cantidad de personas ocupadas.

Tabla 42

*Índice de Competitividad de Economía*

		Economía		
Factor		Variable		Unidad
EA	Tamaño	EA1	Establecimientos	Número de establecimientos censados
		EA2	Valor agregado	Valor agregado de los establecimientos censados (nuevos soles) / población del distrito
		EA3	Producción	Valor total de la producción censal (nuevos soles) / población del distrito
EB	Crecimiento	EB1	Establecimientos	Tasa de crecimiento del número de establecimientos
		EB2	Valor agregado	Tasa de crecimiento del valor agregado de los establecimientos censados (nuevos soles) / población del distrito
		EB3	Producción	Tasa de crecimiento del total de la producción censal (nuevos soles) / población del distrito
EC	Empleo	EC1	PEA ocupada del distrito	Población económicamente activa ocupada
		EC2	Población ocupada en empresas del distrito	Población ocupada en los establecimientos censados
		EC3	Remuneraciones en el distrito	Total de remuneraciones de establecimientos del distrito / total de trabajadores en el distrito
		EC4	Ingreso promedio	Ingreso per cápita por hogar
		EC5	Gasto per cápita	Gasto per cápita (nuevos soles)

*Nota.* Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 20), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

Por lo demás, el pilar economía es uno de los más importantes y de él depende el desarrollo de los otros pilares. Por ello, se ha creído conveniente adaptar algunas variables con el fin de obtener resultados medibles y exactos que puedan indicar la posición del distrito comparativamente con el resto de distritos de Lima. En el factor tamaño económico, se pueden determinar dos variables: establecimientos y producción; y sus unidades de medición son el número de establecimientos censados, y el valor total de la producción censal en nuevos soles entre la población del distrito, respectivamente. Por otra parte, en el factor empleo, las variables escogidas son: ingreso promedio y gasto per cápita; y sus unidades de medición son ingreso per cápita por hogar y gasto per cápita, respectivamente.

**Pilar Infraestructura.** Se vincula la infraestructura con el grado de desarrollo y las posibilidades de alcanzar el bienestar material de la población. Según la Tabla 43, la variable energía eléctrica tiene como unidad de medición total de hogares con alumbrado eléctrico; la variable red vecinal y densidad se relaciona con la longitud de red vial asfaltada; la variable hoteles, con el número de establecimientos de hospedaje; para la variable de otros establecimientos, el número de restaurantes, centros históricos y centros de recreación son las mejores unidades de medición; finalmente, el factor de conectividad se mide con el número de hogares con servicio telefónico.

Tabla 43

*Índice de Competitividad de Infraestructura*

Infraestructura				
	Factor		Variable	Unidad
IA	Servicios básicos	IA1	Alumbrado eléctrico	Total de hogares sin alumbrado eléctrico
		IA2	Agua de red o pozo	Total de hogares sin agua de red o pozo
		IA3	Desagüe	Total de hogares sin agua ni desagüe de red
IB	Comunicación	IB1	Comunicación e información	Total de hogares sin servicio de información ni comunicación
IC	Red vial	IC1	Red vial asfaltada	Longitud de la red vial asfaltada
ID	Transporte	ID1	Transporte público	Total de unidades de empresas de transporte público que circulan en el distrito / total de empresas de transporte público que circulan por el distrito
		ID2	Transporte particular	Total de vehículos particulares en el distrito / población del distrito
		ID3	Tráfico	Tráfico diario de vehículos que circulan en el distrito
IE	Turismo	IE1	Establecimientos	Total de establecimientos de hospedaje, restaurantes y agencias de viaje registrados en la municipalidad
		IE2	Otros servicios	Total de empresas de alquiler de autos, venta de artesanía, discotecas y peñas turísticas, juegos de casino y máquinas tragamonedas registrados en la municipalidad
IF	Ciencia y tecnología	IF1	Centros de investigación	Total de centros de investigación en el distrito
IG	Recursos naturales	IG1	Denuncias ambientales	Total de denuncias ambientales registradas en la municipalidad
		IG2	Instrumentos de gestión ambiental	Total de instrumentos de gestión ambiental disponibles en la municipalidad

*Nota.* Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (pp. 23-24), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

Tabla 44

*Índice de Competitividad de Personas*

Factor		Personas		Unidad
		Variable		
PA	Educación escolar	PA1	Analfabetismo	Total de analfabetismo
		PA2	Edad escolar	Población en edad escolar (6 a 16 años) que no asiste a la escuela y es analfabeta
		PA3	Primaria	Edad promedio de los que asisten a sexto grado de educación primaria
		PA4	Secundaria	Edad promedio de los que asisten a quinto año de secundaria
PB	Educación superior	PB1	Universitaria	Población con universidad incompleta / total de población universitaria
		PB2	Superior no universitaria	Población con educación superior no universitaria incompleta / total de población con educación no universitaria
PC	Formación laboral	PC1	PEA independiente	Porcentaje de la PEA ocupada con trabajo independiente y que tienen a lo más educación secundaria
		PC2	Miembros Poder Ejecutivo y Legislativo, de la administración pública y empresarios con estudios de nivel superior	Miembros Poder Ejecutivo y Legislativo, de la administración pública y empresarios con estudios de nivel superior no terminado / total de profesionales
		PC3	Profesionales, científicos e intelectuales	Profesionales, científicos e intelectuales con nivel de estudios superiores terminado / total de profesionales
PD	Salud	PD1	Seguro de salud	Población que no tiene ningún seguro de salud / población total del distrito
		PD2	SIS	Población con SIS / población total del distrito
		PD3	PEA ocupada	PEA ocupada sin seguro de salud / PEA ocupada
PE	Identidad	PE1	Partida de nacimiento	Población de 0 a 17 años de edad que no tiene partida de nacimiento
		PE2	DNI	Población de 18 a más años de edad que no tiene DNI
PF	Hogar	PF1	Electrodomésticos	Total de hogares sin artefactos electrodomésticos
		PF2	Cocina	Total de hogares que cocinan con kerosene, carbón, leña, bosta/estiércol y otros

*Nota.* Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 22), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

**Pilar de personas.** Se considera activos de las organizaciones a las habilidades y conocimientos de las personas, debido a que generan productividad. En la Tabla 44, se evalúa la aplicación de las diferentes variables para el caso del distrito de Juliaca. Para el factor educación escolar y las variables escogidas, se han encontrado varias unidades de medición,

como porcentaje de analfabetismo y población de edad escolar que asiste a la escuela primaria y secundaria. Para el factor educación superior pública y sus variables, son medibles con población con universidad completa respecto de la población universitaria sea pública y privada. Para el factor salud y sus variables, con el número de habitantes con acceso al Sistema Integral de Salud (SIS) en el distrito y con el porcentaje de mortalidad infantil en el distrito.

Tabla 45

*Índice de Competitividad de Empresas*

Factor		Empresas		Unidad
		Variable		
EA	Productividad	EA1	Productividad media del trabajo	Valor agregado de la producción (nuevos soles) / población del distrito
		EA2	Población económicamente activa ocupada de 15 a más años	Población económicamente activa ocupada de 15 a más años
EB	Ambiente de negocios	EB1	Número de empresas	Número de empresas con más de 10 trabajadores
		EB2	Cobertura del sistema financiero	Población del distrito / número de oficinas de empresas bancarias
		EB3	Nacimiento de empresas	Incremento de licencias de funcionamiento
		EB4	Esfuerzo para desarrollar empresa	¿Es fácil sacar adelante una empresa en su distrito?
		EB5	Presencia de empresas exitosas	¿Las empresas en su distrito son exitosas?
EC	Habilidades gerenciales	EC1	Capacidad gerencial	¿La calidad de los gerentes en su distrito es buena?
		EC2	Visión de largo plazo	¿El empresario de su distrito planifica a largo plazo?
		EC3	Capacidad de adaptación	¿El empresario de su distrito tiene capacidad de responder a cambios que afectan a su negocio?
		EC4	Capacidad de internacionalización	¿El empresario de su distrito tiene capacidad para exportar sus productos?
ED	Innovación	ED1	Existencia de productos / servicios innovadores	¿En su distrito existen productos y/o servicios innovadores?
		ED2	Casos de empresas o personas innovadoras	¿En su distrito existen casos de empresas/personas innovadoras?
		ED3	Mejora de técnicas y procesos	¿Las empresas en su distrito mejoran permanentemente sus técnicas y procesos?
EE	Generación de empleo	EE1	Puestos de trabajo en el mismo distrito	¿Los puestos de trabajo del distrito son cubiertos por personas del mismo distrito?
		EE2	Acceso a puestos bien remunerados	¿Los puestos de trabajo en su distrito son bien remunerados?
		EE3	Oportunidades independientes	¿El trabajador independiente tiene oportunidad de trabajo en su distrito?
EF	Responsabilidad social	EF1	Empresas socialmente responsables	Número de empresas socialmente responsables en el distrito
		EF2	Acciones socialmente responsables	Población del distrito / cantidad de beneficiarios de los programas de RS en el distrito

*Nota.* Adaptado de *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (p. 22), por CENTRUM Católica, 2017, Lima, Perú: Autor.

**Pilar empresas.** La capacidad de las empresas de innovar y mejorar influye en la competitividad de las naciones y, por ende, también en el distrito. Además, dicha competitividad se ve reflejada en la productividad. En la Tabla 45, la competitividad empresarial se mide con el valor agregado de la producción entre la población del distrito; la variable PEA ocupada, con la PEA ocupada de 15 años a más; la variable nivel salarial, con el ingreso per cápita de acuerdo con la población distrital.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Juliaca

Analizar la competitividad del distrito de Juliaca, permitirá identificar aspectos relevantes para el desarrollo de la visión planteada en el Capítulo II. El modelo del diamante de Porter, como se describió en el Capítulo III, está basado en cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad, y (d) sectores relacionados y de apoyo (ver Figura 15). No obstante, existen otros dos factores: el azar y el gobierno, que unidos a los anteriores forman el diamante nacional.

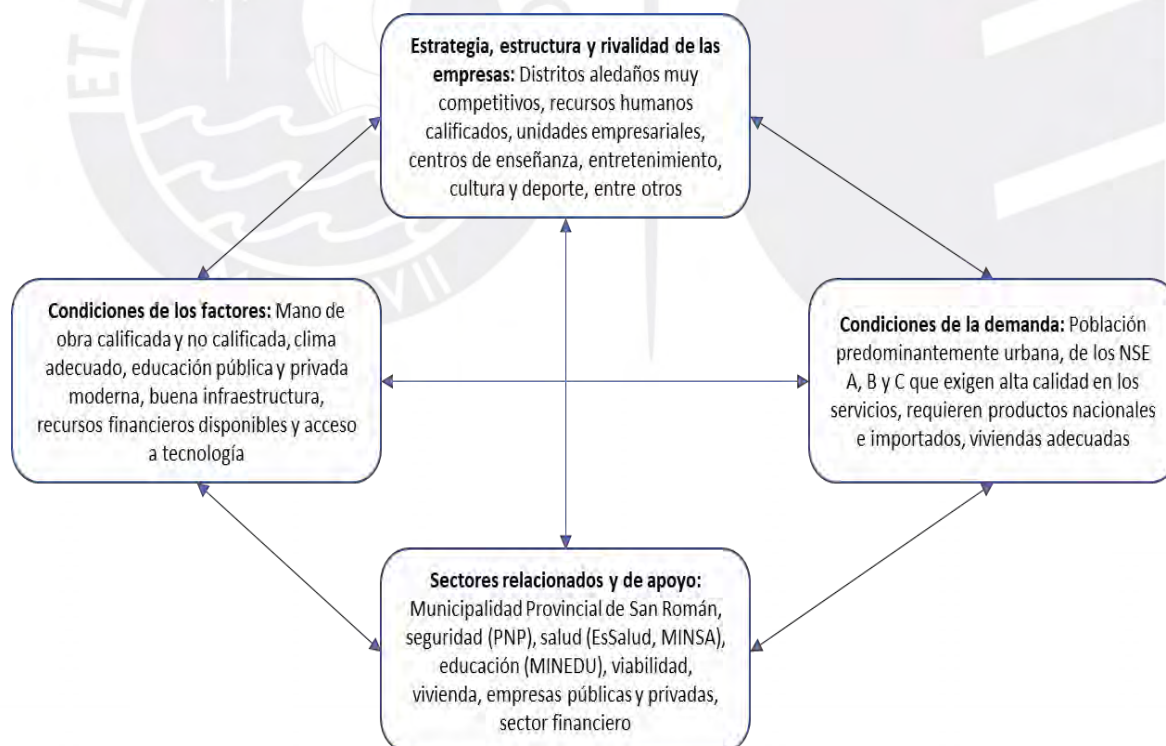


Figura 15. Modelo de competitividad de las naciones. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 109), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

**Condiciones de los factores.** Los factores son aquellos que se encuentran en el distrito y son fuente de ventajas comparativas. Los hay de dos tipos: básicos y avanzados. Los factores básicos incluyen los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía; sin embargo, los factores avanzados son especializados, por lo que incluyen las infraestructuras de comunicación, la tecnología, y la investigación e innovación. De hecho, son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y surgen de las diferentes inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos.

Entre los factores más importantes para el desarrollo de Juliaca, se encuentran: (a) el capital humano, (b) la variedad en el comercio local, (c) contar con un gran número de empresas relacionadas con el sector manufactura y (d) poseer una infraestructura que pese a ser aún básica se está logrando ampliar y tecnificar. Por otro lado, los factores avanzados relacionados con la competitividad se encuentran en un nivel de desarrollo intermedio y necesitan mejorarse a través de la capacitación técnica del recurso humano, un mayor uso de la tecnología e información, el desarrollo de un clúster comercial y las alianzas que promuevan inversiones y seguridad en el distrito.

**Condiciones de la demanda.** Por lo general, los vecinos del distrito demandan seguridad, infraestructura, orden vehicular y limpieza pública. Además, exigen al alcalde gestionar eficiente, honesta y transparentemente, con alta calidad en los servicios brindados en la municipalidad. No obstante, se ha podido observar la ausencia de semáforos inteligentes, cámaras de vigilancia, mantenimiento de pistas, veredas, parques y jardines, así como el uso de tecnología moderna.

**Estrategia, estructura y rivalidad de los distritos.** El distrito de Juliaca cuenta con el Plan Estratégico Institucional 2015-2018, elaborado por el equipo técnico de la Municipalidad Provincial de San Román-Juliaca (2015a), el cual viene a ser una guía de

gestión para cumplir la visión y misión esperada de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de orientar sus acciones hacia mayores niveles de transparencia. Sin embargo, se observa que las actividades municipales están más orientadas a enfrentar problemas cotidianos con una visión cortoplacista y de alcance temporal que se limita solo a la gestión temporal; en tanto, no se toma ventaja de su potencial. Esto posiblemente se debe a la falta de motivación para trabajar y de ganar destreza, aspectos necesarios para lograr una ventaja competitiva (Porter, 2009). Para el éxito y la competitividad del distrito, se requiere la formación del recurso humano, con la finalidad de desarrollar el talento escaso; así como la capacidad para innovar y mejorar, teniendo presente que la prosperidad se crea (Porter, 2009).

*Sectores afines y auxiliares.* Actualmente, alrededor del distrito de Juliaca no se cuenta con industrias afines y auxiliares que contribuyan de manera eficiente con innovación y mejoras basadas en estrechas relaciones de trabajo. Las actividades económicas del distrito no se relacionan entre sí para sacar provecho de líneas de comunicación cortas, de un flujo de información más rápido y constante, y de un intercambio continuo de ideas e innovación. No existen alianzas que permitan alcanzar objetivos comunes. Tampoco se cuenta con una estrategia que guíe el desarrollo económico del distrito. En este caso, la misión de la municipalidad es ayudar y apoyar a las empresas estratégicas o que son objetivas para el desarrollo del sector, estableciendo políticas que contribuyan con la competitividad y atraigan nuevas inversiones.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Juliaca**

Para el desarrollo de una ventaja competitiva, los clústeres desempeñan una función muy importante. De acuerdo con Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas que compiten, pero que también cooperan entre sí, con lo que estimulan el aumento de la productividad y la innovación, y finalmente un desarrollo económico. Un clúster comprende los siguientes elementos: (a) localización geográfica, (b)

competitividad y (c) especialización económica. En el distrito de Juliaca, no existen potenciales clústeres, pero se han podido identificar algunos sectores importantes que cumplen con la definición de cúmulo o red de empresas dentro de una determinada ubicación geográfica y que podrían representar una ventaja competitiva para el lugar.

Este importante sector está conformado por empresas que se dedican a actividades comerciales como venta de ropas, calzados, artefactos, entre otros. Así, la mayoría de estas actividades se concentra en el Mercado Internacional de Túpac Amaru y el Mercado Internacional de San José. Para potencializar estos sectores, es necesario que exista una interdependencia de las empresas, que aprendan a cooperar entre sí y a competir legalmente, y que existan políticas públicas que apoyen a esta concentración empresarial. Además, se debe mejorar la infraestructura de las pistas, reparando el asfaltado, instalando más semáforos y construyendo más vías de acceso y evitamiento a Juliaca, ya que no existen vías rápidas que faciliten el flujo vehicular y eviten las pérdidas de tiempo. Por lo demás, estos potenciales clústeres ayudarán al crecimiento y desarrollo económico del distrito de Juliaca, incrementando la productividad de las empresas y de la industria manufacturera a la cual pertenecen.

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

Para San Román (2004), existen diversos pasos que se deben seguir para la integración de un clúster:

1. Identificar núcleos: Deberán ser grupos significativos de empresas locales, junto con empresas y organismos que se enfrenten a empresas de exportación o de consumidor final.
2. Identificar variables de competitividad para el clúster y su territorio.
3. Detectar empresas para integrar, las cuales pueden ser de dos tipos: (a) las que intervienen directamente en el proceso productivo, considerando proveedores y

distribuidores; y (b) las que lo hacen indirectamente, facilitando la articulación entre las otras.

4. Obtener información de las empresas y evaluar su contribución marginal: El análisis debe dirigirse principalmente a aquellas variables estructurales y funcionales que son relevantes para el clúster.
5. Ordenar, clasificar e identificar a las empresas y agentes de acuerdo con su contribución marginal, liderazgo de convocatoria y seguimiento.
6. Formar directorios claves y promotores profesionales del clúster.
7. Constituir una oficina de apoyo y enlace gubernamental, cuya función sea brindar y/o facilitar toda clase de asesoramientos de gestión y financieros que requieran las diversas asociaciones.

Según Fuentes y Martínez-Pellégrini (2003), una política que fomenta la competitividad a través del desarrollo de clústeres se basa en tres reglas básicas: (a) identificar los clústeres existentes y potenciales, (b) seleccionar las políticas con base en su impacto esperado sobre el clúster y (c) priorizar la acción sobre puntos estratégicos del mismo. En efecto, estas tres reglas permitirán: (a) desarrollar procesos o fortalecer actividades, (b) incrementar la productividad y la calidad del producto, (c) fomentar la innovación y (d) impulsar la cooperación entre empresas e instituciones. Entre los factores estratégicos que deben ser considerados para el desarrollo del sector comercial en el distrito de Juliaca, se tienen los siguientes: (a) uso de la tecnología, la cual permitirá la comunicación fluida, la reducción de costos y la generación de valor agregado; (b) mejorar la infraestructura; (c) capacidad de generar innovaciones y difundir aprendizaje; (d) facilidades de financiamiento e inversión directa extranjera; (e) presencia de escuelas técnicas; (f) fomentar la responsabilidad social empresarial; y (g) realizar alianzas estratégicas comerciales.

## 9.5. Conclusiones

La posición competitiva del distrito de Juliaca podría mejorar sustancialmente si se focalizan los esfuerzos conjuntos en los pilares competitivos analizados en esta sección. Al analizar la competitividad del distrito, tomando como referencia el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017), se determinó que Juliaca presenta muchas falencias en los cinco pilares que se utilizan como medición, lo cual le ocasiona un bajo desempeño y le dificulta para alcanzar una mejor calidad de vida para los ciudadanos que integran el distrito. En el pilar de gobierno, la baja recaudación directa en proporción al territorio y la población que conforma el distrito trae consigo que los servicios proporcionados sean deficientes. Además, el índice elevado de delincuencia hace poco atractivo al distrito y disminuye las posibilidades de lograr inversiones de capitales privados.

Con respecto a la economía, la informalidad atenta contra los nuevos criterios de evaluación económica, tales como sostenibilidad, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, y consigue disminuir la calidad de vida que se le puede ofrecer al ciudadano de Juliaca. En infraestructura, el distrito se encuentra muy retrasado, lo cual lo ubica en una posición competitiva poco favorable. Por lo tanto, se debe elaborar un plan de desarrollo urbanístico, junto al plan de infraestructura vial. Esto haría del distrito uno de los más atractivos en inversión y proyectos turísticos.

Con referencia a personas, se puede afirmar que el distrito de Juliaca cuenta con capital humano, ya que es uno de los distritos con mayor crecimiento poblacional de la región Puno y del sur del país. Sin embargo, se les debe capacitar y especializar para mejorar su productividad en favor del distrito. Con respecto a las empresas, motivar el desarrollo, investigación y uso de tecnología, devendrá en una ventaja competitiva sostenible que se va a traducir en la oferta de trabajo para ciudadanos del distrito, así como en ingresos percibidos

por la municipalidad. Todos estos puntos son vitales para la obtención de los objetivos de largo plazo y así alcanzar la visión propuesta para el año 2027.



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

A continuación, se presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de Juliaca, el cual resume el proceso estratégico desde su formulación, planeamiento e implementación. En este, se detalla la visión, los intereses de Juliaca, las estrategias, los principios cardinales, las políticas, los objetivos de largo plazo, los objetivos de corto plazo, el tablero de control, los recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales, Además, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones y lo que se espera como situación futura del distrito.

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

Según D'Alessio (2015), tener una visión integral del plan es fundamental y mientras más detallado se presente mejor será su control y seguimiento. En la Tabla 46, se muestra el Plan Estratégico Integral de Juliaca, que incluye información contenida en los capítulos previos. Para la elaboración de este documento, se analizó el entorno y el intorno. Con esta información, se estableció la visión de Juliaca, que es llegar a ser el distrito más competitivo de la macro región sur, con seguridad e infraestructura. Como paso siguiente, se definió la misión, que es la impulsora de lo que Juliaca desea alcanzar en el futuro. Con la finalidad de concretar la visión, se formularon cinco objetivos de largo plazo.

Posteriormente, se elaboraron los objetivos de corto plazo, que permitirán lograr los objetivos de largo plazo y así alcanzar la visión. A estos se les deberá asignar los recursos necesarios para su implementación. La medición de estos objetivos se realizará por medio de los indicadores descritos en el Tablero de Control Balanceado. En este proceso, los valores y la ética facilitarán un ambiente adecuado para la toma de decisiones, el desarrollo de la cultura organizacional y las políticas directrices más importantes (D'Alessio, 2015).

### **10.2. Conclusiones Finales**

A continuación, se listan las principales conclusiones que se extraen del plan estratégico desarrollado:

Tabla 46

## Plan Estratégico Integral del Distrito de Juliaca

		Visión								
Para el 2027, Juliaca será reconocido como uno de los distritos prósperos y modernos del país, que promueve la competitividad territorial con un alto nivel de seguridad, orden y limpieza pública, y conservación cultural y medioambiental, y se convertirá en una excelente opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir										
Intereses del sector:							Principios cardinales:			
1. Promover el crecimiento económico responsable, con empresas formales, infraestructura moderna y adquisición de tecnología de punta. 2. Incrementar la seguridad ciudadana para mejorar la calidad de vida y atraer inversiones. 3. Elaborar e implementar un clúster de sostenibilidad ambiental para una mejor calidad de vida. 4. Mejorar la infraestructura vial con el desarrollo de nuevas vías de comunicación. 5. Brindar servicios básicos a todos los habitantes, con suministro continuo de agua y electricidad, así como con conexión de desagüe.		OLP 1	OLP2	OLP	OLP3	OLP4	OLP5	1. La influencia de terceras partes 2. Los lazos pasados y presentes 3. El contrabalance de intereses 4. La conservación de los enemigos		
		Al 2027, Juliaca contará con 35,600 unidades empresariales formales. En el año 2012 había 40,000 empresas, pero solamente 15% de ellas eran formales, es decir, 6,000 unidades	Al 2027, se habrá reducido la tasa de homicidios a 3.4 por cada 10,000 habitantes. En el año 2016 eran 10.4 y esta reducción se hará en coordinación con autoridades judiciales y policiales, incrementando la seguridad ciudadana	Para el 2027, se recolectarán 185,830 TM de desechos sólidos diarios, por lo que no se tendrá déficit en este servicio público y se evitará la contaminación. En el año 2015 se generaban 144,790 TM diarias de basura, pero solamente se recolectaban 83,890 generándose un déficit del 42%	Para el 2027, Juliaca mejorará su infraestructura vial con la apertura de tres vías de evitamiento alternas y modernas, que solucionarán el problema del transporte	Al 2027, el 95% de los habitantes contará con servicios básicos de agua, desagüe y electricidad. Además, se tendrá un moderno sistema integral de alcantarillado.	Valores: Solidaridad, tolerancia, respeto, honestidad, justicia y calidad			
Estrategias							Políticas			
E1	Aprovechar la ubicación estratégica para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios	X								
E4	Implementar un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública a los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca		X			X	P1: Respeto por las personas, las leyes y el medio ambiente			
E5	Adecuar el sistema de gestión, proyección y fiscalización en la Gerencia de Desarrollo Urbano de la Municipalidad Distrital de Juliaca			X			P2: Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad			
E6	Establecer políticas de descontaminación, que involucren al sector público y privado, así como a la ciudadanía	X								
E8	Establecer un Departamento de Desarrollo de la Producción dentro de la Municipalidad Distrital de Juliaca, dedicado a coordinar y promover el desarrollo local de productos agropecuarios e infraestructura	X					P3: Transparencia en el comportamiento			
E9	Concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca	X		X	X	X				
E11	Integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción	X					P4: Mejora continua			
E14	Desarrollar comités locales de productores y sociedad civil para impulsar la participación ciudadana	X	X	X		X				
Misión: El distrito de Juliaca impulsa el desarrollo sostenible de la población en general, promoviendo la formalización de los agentes económicos mediante procesos simples y eficientes, optimizándolos mediante el uso de la tecnología y el talento humano, y facilitando la participación ciudadana y el soporte eficiente, honesto y comprometido del servidor municipal a través de un manejo responsable, racional y transparente de los recursos públicos.							Código de ética: • Participación, puesto que todos los ciudadanos de la provincia tienen el derecho de participar en los asuntos de la gestión pública. • Transparencia, entendida como la claridad y sinceridad de la gestión y transmisión de información. • Eficiencia, mediante el uso racional de los recursos humanos, materiales y financieros, así como su prudente y adecuado uso. • Eficacia, que garantice que los procesos de gestión respondan a los objetivos del Plan Estratégico Institucional y la preocupación en la funcionalidad y calidad del aparato público. • Legitimidad, actuando con respecto a la ley y a la misión institucional y privilegiando siempre la justicia. • Subsidiaridad, cuyo objetivo es la descentralización de la toma de decisiones, ya que el Estado concede iniciativa a los poderes regionales y locales, con el objeto de que los ciudadanos participen en las decisiones.			
	Indicadores de aprendizaje interno	OCP 1.1: Al 2017, se creará la Gerencial Comercial, cuyas funciones serán las siguientes: (a) asesorar a las mypes, (b) impulsar y captar las inversiones, (c) crear relaciones estratégicas con el sector empresarial privado, (d) desarrollar programas de capacitación en materia de gestión comercial, (e) fomentar una cultura de emprendimiento y formalidad, y (f) integrar a los productores a la cadena de exportaciones. OCP 1.2: Durante el 2017, 2018 y 2019, se desarrollarán proyectos de inversión en infraestructura con recursos propios y apoyo externo para la instalación de mercados especializados. OCP 1.3: Al 2017, se habrán desarrollado 12 campañas de capacitación para la formalización tributaria con el apoyo de la SUNAT, una por mes. OCP 1.4: Al 2018, se desarrollará un programa de incentivo que mejore la recaudación tributaria y el ordenamiento de las zonas comerciales, y se implementarán sistemas de seguridad. OCP 1.5: Al 2018, se suscribirá acuerdos de apoyo mutuo con los establecimientos comerciales más grandes del distrito para establecer beneficios recíprocos en función del incremento de las ventas y de la optimización de costos municipales. OCP 1.6: Durante el 2018, se empadronará a los principales mercados y se obtendrá una base de datos que organice a las mypes por sectores.	OCP 2.1: Al 2018, se presentará el Proyecto de Integración del Sistema de Emergencias Rápidas en coordinación con las centrales de emergencia del Serenazgo, la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo General de Bomberos del Perú y los hospitales que hayan sido implementados. OCP 2.2: Para el 2019, se implementará un plan de control y seguimiento del consumo de alcohol y drogas, y se incrementará en un 50% el costo de la emisión de las licencias de funcionamiento para los locales de venta de alcohol con períodos de caducidad de seis meses. OCP 2.3: Para el 2019, se establecerán casetas de auxilio rápido en puntos estratégicos de la ciudad con la finalidad de mejorar los niveles de seguridad y reducir el nivel de delincuencia en las zonas de alto riesgo.	OCP 3.1: Durante el 2017 y el 2018, se llevarán a cabo estudios para obtener datos estadísticos sobre las emisiones de CO <sub>2</sub> , la contaminación sonora y la generación de residuos sólidos. OCP 3.2: En el 2018, se desplegarán campañas de promoción relacionadas a la preservación del medio ambiente y el manejo de desechos sólidos. OCP 3.3: Al 2019, el 40% de los locales comerciales dispondrán de un sistema de clasificación de desechos, subiendo a 60% durante el año 2022, para llevarlo al 80% en el 2024 y lograr un 100% en el 2027. OCP 3.4: Al 2021, se contará construcción e implementación de una planta de tratamiento de residuos sólidos a través de la asociación con empresas privadas. OCP 3.5: Al 2021, la municipalidad reducirá en 50% el consumo de papel y materiales, así como el volumen de generación de residuos. OCP 3.6: La generación de basura per cápita pasará de 1.52 kg/hab/día en el año 2004 a 0.512 durante el 2020, disminuyendo a 0.505 para el 2023, bajando a 0.500 en el 2025 para llegar a 0.495 durante el año 2027. OCP 3.7: El déficit en la recolección de desechos sólidos pasará del 42.1% que había en el 2015 a 32.8% durante el 2020, bajando a 20.5% en el 2023, y gracias a la ampliación en la red de recolección se logrará disminuir a 10.9% en 2025 para llegar a 0% durante 2027. OCP 3.8: La cantidad de desechos sólidos recolectados pasará de 83,890 TM en 2015 a 109,490 TM durante 2020, ascendiendo a 137,350 TM en el 2023; para alcanzar 159,760 TM durante 2025 y 185,830 TM al 2027.	OCP 4.1: Se determinarán las necesidades de infraestructura del distrito durante el 2017 y el 2018, y se realizará una actualización de dicho mapeo cada dos años hasta el 2027. OCP 4.2: A partir del 2018, se evaluará y ejecutará un plan de mantenimiento anual de pistas, calles y veredas del distrito para mejorar su estado en base a lo determinado OCP 4.3: En el 2018, se elaborarán proyectos de apertura de vías de evitamiento alternas y se buscará el financiamiento del gobierno regional y la cooperación de apoyo internacional. OCP 4.4: A partir del 2018, se instalarán y edificarán de manera gradual semáforos y puentes peatonales en puntos negros, identificados a partir del análisis desarrollado en el OCP 4.1. Además, se realizará el control y seguimiento del avance de manera anual. OCP 4.5: Al 2023, se habrá construido una vía de evitamiento y se tendrá dos proyectos en proceso. OCP 4.6: Al 2027, se habrá construido tres vías de evitamiento con vías alternas de conexión.	OCP 5.1: El 2017, se elaborará un nuevo registro de habitantes con acceso a los servicios básicos de la ciudad. Se cruzará esta información con los resultados obtenidos de los censos nacionales de vivienda llevados a cabo en octubre de 2017. OCP 5.2: En el 2018, se revisará y propondrá un nuevo proyecto para el sistema de alcantarillado y se buscará los recursos que financien su ejecución. OCP 5.3: En el 2021, el 60% de la población tendrá instalaciones de agua potable. OCP 5.4: En el 2021, el 60% de las viviendas contará con sistemas de desagüe. OCP 5.5: En el 2021, el 80% de las viviendas tendrá acceso al sistema de electricidad, impulsado por la municipalidad en convenio con la empresa prestadora del servicio. OCP 5.6: En el 2025, el 80% de la población tendrá instalaciones de agua potable y desagüe. OCP 5.7: En el 2025, el 90% de las viviendas tendrá instalado el servicio de energía eléctrica. OCP 5.8: En el 2027, el 100% de los habitantes y las viviendas tendrán instalados los sistemas de agua potable, desagüe y energía eléctrica.	Indicadores de aprendizaje interno	Indicadores de procesos	Indicadores de clientes	Indicadores financieros
	Indicadores de procesos	OCP 1.7: Al 2020, se tendrán alianzas estratégicas con al menos cuatro instituciones del sector bancario para implementar tecnología de transacciones financieras para los empresarios.	OCP 2.4: Para el 2019, se fortalecerá el departamento de Turismo de la municipalidad y se instaurarán alianzas estratégicas con las universidades de la ciudad para mejorar el incremento de turistas nacionales y extranjeros en un 5% cada trimestre.							
	Indicadores de clientes	OCP 1.8: Al 2022, se logrará construir dos mercados con instalaciones acondicionadas y tecnología.	OCP 2.5: Para el 2019, se brindará asesoría psicológica dentro de los centros educativos y de salud respecto a la violencia, discriminación e intolerancia. Además, se incrementará a 20 el número de consultas al mes. Un año después, estas medidas alcanzarán a los hospitales de la ciudad.							
	Indicadores financieros	OCP 1.9: Al 2023, se habrá instalado tres nuevos centros comerciales especializados fuera del centro histórico de la ciudad. OCP 1.10: Al 2020, habrá 11,800 unidades empresariales formales, ascendiendo a 19,370 durante el año 2023, para luego llegar a 26,940 en el 2025, y alcanzando las 35,600 en el 2027.	OCP 2.6: El presupuesto para combatir delitos y faltas pasará de S/ 6'937,642 en el año 2017 a S/ 8'031,188 para el 2020, subiendo a S/ 9'297,104 al 2023; luego se incrementará este presupuesto a S/ 10'250,057 en el 2025 y alcanzará los S/ 11'300,688 en 2027. OCP 2.7: En el año 2020, la tasa de homicidios se habrá reducido a 7.6 por cada 10,000 habitantes, logrando disminuirla a 5.5 en el año 2023 y a 4.4 para el 2025; llegando finalmente a 3.4 durante el 2027.							

1. A través del análisis interno se encontró que el distrito de Juliaca tiene una red de salud limitada, así como infraestructura muy precaria y educación limitada de baja calidad. A estas deficiencias se le suma una alta tasa de homicidio, consecuencia del bajo nivel de seguridad ciudadana; además de un alto nivel de contaminación. Es por ello que este plan estratégico es un importante aporte para fomentar el desarrollo de este distrito, promoviendo la implementación de estrategias que llevarán a aprovechar su ubicación estratégica, para atraer la inversión privada y generar nuevos negocios.
2. Luego de analizar la situación actual, se encontró que el distrito de Juliaca cuenta con una visión muy saturada, incomprensible, definida a un corto plazo, poco retadora y desconocida. Además, su misión no toma en cuenta la imagen institucional pública o se diferencia de otros pares y no genera credibilidad, por lo que bajo estas condiciones resulta poco probable alcanzar en un futuro los objetivos propuestos; de ahí la necesidad de plantear una nueva visión y misión. Alineados con la visión, se han creado objetivos de largo plazo, que llevarán al distrito a tener más unidades empresariales formales en el año 2027; con una menor contaminación y mayor seguridad.
3. Con base en el análisis externo realizado, se concluye que el distrito de Juliaca no aprovecha adecuadamente las oportunidades brindadas por el entorno, tales como (a) ) acuerdos comerciales internacionales y (b) crecimiento inmobiliario. También se evidencia que las amenazas no son neutralizadas, lo que afecta al crecimiento sostenible del distrito en lo tocante a incremento tecnológico e inversión en investigación y desarrollo, entre otros.
4. Con respecto a sus principales competidores, se concluye que son los distritos de Puno y Azángaro, los cuales compiten por convertirse en destino atractivo para los

inversionistas nacionales o extranjeros; además buscan captar recursos del Gobierno central para la mejora de los servicios y de las vías de comunicación.

5. Las mayores fortalezas del distrito de Juliaca son: (a) ubicación estratégica para el desarrollo de actividades comerciales, (b) disponibilidad de recursos agroindustriales y mineros de alta demanda y (c) habitantes con cultura de emprendimiento y solidaridad. Esto permitirá implementar con éxito las estrategias retenidas, tal como concretar la ejecución de las obras de drenaje pluvial y alcantarillado e invertir en infraestructura vial para descongestionar el ingreso y salida en el distrito de Juliaca, o integrar los negocios relacionados en el sector comercio, turismo, servicio y producción, mediante la creación de un departamento de la producción.
6. Las debilidades mayores del distrito de Juliaca son las siguientes: (a) crecimiento desordenado en materia de infraestructura y comercio, (b) altos estándares de contaminación y (c) inseguridad y deterioro de los valores morales de las autoridades. Además, el gobierno del distrito de Juliaca no cuenta con una gestión eficiente que brinde servicios de calidad y no ha incorporado tecnología de la información en los procesos operativos y administrativos internos. Ante esta realidad, se implementará un plan agresivo de campaña para el uso eficiente de la administración y gestión pública por parte de los funcionarios de la Municipalidad Distrital de Juliaca.
7. Con respecto a los intereses del distrito, básicamente son tres los de rigor. Así, está la atracción de la inversión con el fin de fortalecer la economía local; también la mejora de la salud, educación, condiciones medioambientales, medidas de seguridad y servicios básicos, inversión en infraestructura vial, tratamiento de residuos sólidos y un sistema macro de alcantarillado, los cuales servirán de

sustento para que se reconozca a Juliaca como un distrito competitivo y moderno, para lo cual se precisa de la participación integrada del Estado, la región y otros municipios; por último, empresas públicas y privadas.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Con la finalidad de lograr la visión planteada para el distrito de Juliaca al año 2027, es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Implementar este plan estratégico para el distrito de Juliaca, lo cual le permitirá alcanzar la visión y ser atractivo para la inversión, convirtiéndose en un corredor comercial importante y permitiendo el desarrollo socio económico de toda su población.
2. Le corresponde al Alcalde Distrital ejercer un liderazgo comprometido, de estilo transformacional, que permita gestionar los cambios que implica la implementación del plan estratégico. Esto incluye una comunicación abierta, donde se brinde información a los empleados públicos, empresarios y pobladores en general; pero que también se les escuche para definir la mejor forma de implementar las estrategias, en un nivel operativo.
3. Utilizar tecnologías modernas y eficientes, así como sistemas de gestión administrativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos. Esto se debe complementar con la realización de gestiones en línea, de manera transparente y ágil.
4. Mejorar los servicios de agua y desagüe, a través del levantamiento del nuevo catastro municipal, saneamiento de las zonas periféricas y atención de las necesidades de saneamiento básico, en coordinación con las empresas prestadoras de servicios.

5. Planificar un sistema de seguridad integral, capacitando al personal e instalando una central de monitoreo.
6. Mejorar la infraestructura vial y de telecomunicaciones, mediante el apoyo de organismos de cooperación internacional y del sector privado, en conjunto con el aporte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Esto permitirá que los empresarios locales aumenten su nivel de rentabilidad, al reducir los costos de conectividad y de traslado de los productos.
7. Sobre la base del análisis interno desarrollado, se recomienda mejorar el acceso a la educación gratuita de la población, brindando a sus pobladores facilidades para seguir una carrera técnica, profesión o especialización, que les ayudará a desarrollar emprendimientos con orden, encontrar empleos de mejor nivel y mejorar su calidad de vida, además de generar mano de obra capacitada para las empresas instaladas en el distrito. Por lo tanto, la organización municipal debe tener iniciativas de colaboración y realizar alianzas estratégicas.
8. Reducir la contaminación a través del manejo apropiado de los desechos sólidos, así como el tratamiento de las aguas residuales y el control del ruido, especialmente en las actividades productivas.
9. El sector comercio, como principal pilar de desarrollo, se debe potencializar a través de la formación de un clúster comercial, mediante alianzas, beneficios tributarios y uso de tecnología.
10. Disminuir los altos niveles de informalidad como eje de desarrollo sostenido del distrito, para ello se recomienda realizar campañas de formalización rápida, con funcionarios de SUNAT, EsSalud y Ministerio del Trabajo, con apoyo de notarías y contadores

11. Utilizar el cuadro de mando integral para controlar el cumplimiento de los objetivos y para mantener alineadas las estrategias retenidas con la estrategia genérica.

#### **10.4. Futuro del Distrito de Juliaca**

El futuro de Juliaca será consecuencia de cada acción que se realice en el presente. Actualmente, a Juliaca se le reconoce como un distrito comercial con potencial por su ubicación geográfica en el corredor sur peruano. No obstante, tiene la ciudad más desordenada con alto nivel de informalidad, con serios problemas de tránsito urbano y con alto nivel delincuencia. Con todo, cuenta con muchas ventajas capaces de ser aprovechadas para lograr un alto nivel de competitividad.

A partir del plan estratégico propuesto, se visualiza al distrito de Juliaca en los próximos 10 años como un distrito competitivo y moderno del sur del país, con infraestructura proyectada a un largo plazo, con una buena gestión municipal que fomente la participación de los ciudadanos en las decisiones del gobierno y promueva las mejores prácticas de responsabilidad social, convirtiéndose así en una buena opción para aquellos ciudadanos o empresas que deseen invertir. Esta visión permite estimar un crecimiento prometedor del distrito, respaldado con el compromiso de las autoridades municipales, autoridades policiales y judiciales, los ciudadanos y empresas públicas y privadas, que permitan fluir ventajas competitivas que diferencien al distrito de los demás. Además, se da prioridad a la inversión en infraestructura vial, sistema de alcantarillado y servicios públicos, en perfecta combinación con áreas verdes y parques, que atraigan modernos proyectos comerciales.

En el futuro, las autoridades del distrito de Juliaca serán aliados estratégicos que brindan oportunidad a todos sus residentes y que estos puedan encontrar dentro del mismo distrito fuentes de ingreso, desarrollo educacional y calidad de vida. En definitiva, Juliaca se

convertirá en un distrito modelo y seguro, en el cual se fomente la calidad y mejora continua, y el trabajo en equipo. A continuación, en las Figuras 16, 17 y 18 se presentan algunas imágenes de Juliaca del pasado, presente y del futuro esperado después de la correcta y exitosa implementación de este plan.



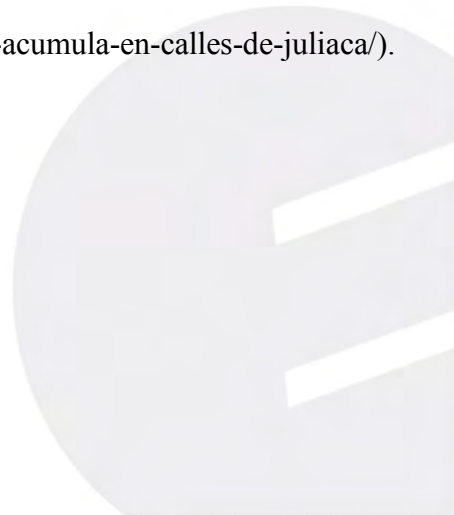
*Figura 16.* Juliaca en 1926. Tomado de “Plan de desarrollo urbano 2004-2015,” por la Municipalidad Provincial de San Román, 2004 ([http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU\\_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf)).



*Figura 17.* Juliaca en el presente. Tomado de “Juliaca es considerada la ciudad de los vientos en Puno,” por G. Medina, 2014, en *PV Perú en Videos* (<https://www.peruenvideos.com/juliaca-ciudad-vientos-puno/>).



*Figura 18.* Foto acumulación de basura en las calles de Juliaca. Tomado de “Basura se acumula en calles de Juliaca,” en *Sin Fronteras*, 2017 (<http://www.diariosinfronteras.pe/2017/01/24/basura-se-acumula-en-calles-de-juliaca/>).



## Referencias

- Agencia Peruana de Noticias. (2011, 07 de setiembre). Hay 115,832 vehículos convertidos al uso de gas natural en Lima y Callao. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-hay-115832-vehiculos-convertidos-al-uso-gas-natural-lima-y-callao-376809.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016a, 03 de junio). Declaran zona de interés nacional al distrito de Juliaca. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-declaran-zona-interes-nacional-al-distrito-juliaca-615433.aspx>
- Andina. (2016b, 30 de agosto). Presentan 16 planes de acción para mejorar calidad del aire en ciudades. *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-presentan-16-planes-accion-para-mejorar-calidad-del-aire-ciudades-605523.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Caracterización del departamento de Puno*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Puno/puno-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017a). *Estadísticas económicas: Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017b). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017-presentacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017c). *Reporte de inflación setiembre 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

- Banco Mundial. (2017). *Gasto militar (% del PBI)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS?view=chart>
- Basura se acumula en calles de Juliaca. (2017, 24 de enero). *Sin Fronteras*. Recuperado de <http://www.diariosinfronteras.pe/2017/01/24/basura-se-acumula-en-calles-de-juliaca/>
- Calidad en Providencia: Un proyecto de todos. (2011, 04 de abril). *La Tercera*. Recuperado de <http://www2.latercera.com/noticia/calidad-en-providencia-un-proyecto-de-todos/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2015). *Plan de desarrollo regional concertado Puno 2015-2021*. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC\\_PUNO.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/pdf/plan/PDRC/PDRC_PUNO.pdf)
- CENTRUM Católica. (2017). *Índice de competitividad regional del Perú 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Choquehuanca, A. (2014). Distritalización: Una solución para el desarrollo de Juliaca. *Espacio y Desarrollo*, (26), 143-164.
- Consejo Nacional de la Competitividad. (2013). *Elaboración de un mapeo de clusters en el Perú*. Recuperado de [https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance\\_12\\_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf](https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAvance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2014). *Situación de la formación de capital humano e investigación en las universidades peruanas. II Censo Nacional Universitario 2010* (Documento de Trabajo). Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015, 18 de diciembre). CONCYTEC impulsará estrategia de innovación territorial como motor de desarrollo

- en las regiones. *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/585-concytec-impulsara-estrategiade-innovacion-territorial-como-motor-de-desarrollo-en-las-regiones>
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica. (2016, 01 de marzo). CONCYTEC e INEI iniciaron hoy primer censo nacional de investigación y desarrollo (I+D). *Noticias CONCYTEC*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/654-concytec-e-inei-inicio-hoyprimer-censo-nacional-de-investigacion-y-desarrollo-i-d>
- Corzo, S. (2008, 06 de marzo). ¿Ciudadanos o clientes? *El País*. Recuperado de [https://elpais.com/diario/2008/03/06/andalucia/1204759336\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/03/06/andalucia/1204759336_850215.html)
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- De Puno. (2016). *Mapa del departamento de Puno y provincias*. Recuperado de <http://www.depuno.com/mapas/mapa-departamento-puno/>
- Decreto Legislativo N° 052. Ley Orgánica del Ministerio Público. Presidencia de la República del Perú (2008).
- Decreto Legislativo N° 776. Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú (1993).
- Decreto Legislativo N° 1017. Ley de Contrataciones del Estado. Presidencia de la República del Perú (2009).
- Decreto Legislativo N° 1091. Promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública. Presidencia de la República (2008).

- Decreto Supremo 145-2000-JUS. Ley de Normas Generales de Procedimientos Administrativos. Presidencia de la República del Perú (2000).
- Decreto Supremo N° 017-93-JUS. Texto Único Ordenado de la Ley Orgánica del Poder Judicial. Presidencia de la República del Perú (1993).
- Decreto Supremo N° 156-2004-EF. Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal. Presidencia de la República del Perú. (2004).
- Decreto Supremo N° 184-2008-EF. *Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado*. Presidencia de la República del Perú. (2008).
- Ejecución de inversión del Ministerio de Transportes superó 98% el 2015. (2016, 01 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ejecucion-inversion-ministerio-transportes-supero-98-2015-108174>
- En Juliaca 85% de empresas son informales. (2012, 05 de diciembre). *Correo*. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/en-juliaca-85-de-empresas-son-informales-205217/>
- Farrel, G., Thirion, S., & Soto, P. (1999). *La competitividad territorial: Construir una estrategia de desarrollo territorial con base en la experiencia de LEADER* (Fascículo 1). Bruselas: Bélgica: Observatorio Europeo LEADER.
- Fuentes, A., & Martínez-Pellégrini, S. (2003). Identificación de clusters y fomento a la cooperación empresarial: La cooperación en Baja California. *Revista Momento Económico*, 1(125), 39-57.
- Gastulo, R., & Jaramillo, J. (2017, 07 de marzo). En el Perú hay grandes yacimientos mineros del tamaño de Las Bambas. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-en-peru-hay-grandes-yacimientos-mineros-del-tamano-las-bambas-52708.aspx>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *IV Censo nacional económico 2008*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol36-Estimaciones-Proyecciones-1950-2050.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Puno: Compendio estadístico regional 2011*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1056/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1056/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Homicidios en el Perú. Contándolos uno a uno 2011-2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1365/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1365/index.html)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Estadísticas: Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Estadísticas: Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Estadísticas: Producto bruto interno por departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Índice de competitividad regional INCORE 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Ipsos Apoyo. (2010). *Sexta Encuesta Nacional sobre Corrupción de Pro Ética*. Recuperado de <http://idehpucp.pucp.edu.pe/proyectos/proyecto-anticorrupcion/estadisticas-sobre-la-corrupcion/sexta-encuesta-nacional-sobre-la-percepcion-de-la-corrupcion-en-el-peru/>
- Lagarde, C. (2016, 18 de noviembre). *Perú: Aprovechar las oportunidades que brinda una economía mundial en proceso de cambio*. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2016/11/18/SP111816-Peru-Seizing-Opportunities-in-a-Changing-Global-Economy>
- Ley 26864. Ley de Elecciones Municipales. Congreso de la República del Perú. (1997).
- Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Congreso de la República del Perú (2000).
- Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General. Congreso de la República del Perú (2001).
- Ley 27613. Ley de la Participación en la Renta de Aduanas de los Gobiernos Locales. Congreso de la República del Perú (2001).
- Ley 27671. Ley que Modifica la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo. Congreso de la República del Perú (2002).

- Ley 27783. Ley de Bases de Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27958. Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal. Congreso de la República del Perú (2003).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. Congreso de la República del Perú (2004).
- Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).
- Ley 28802. Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú (2006).
- Licona, M., & Turner, E. (2014). Competitividad sistémica y pilares de la competitividad de Corea del Sur. *Análisis Económico*, 29(72), 155-175.
- Luyo, J. (2012). *La ciencia, tecnología e innovación y la universidad peruana en el siglo XXI*. Lima, Perú: Competitiveness and Sustainable Development Institute.
- Marine Insight. (2016, 14 de noviembre). Infórmese: Reporte transporte marítimo 2016 (UNCTAD). *Full Avante News*. Recuperado de <http://fullavantenews.com/2016/11/14/reporte-transporte-maritimo-2016-unctad/>
- Medina, G. (2014, 06 de junio). Juliaca es considerada la ciudad de los vientos en Puno. *PV Perú en Videos*. Recuperado de <https://www.peruenvideos.com/juliaca-ciudad-vientos-puno/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Consulta de transferencias a los gobiernos nacional, locales y regional*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/transferencias-a-gobierno-nacional-regional-y-locales/que-es-y-como-muestra-la-consulta>

Ministerio de la Producción. (2016). *Puno: Sumario regional*. Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Puno.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Puno.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Asuntos multilaterales y globales*. Recuperado

de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/multi.aspx>

Mundo Marítimo. (2018, 31 de enero). Perú: Carga portuaria movilizada alcanzó en 2017 la cifra más alta en 7 años. *Mundo Marítimo*. Recuperado de

<http://www.mundomaritimo.cl/noticias/peru-carga-portuaria-movilizada-alcanzo-en-2017-la-cifra-mas-alta-en-7-anos>

Municipalidad Provincial de San Román. (2004). *Plan de desarrollo urbano 2004-2015*.

Recuperado de

[http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU\\_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf](http://eudora.vivienda.gob.pe/OBSERVATORIO/PDU_MUNICIPALIDADES/JULIACA/PDU-JULIACA.pdf)

Municipalidad Provincial de San Román. (2012). *Cuadro para asignación de personal CAP*

2012. Recuperado de <http://munisanroman.gob.pe/web/wp-content/uploads/2016/01/CAP-2012.pdf>

Municipalidad Provincial de San Román. (2015a). *Plan estratégico institucional 2015- 2018*.

Juliaca. Perú: Autor.

Municipalidad Provincial de San Román. (2015b). *Plan operativo institucional 2015*. Juliaca.

Perú: Autor.

Municipalidad Provincial de San Román. (2016). *Boletín informativo N° 058-2016-RR.PP*.

Recuperado de <http://munisanroman.gob.pe/web/wp-content/uploads/2016/02/boletin-Informativo-martes-29.pdf>

- Municipalidad Provincial de San Román. (2016). *Organigrama*. Recuperado de <http://munisanroman.gob.pe/web/organigrama/>
- Nolazco, J., Lengua-Lafosse, P., & Céspedes, N. (2016). *Contribución de los choques externos en el crecimiento económico del Perú: Un modelo semi-estructural* (Documento de Trabajo). Lima, Perú: BCRP.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, & Corporación Andina de Fomento. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017, juventud, competencias y emprendimiento*. Paris, Francia: OECD.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). Anuario estadístico de la FAO 2014: La alimentación y la agricultura en América Latina y el Caribe. Santiago, Chile: Autor.
- Pérez, J. (2016, 10 de abril). Contrastes socioespaciales en Chicago. *Ventura*. Recuperado de <http://vaventura.com/contrastes-socioespaciales-chicago/>
- Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-invierte-0-15-pbi-ciencia-tecnologia-chile-destina-0-5-2561>
- Perú: Manteniéndose en el camino del éxito económico. El libro que analiza la política monetaria y fiscal del país. (2015, 18 de setiembre). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/peru-manteniendose-camino-exito-economico-libro-analiza-politica-monetaria-fiscal-pais-196919>
- Perú último lugar en inversión para la ciencia y la tecnología. (2017, 06 de abril). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/peru-ultimo-lugar-en-inversion-para-la-ciencia-y-la-tecnologia>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (edición actualizada y aumentada). Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Deusto.

Prefeitura de Campinas. (2017, 28 de abril). Prefeitura cria corredor ecológico para conectar Mata de Santa Genebra [El Ayuntamiento crea corredor ecológico para conectar Mata de Santa Ginebra]. *Noticias de Campinas*. Recuperado de <http://www.campinas.sp.gov.br/noticias-integra.php?id=31571>

Proinversión. (2012). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

¿Qué hace que los terremotos sean menos mortíferos en Chile? (2015, 18 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/terremotos-sean-mortiferos-chile-198800>

Rentería, J. M., & Román, A. (2015, setiembre). Empleo informal y bienestar subjetivo en Lima Metropolitana. *CIES*, 3, 41-48.

San Román, G. (2004). Estrategias para la instrumentación y desarrollo de clusters. *Revista Espacios*, 25(1). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a04v25n01/04250101.html>

SNI advierte que diariamente se pierden casi 500 empleos formales en el Perú. (2017, 13 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-advierte-diariamente-pierden-500-empleos-formales-peru-139327>

Schwab, K. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Serkovic, G. (2017, 20 de diciembre). Régimen del trabajo nocturno II. *El Peruano*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-regimen-del-trabajo-nocturno-ii-62234.aspx>

Transparecy International. (2017, 25 de enero). Corruption perceptions index 2016. *TI News*.

Recuperado de

[https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016#table](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016#table)

