

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región Junín**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Jimena Grethel Burgos Santillán**

**Lilian Maribel Caller Guzmán**

**Rodrigo Alfredo Ortiz Checa**

**André Sebastián Quevedo Beltrán**

**Asesor: Jorge Edmundo D'Brot Calderon**

**Surco, mayo 2018**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestra casa de estudios, Centrum Católica, que por medio de sus profesores nos brindó los conocimientos y herramientas que nos servirán para poder hacer el cambio que nuestro país necesita; haciéndonos más competitivos en el profesional y mejores personas en campo humano. También agradecemos a nuestro asesor de tesis, profesor Jorge D'Brot, por guiarnos y aportar con sus conocimientos en cada paso que dimos en el proceso de elaboración de este trabajo y por brindarnos la confianza necesaria para seguir adelante. Agradecemos de manera especial al profesor Luis Del Carpio, por brindarnos información que ha sido clave para la elaboración de esta investigación. Agradecemos a todas las personas que nos facilitaron información por medio de entrevistas como el Ing. Boris Calderón de la oficina de planeamiento de la DRAJ, el Brigadier Helguera de la PNP de la región Junín, el Ing. José Ore Salazar del despacho del congresista por la región Junín, el Ing. Cesar Mendoza Leiva de la comisión agraria del Congreso de la República, la Doc. Ruth Valerio del Hospital Alcides Carrión, la Srta. Carla Gómez del puesto del corredor exportador del Gobierno Regional de Junín, al Sr. Ronaldo Marcos Ruiz representante de la comunidad Asháninca en el corredor de exportación del Gobierno Regional de Junín y al Sr. Gary Inga de la Empresa de Transporte Turismo y Encantos del Perú.

## **Dedicatorias**

Lo dedico a mi hijo Gael por ser mi fuente de motivación y a mi madre Mirta que a pesar de su ausencia su recuerdo me llena de felicidad.

Jimena Grethel Burgos Santillán

El presente trabajo lo dedico a mis padres por ser mi soporte, alegría y apoyo ante los retos que me presenta la vida, a mis hermanos por ser mi fuente de ayuda y de risas en todo momento, especialmente mi hermana Sheyla Caller quién ha estado apoyándome en todo este trayecto de forma incondicional.

Lilian Caller Guzmán

Dedico este trabajo a mi esposa Patty, el amor de mi vida, de quien me enamoro cada día más y me enseña con su fortaleza y ejemplo que puedo soñar con un mundo mejor. A mi hijo Lucas, quien me enseña mejores versiones de mí mismo, que precisa de una sonrisa para llenarme de vida o de un llanto para convertirme en un héroe. Ambos son mi mayor fuente de felicidad, mi motivación para ser mejor cada día y mi impulso para cambiar el mundo. A mis padres y hermanos; por alentarme y ensañarme a salir adelante, entendiendo que los obstáculos son escalones para llegar más lejos. A mis suegros y cuñadas por creer en mí, por darme el soporte siempre que lo necesité y brindarle a mi familia todo el amor que le ofrecen.

Rodrigo Ortiz Checa

Dedico el presente trabajo a mi Madre, Nilda Beltrán y a mi Padre Juan Miguel Quevedo, quienes me inculcaron valores y me motivaron a no rendirme ante la adversidad.

André Quevedo Beltrán

## Resumen Ejecutivo

El Planeamiento Estratégico de la Región Junín al 2027 fue desarrollado con el enfoque de generar mayor bienestar social para la población, mediante el desarrollo de las actividades económicas en igualdad de oportunidades. Para lograr el bienestar social se plantearon las variables salud, educación y seguridad; consideradas claves para la región. En educación se pudo identificar que sea ha presentado un retroceso debido a una menor asistencia escolar y la falta de personal capacitado. En el sector salud existe escaso desarrollo en infraestructura, especialistas y desnutrición crónica infantil, esta última presente en un 20.6% de niños. En seguridad, Junín tiene un alto índice de victimización de 41.2% y la percepción de inseguridad es de 90.6% en la población.

Se trabajará en las principales actividades económicas como minería, agricultura y turismo. En minería, se destaca al cobre como el recurso de mayor impacto; en agricultura, se destaca el cultivo de café que genera los mayores ingresos y en turismo, Junín cuenta con 24 recursos turísticos que podría explotar, actualmente explotan seis. A través del desarrollo de estas actividades económicas se generarán ingresos y oportunidades a la población para mejorar el bienestar social, acompañado de la promoción de la inversión pública y privada. En función a la información analizada se trabajó el plan estratégico según la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico, lo cual generó cinco objetivos de largo plazo y diecisiete estrategias, reteniéndose las once mejores. En conclusión, Junín gozará de bienestar social enfocándose en el aprovechamiento del cobre y sus derivados; en la producción de café de alta calidad; y mediante el aprovechamiento de nuevas rutas turísticas. La correcta implementación de las estrategias convertirá la visión establecida en realidad, donde Junín al 2027 estará dentro de las cinco regiones a nivel nacional que ofrecen la más elevada calidad de vida a su población.

## Abstract

The Strategic Planning of the Junín Region to 2027 was developed focused on the population wellbeing, through the development of economic activities in equal opportunities. For social welfare, the main key variables are health, education and security. In education was identified a setback due to less school attendance and the lack of trained personnel. In the health sector, there is little development in infrastructure, specialists and chronic child malnutrition, which is present in 20.6% of children. In security, Junín has a high rate of victimization 41.2% and the 90.6% of the population have perception of insecurity.

The main economic activities such as mining, agriculture and tourism, will be worked. In mining, copper is resource with the greatest impact. In agriculture, the coffee crop is the main income source for this sector. In tourism, Junín has 24 tourism resources and only works six. Through the development of these economic activities, income and opportunities will be generated, accompanied with promotion of public and private investment. Based on the information analyzed, this strategic plan was worked according to the methodology of the sequential model of the strategic process, which resulted in five long-term objectives and seventeen strategies, being retained the best eleven ones. In conclusion, Junín will improve the social welfare focusing on exploitation of copper and its derivatives; in the production of high quality coffee; and by taking advantage of new tourist routes. The correct implementation of the strategies will transform the vision established, where Junín in 2027 will be within the five regions at national level, that offer the highest quality of life.

## Tabla de Contenidos

|  |            |
|--|------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>   | <b>vii</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>   | <b>ix</b>  |
| <b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>                 | <b>x</b>   |
| <b>Capítulo I: Situación General de Junín .....</b>                    | <b>1</b>   |
| 1.1. Situación General.....  | 1          |
| 1.2. Conclusiones .....  | 18         |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>   | <b>20</b>  |
| 2.1. Antecedentes .....  | 20         |
| 2.2. Visión.....   | 20         |
| 2.3. Misión .....  | 20         |
| 2.4. Valores .....   | 21         |
| 2.5. Código de Ética.....  | 21         |
| 2.6. Conclusiones .....  | 22         |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                           | <b>23</b>  |
| 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....                      | 23         |
| 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)..... | 23         |
| 3.1.2. Potencial nacional .....  | 25         |
| 3.1.3. Principios cardinales .....                                     | 28         |
| 3.1.4. Influencia del análisis en Junín.....                           | 30         |
| 3.2. Análisis Competitivo del País .....                               | 31         |
| 3.2.1. Condiciones de los factores .....                               | 32         |
| 3.2.2. Condiciones de la demanda .....                                 | 33         |
| 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....       | 34         |
| 3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....                          | 35         |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.5. Influencia del análisis competitivo del Perú en la Región Junín ..... | 36        |
| 3.3. Análisis del Entorno PESTE.....   | 38        |
| 3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....               | 38        |
| 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....                | 48        |
| 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                           | 51        |
| 3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales .....                                | 55        |
| 3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....                     | 58        |
| 3.5. Junín y sus Competidores .....  | 60        |
| 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores (Medio) .....                 | 60        |
| 3.5.2. Poder de negociación de los compradores (Alto) .....                  | 61        |
| 3.5.3. Amenaza de los sustitutos (Bajo).....                                 | 62        |
| 3.5.4. Amenaza de los entrantes (Medio) .....                                | 64        |
| 3.5.5. Rivalidad de los competidores (Bajo).....                             | 65        |
| 3.6. Junín y sus Referentes.....   | 70        |
| 3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC).....                                    | 71        |
| 3.8 Matriz Perfil Referencial (MPR) .....                                    | 71        |
| 3.9. Conclusiones .....  | 73        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>                                  | <b>74</b> |
| 4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....  | 74        |
| 4.1.1. Administración y gerencia (A).....                                    | 74        |
| 4.1.2. Marketing y ventas (M) .....  | 78        |
| 4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                     | 81        |
| 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....                                      | 84        |
| 4.1.5. Recursos humanos (H).....   | 86        |
| 4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                    | 88        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....                                | 89         |
| 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....                                | 90         |
| 4.3. Conclusiones .....   | 90         |
| <b>Capítulo V: Intereses de Junín y Objetivos de Largo Plazo .....</b>                  | <b>93</b>  |
| 5.1. Intereses de Junín .....   | 93         |
| 5.2. Potencial de Junín .....   | 93         |
| 5.3. Principios Cardinales de Junín .....   | 96         |
| 5.4. Matriz de Intereses de Junín (MIO) .....   | 98         |
| 5.5. Objetivos de Largo Plazo .....   | 98         |
| 5.6. Conclusiones .....   | 101        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>  | <b>103</b> |
| 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....              | 103        |
| 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....            | 103        |
| 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....  | 103        |
| 6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....   | 106        |
| 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....  | 107        |
| 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....   | 108        |
| 6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....                       | 111        |
| 6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....  | 111        |
| 6.9. Matriz de Ética (ME) .....   | 111        |
| 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                                     | 111        |
| 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....                       | 111        |
| 6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos ..... | 116        |
| 6.13. Conclusiones .....  | 116        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>                                   | <b>120</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 7.1. Objetivos de Corto Plazo .....   | 120        |
| 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....                        | 120        |
| 7.3. Políticas de cada Estrategia.....  | 122        |
| 7.4. Estructura Organizacional de la Región Junín.....                              | 122        |
| 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....                        | 124        |
| 7.6. Recursos Humanos y Motivación .....  | 125        |
| 7.7. Gestión del Cambio.....  | 125        |
| 7.8. Conclusiones .....   | 126        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>                                  | <b>128</b> |
| 8.1. Perspectivas de Control.....   | 128        |
| 8.1.1. Aprendizaje interno.....   | 128        |
| 8.1.2. Procesos .....   | 129        |
| 8.1.3. Clientes .....   | 129        |
| 8.1.4. Financiera.....  | 130        |
| 8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....              | 131        |
| 8.3. Conclusiones .....   | 131        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de Junín .....</b>                                   | <b>133</b> |
| 9.1. Análisis Competitivo de Junín.....   | 133        |
| 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Junín .....                     | 141        |
| 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Junín .....          | 141        |
| 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 141        |
| 9.5. Conclusiones .....   | 141        |
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>                              | <b>143</b> |
| 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....   | 143        |
| 10.2. Conclusiones Finales .....  | 143        |

|   |            |
|---|------------|
| 10.3. Recomendaciones Finales .....   | 145        |
| 10.4. Futuro de Junín .....   | 146        |
| <b>Referencias.....</b>   | <b>149</b> |
| <b>Apéndice A: Mapa De Zonificación Ecológica Económica Del Departamento De<br/>Junín .....</b> | <b>161</b> |
| <b>Apéndice B: Índice de Competitividad Regional, 2016 .....</b>                                | <b>163</b> |
| <b>Apéndice C: Tabla Junín Valor Agregado Bruto .....</b>                                       | <b>164</b> |
| <b>Apéndice D: Entrevistas .....</b>  | <b>165</b> |
| <b>Apéndice E: Fotografías de Visita a Región Junín .....</b>                                   | <b>216</b> |



## Lista de Tablas

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| Tabla 1  | <i>Indicadores Demográficos de Junín 2010 – 2015</i> .....   | 5   |
| Tabla 2  | <i>Recursos Turísticos de la Región Junín</i> .....  | 9   |
| Tabla 3  | <i>Índice de Competitividad Regional Según Educación 2017</i> .....  | 13  |
| Tabla 4  | <i>Distribución de la Población con Edades 25-34 Por Máximo Nivel Educativo Logrado (Porcentaje Del Total)</i> ..... | 14  |
| Tabla 5  | <i>Matriz de Intereses Nacionales para el Perú</i> .....   | 24  |
| Tabla 6  | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....   | 59  |
| Tabla 7  | <i>Matriz de Perfil Competitivo MPC</i> .....  | 72  |
| Tabla 8  | <i>Matriz de Perfil Referencial MPR</i> .....  | 72  |
| Tabla 9  | <i>Crédito Directo de Junín saldos a diciembre 2016 en Millones de Soles</i> .....                                   | 85  |
| Tabla 10 | <i>Ejecución Presupuestal de Proyectos Junín 2016</i> .....  | 86  |
| Tabla 11 | <i>Ejecución Presupuestal de Gastos Junín 2016</i> .....   | 87  |
| Tabla 12 | <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....   | 91  |
| Tabla 13 | <i>Matriz de Intereses del Departamento de Junín</i> .....   | 98  |
| Tabla 14 | <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i> .....   | 104 |
| Tabla 15 | <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i> .....  | 105 |
| Tabla 16 | <i>Matriz Interna – Externa para la Región Junín</i> .....   | 107 |
| Tabla 17 | <i>Matriz de Decisión Estratégica para la Región Junín</i> .....   | 110 |
| Tabla 18 | <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....   | 112 |
| Tabla 19 | <i>Matriz de Rumelt</i> .....  | 113 |
| Tabla 20 | <i>Matriz de Ética</i> .....   | 114 |
| Tabla 21 | <i>Matriz de Estrategias y de Contingencia</i> .....   | 115 |
| Tabla 22 | <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo</i> .....  | 117 |
| Tabla 23 | <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....                             | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 24 <i>Matriz de Objetivos a Corto Plazo</i> .....                       | 121 |
| Tabla 25 <i>Matriz de Presupuesto para los Objetivos de Corto Plazo</i> ..... | 123 |
| Tabla 26 <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....      | 132 |
| Tabla 27 <i>Matriz Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....                  | 148 |



## Lista de Figuras

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico .....  | x   |
| <i>Figura 1.</i> Ubicación Junín en Perú. ....  | 2   |
| <i>Figura 2.</i> Mapa de estratificación de altitudes de los distritos 2014. ....   | 3   |
| <i>Figura 3.</i> Población de Perú y de la Región Junín 2016. ....  | 4   |
| <i>Figura 4.</i> Índice de Competitividad Global del Perú 2017-2018. ....   | 44  |
| <i>Figura 5.</i> Índice de Competitividad Global del Perú 2017-2018 .....   | 45  |
| <i>Figura 6.</i> Primer censo nacional de investigación y desarrollo a centros de<br>investigación 2016. ....   | 52  |
| <i>Figura 7.</i> Tercera Comunicación Nacional del Perú, Ministerio del Ambiente, 2016.....   | 57  |
| <i>Figura 8.</i> Organigrama estructural del Gobierno regional de Junín.....  | 75  |
| <i>Figura 9.</i> Resultado vectorial de la Matriz PEYEA para la región Junín, la estrategia<br>por aplicar en las unidades de negocio es ser agresivo. .... | 105 |
| <i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting.....   | 106 |
| <i>Figura 11.</i> Matriz de la Gran Estrategia para la Región Junín.....  | 108 |
| <i>Figura 12.</i> Estructura inferior del Gobierno Regional.....  | 124 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

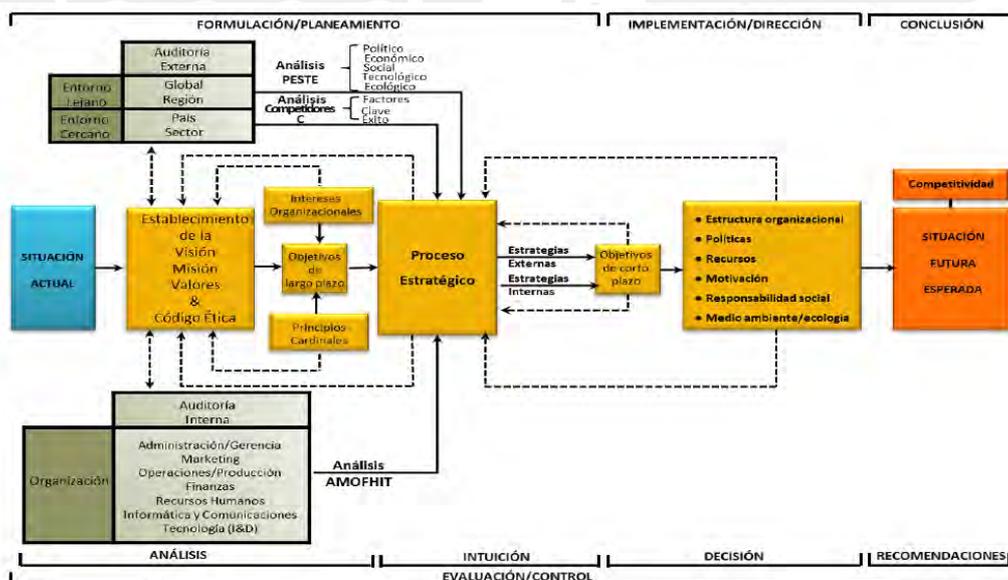


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

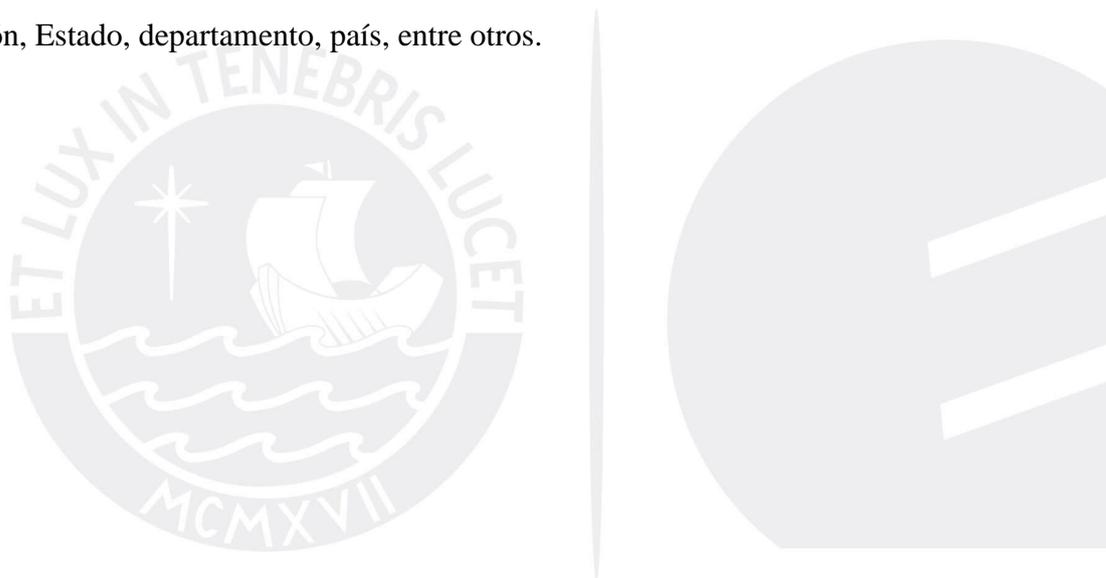
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*Stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de Junín

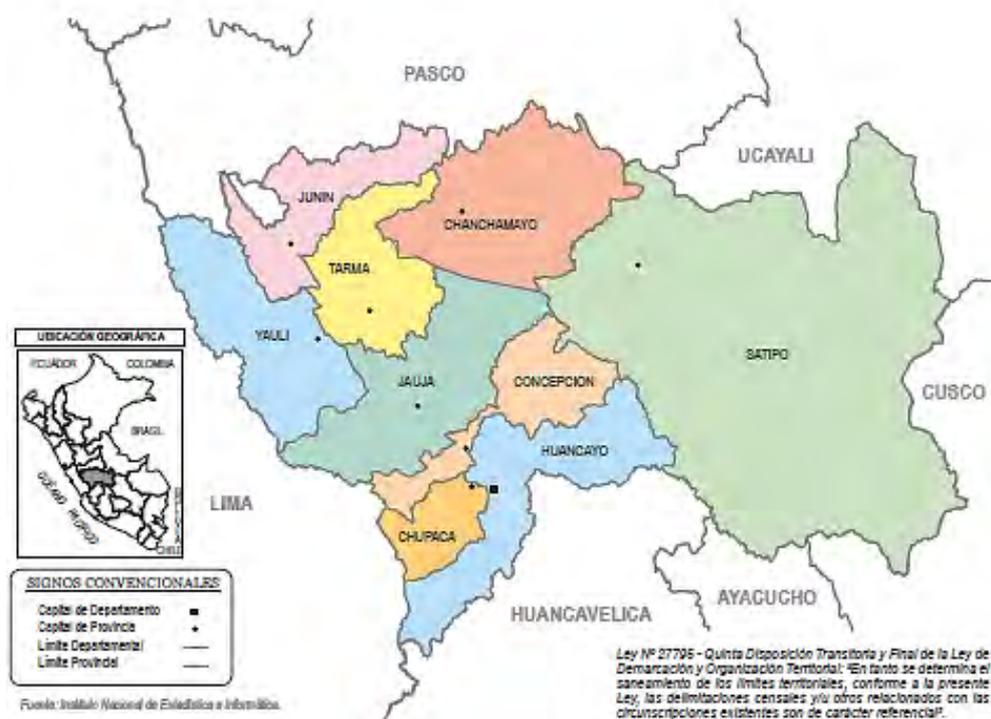
### 1.1. Situación General

La Región Junín se encuentra ubicada en la zona central de los Andes, con un área total de 44,197 km<sup>2</sup>, de los cuales el 3.4% representa el territorio nacional. Como característica tiene dos regiones naturales, la sierra con 20,821 km<sup>2</sup>, y donde se ubican el valle del Mantaro, la meseta del Bombón y el lago Junín o también denominado Chinchaycocha; y como otra región natural posee zona ceja de selva y selva, con 23,376 km<sup>2</sup>, donde se ubican los valles de Chanchamayo, Ene, Perené y Tambo. Junín fue creado el 13 de setiembre de 1825 y se encuentra dividido en nueve provincias: Huancayo (la capital), Chupaca, Junín, Tarma, Yauli, Jauja, Chanchamayo, Satipo y Concepción, dentro de las provincias tiene en total 123 distritos. Al año 2011, Junín contaba con una población de 1'311,584 y representa el 4.4% de la población total del Perú. Respecto a su población, Huancayo es la provincia que tiene el 38% de la población total de Junín en una superficie de 3558 km<sup>2</sup>, Satipo es la segunda provincia más poblada con un 18%, pero tiene una superficie de 19,219 km<sup>2</sup> (Banco Central de la Reserva [BCRP], 2016).

La Región Junín se ubica en la parte central del país y los límites son, por el Norte, con el departamento de Pasco y Ucayali; por el Sur, con el departamento de Huancavelica y Ayacucho; por este, con el departamento de Cusco; y, finalmente, por el Oeste, con el departamento de Lima, esta ubicación es estratégica y le permite ser considerado un nexo entre Lima y la selva (Ministerio de Salud [MINSA], 2014) (ver Figura 1).

Como parte de su vía de acceso, se tiene la carretera central que es su principal vía de acceso que va hacia Lima, la selva central y oriental; además, se cuenta con un helipuerto ubicado en la Oroya y en Jauja con un aeropuerto; para poder comunicarse con la selva central debe hacerlo a través de la vía fluvial del Río Ene (MINSA, 2014). Junín representa el 7.2% de la red vial del Perú, con un total de 11,928 km, tiene el aeropuerto Francisco Carlé

que es apto para conseguir el desarrollo de la Región (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2016).



*Figura 1.* Ubicación Junín en Perú.

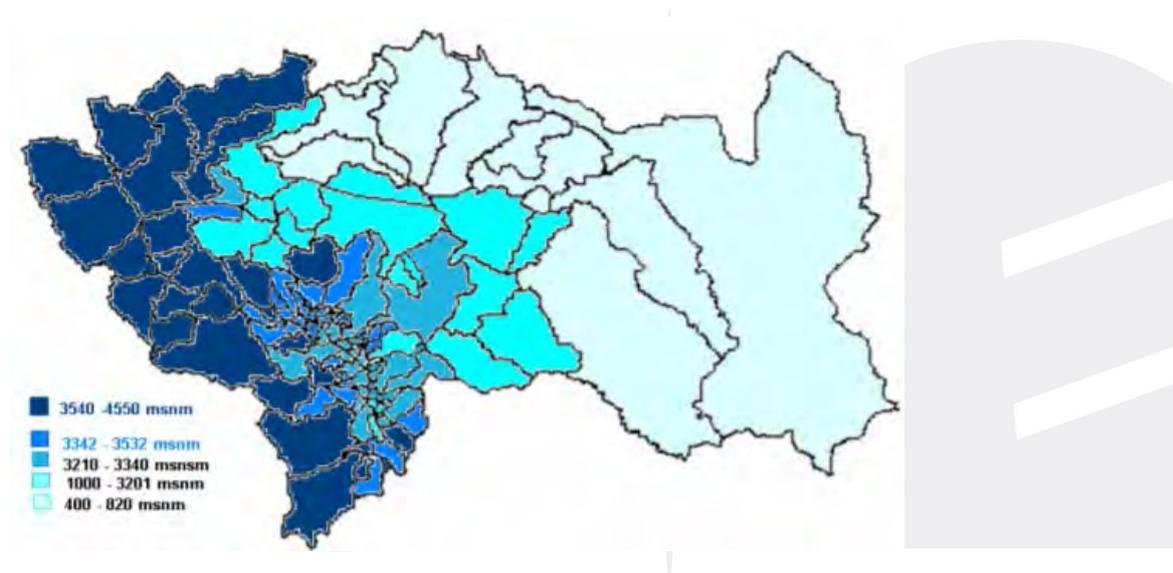
Tomado de "Publicaciones," por INEI, 2017

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1205/mapas/mapa12.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1205/mapas/mapa12.pdf)).

Respecto al clima, Junín tiene como fortaleza que mantiene todos los climas y riquezas, la temperatura promedio es de 11 °C A 16°C brindando un clima templado; la época de lluvia va desde octubre hasta el mes de abril en Tarma, pero en la zona de selva, San Ramón y La Merced, la época lluviosa va desde el mes de noviembre a marzo, por lo que es considerado un clima tropical. El clima tiene una variación de acuerdo a su altitud, tiene un frío glaciario en cumbres nevadas, templado frío en las zonas limítrofes con las punas, en las montañas tropicales el clima es templado en días que son calurosos, en la ceja de selva el clima es húmedo, templado y nuboso, esta variedad de climas le permite tener una amplia gama de diferentes productos agropecuarios que se destinan a la exportación, además en los valles profundos como el Mantaro en la parte alta del Río Tulumayo el clima es templado

cálido, Yauliue en los meses de mayo a setiembre las temperaturas descienden hasta menos 7°C poniendo en riesgo la salud de las personas ( MINSA, 2014).

Junín posee cuatro cuencas hidrográficas y vierten sus aguas en la cuenca amazónica Mantaro, Perene, Ene y Tambo; los ríos más importantes son: El Mantaro, que recorre el valle del Mantaro; y el Río Ene y Tambo en la Provincia de Satipo. Tiene la Laguna de Chinchaycocha que está ubicada en la Provincia de Junín y la Laguna de Paca que se encuentra ubicada en la provincia de Jauja. (MINSA, 2014). La altitud de la región Junín va desde los 400 msnm, se ubica el distrito de Río Tambo, hasta los 4550 msnm. El distrito de Morococha y el nevado de Tunshu en la 16 localidad de Suitucancha alcanzan los 5730 msnm y el Huaytapallana en Huancayo tiene 5557 msnm (ver Figura 2).

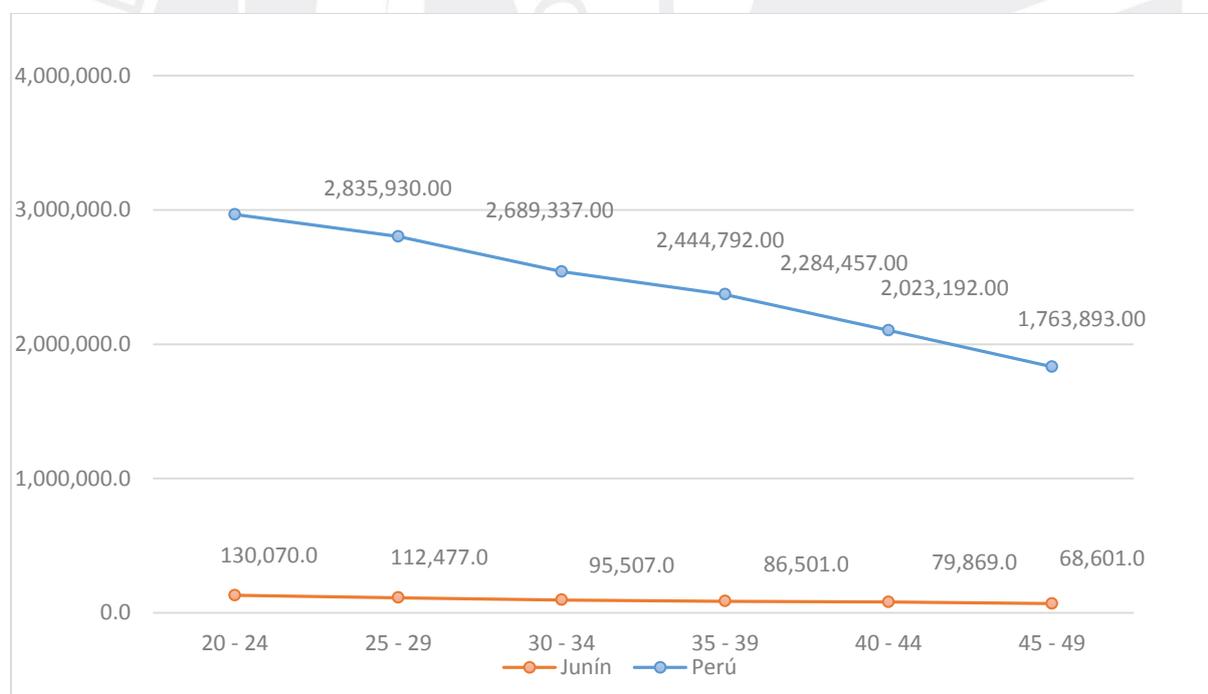


*Figura 2.* Mapa de estratificación de altitudes de los distritos 2014. Tomado de “Análisis de situación de salud de la región Junín,” por Gobierno Regional de Junín, 2014 ([http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_junin.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_junin.pdf)).

Junín presenta zonas de riesgo de emergencias y desastres, los más frecuentes son: los huacos, que se presentan en las provincias de Chanchamayo, Satipo Tarma, Yauli la Oroya, Andamarca. Esto se da como consecuencia de la poca vegetación que se conserva en las laderas de las localidades; las inundaciones, donde las lluvias se inician en los meses de octubre hasta abril, con mayor intensidad en los meses de enero y febrero, con incremento del

caudal de los ríos y canales de irrigación, los cuales, al llenarse sus cauces, se desbordan causando la inundación de las viviendas y los terrenos de cultivo, las provincias más vulnerables a este evento son Huancayo, Tarma, Jauja, Chanchamayo y Satipo. Junín está ubicado en el cinturón de la falla geológica, es por este motivo que se encuentra expuesta a sufrir eventos de sismos, que pueden llegar a tener gran magnitud, como lo ocurrido el año 2008 en la Provincia de Jauja ubicada en la localidad de Paccha Miraflores, causando grandes daños materiales a la población; por ello, se tiene que las zonas de riesgo son Huancayo, Jauja y Satipo (MINSA, 2014).

A continuación, se puede observar que, al cierre 2016, la población de Junín ascendía a 1'360,506 habitantes, además el 42.12% de la población estaba comprendida entre personas de 20 a 49 años, donde las personas entre 20 a 29 años eran los que tenían mayor porcentaje. Además, la población femenina, al cierre 2016, tenía una participación de casi el 50% de la población total de Junín (MINSA, 2016).



*Figura 3.* Población de Perú y de la Región Junín 2016.

Adaptado de “Población estimada por edades simples y grupos de edad, según departamento,” por Ministerio de Salud [MINSA], 2016

(<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/POBLACIONMarcos.asp>).

Además, se puede observar que, al cierre 2016, la población femenina representa el 61.76% del total de la región Junín y que está concentrada principalmente entre las edades de 20 a 49 años (MINSA, 2016). Asimismo, según el INEI, al cierre 2015, la tasa de crecimiento anual se fue contrayendo, lo que se debió principalmente al número anual de emigrantes de la región, los cuales deciden salir de sus hogares en búsqueda de oportunidades de crecimiento económico. Las principales ciudades de migración son las grandes ciudades del país: Lima, Huancayo, Pucallpa, Lambayeque, Arequipa (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Indicadores Demográficos de Junín 2010 – 2015*

| Categoría  | Cantidad |
|--|----------|
| <b>Fecundidad</b>                                    |          |
| Nacimientos anuales: B                               | 29,559   |
| Tasa bruta de natalidad: b (por mil)                 | 22.29    |
| Tasa global de fecundidad                            | 2.89     |
| Tasa bruta de reproducción                           | 1.41     |
| <b>Mortalidad</b>                                    |          |
| Muertes anuales: D                                   | 8,186    |
| Tasa bruta de mortalidad: d (por mil)                | 6.17     |
| <b>Esperanza de vida al nacer:</b>                   |          |
| Ambos sexos  | 71.85    |
| Hombres  | 69.18    |
| Mujeres  | 74.66    |
| Tasa de mortalidad infantil: (por mil nacidos vivos) | 18       |
| <b>Crecimiento Natural</b>                           |          |
| Crecimiento anual: B-D                               | 21,373   |
| Tasa de crecimiento natural: b-d (por cien)          | 1.61     |
| <b>Migración Interna e Internacional*/</b>           |          |
| Migración neta anual: M                              | -11,470  |
| Tasa de migración neta: m (por mil)                  | -8.65    |
| Crecimiento total anual: B-D+(-)M                    | 9,903    |
| Tasa de crecimiento total: b-d+(-)m (por cien)       | -1.19    |

*Nota.* Adaptado de "Recursos," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015 (<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03030.xls>).

Según el portal de transparencia económica (MEF, 2016) el presupuesto anual asignado fue de 1'648,185,886 soles del cual solo se ejecutó el 89.7% concentrado principalmente en la sede central de la región Junín con un 28.8%, educación de la región Junín con 7.9%, educación Satipo con 6.99% y educación Huancayo 11.34%. Además se menciona que de la información obtenida el 35.7% del total del presupuesto se asignó a la



categoría de logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular y en similar proporción se asignó a la categoría de asignaciones presupuestarias que no resultan en productos en esta categoría está conformada por proyectos de mejoramiento y ampliación de servicios e infraestructura en centros de salud, instituciones educativas y agua y saneamiento principalmente, de esto último se entiende que el gobierno se ha concentrado en mejorar los servicios de atención en salud, educación e infraestructura en agua y saneamiento; sin embargo existe una inversión mínima en actividades económicas como es la agricultura, turismo y generación en nueva infraestructura para los sectores de salud y educación.

Referente al PBI de la región Junín (INEI, 2017b) en el 2016 fue de S/ 14'287,552 millones donde los sectores que más aportaron fueron la extracción de recursos minerales con S/ 4'177,071 millones, seguido por otros servicios con 2'478,747 millones, luego por el comercio con 1'681,523 millones y finalmente agricultura con 1'257,909 millones.

En el sector agropecuario, Junín presenta bastantes condiciones que son óptimas para el desarrollo de la agricultura; existe una superficie agropecuaria en 2'423,790.3, que ha tenido un incremento de 7% en comparación al último censo del año 1994, de las cuales se tiene uso de tierra agrícola equivalente con cultivos a 343,967.0 hectáreas con cultivos, 48,750.9 de tierras de barbecho, 30,915.7 tierras en descanso, 42,246.9 tierras agrícolas no trabajadas. Asimismo, se tiene como tierras no agrícolas 1'957,909.9 hectáreas divididas en pastos naturales, montes y bosques y otros usos; en ese sentido, se puede observar una gran oportunidad para poder incrementar la superficie agrícola casi de un 80.8%, (INEI 2017a).

También, se puede observar que existe un 13.3% de valor agregado bruto del total generado en el departamento de Junín para el año 2016 con relación a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, lo cual es un porcentaje considerable en comparación a otras actividades económicas al ser sectores relevantes en la producción. Ahora bien, en relación a la producción de los principales productos agrícolas señalados en toneladas métricas, se

puede observar que, según el compendio estadístico INEI 2017a, los principales productos agrícolas que tienen un alto valor en el mercado nacional y extranjero son el café, con una producción de 46,692, a un precio por kilogramo de S/ 5.63 soles; el cacao con 21,400 a un precio de S/ 8.97; y el jengibre en 41,133, a un precio de S/ 1.20 soles; donde se puede observar que el café tiene un alto potencial, así como el cacao, y sobresale en el sector agropecuario por la mayor producción que fue destinada al mercado externo y agroindustria (café y cacao, principalmente) (BCRP, 2016).

Ahora bien, con relación a las siembras, se registró un avance entre agosto y diciembre (campaña 2016-2017), donde se instalaron 94,591 hectáreas, menor en 339 hectáreas (BCRP, 2016). El resultado se explicó por la caída en la siembra de cultivos permanentes (188 hectáreas menos), así como de los transitorios (151 hectáreas menos); con lo que se explicó que la siembra de los cultivos tuviera una reducción por la piña y granadilla, debido a que no se incrementó la superficie en producción como en años anteriores (efecto base), y en los transitorios (cebada grano, maíz amiláceo y trigo), por dificultades climáticas (falta de lluvias y presencia de heladas), con excepción de la maca que se asoció principalmente a menores precios de mercado (BCRP, 2016). La producción manufacturera creció en 3.9% en el mes de diciembre 2016 y se debió a la mayor producción de la manufactura no primaria, toda vez que la manufactura primaria fue nula por el cierre de operaciones de la empresa refinadora de minerales Doe Run desde mediados de 2014 (BCRP, 2016). Según el INEI (2016), Junín representa el 7.6% de sus actividades económicas; las empresas de este sector se concentran en la provincia de Huancayo y Chanchamayo (SUNAT, 2017).

En minería se registró S/ 4'177, 071 de valor agregado bruto en el 2016, según INEI (2017b), conforme a la información obtenida del Perú 2016: Mining Annual Report (MINEM, 2017) Junín es la cuarta región en el país que cuenta con 7,129 mil TM de reservas

de cobre, esta información es importante debido a que el cobre peruano, al 2016, era el mayor producto de exportación ya que representaba más del 27% de las ventas nacionales anuales y es el 47% del valor de los productos metálicos ofertados. Al 2016, Junín generó 190,007 mil TM de producción nacional de cobre, por lo que fue la quinta región en producción nacional de cobre, 50% por debajo del cuarto lugar que es Apurímac. Asimismo, con la finalidad de aprovechar las reservas de cobre y mejorar la producción del mismo, se ha realizado para el 2016 el proyecto Toromocho que es la ampliación de la empresa minera Chinalco Perú SA, con lo cual se espera obtener una producción por año adicional de 25,000 TMF para este proyecto se invirtió US\$ 1,350 MM. Cabe precisar que Minera Chinalco es el principal productor de cobre de la región Junín representando al 2016 el 88.6% del total producido.

En relación con el turismo, el PBI turístico 2016 fue de S/ 19,058,406 miles (Observatorio Turístico del Perú, 2017) que representaba el 3.8% del PBI total del Perú. Asimismo, al considerar la participación del 1.8%, que se obtiene de la información del respecto a la actividad económica de alojamiento y restaurantes de Junín sobre el valor agregado bruto total 2016, se obtiene que Junín tiene una participación en ingresos de S/ 83'208,876 considerando la cantidad de visitas, con el gasto promedio de cada turista y el tiempo que se pernotan dentro de Junín que es de 1.2. Adicionalmente, el sector turismo en Junín presenta todavía un importante potencial de aproximadamente 185 recursos turísticos distribuidos en los diferentes distritos, los sitios naturales están concentrados en Satipo (12), Chanchamayo (12) y Jauja (11); las manifestaciones culturales están concentradas principalmente en Huancayo (25), seguido de Concepción (18) y Jauja (14) (Gobierno Regional de Junín, 2015) (ver Tabla 2). El departamento de Junín cuenta con 846 establecimientos destinados al hospedaje, que representan 11,004 habitaciones y, en total, implican 17,848 camas, donde se consideran establecimientos categorizados como cinco estrellas y no categorizados (INEI, 2015b). Para el año 2015, Junín no figura entre las

ciudades más visitadas; el ranking es liderado por Lima y, en segundo puesto, Cusco (INEI, 2016), lo cual indica que se debe trabajar para mejorar este sector, atraer y retener más turistas nacionales y extranjeros. Actualmente, el promedio de días que se quedan los turistas tanto nacionales como extranjeros en la región no supera los dos días siendo el 1.2 para la medición del tiempo que se quedan en la región (INEI, 2017a). En relación el promedio de gasto turístico es de S/ 710,00 por persona (PROM PERÚ, 2017).

Tabla 2

*Recursos Turísticos de la Región Junín*

| Provincia   | 1. Sitios Naturales | 2. Manifestaciones Culturales | 3. Folclore | Categoría<br>4. Realizaciones Técnicas, Científicas y Artísticas contemporáneas | 5. Acontecimientos Programados | Total |
|-------------|---------------------|-------------------------------|-------------|---|--------------------------------|-------|
| Huancayo    | 3                   | 25                            | 5           | 3   | 2                              | 38    |
| Chupaca     | 3                   | 9                             | 2           | 0   | 0                              | 14    |
| Concepción  | 2                   | 18                            | 7           | 2   | 0                              | 29    |
| Jauja       | 11                  | 14                            | 7           | 3   | 1                              | 36    |
| Tarma       | 2                   | 11                            | 0           | 0   | 0                              | 13    |
| Junín       | 4                   | 6                             | 0           | 0   | 0                              | 10    |
| Yauli       | 3                   | 0                             | 0           | 0   | 0                              | 3     |
| Satipo      | 12                  | 5                             | 2           | 0   | 0                              | 19    |
| Chanchamayo | 12                  | 6                             | 3           | 2   | 0                              | 23    |
| Total       | 52                  | 94                            | 26          | 10  | 3                              | 185   |
| Porcentaje  | 28%                 | 51%                           | 14%         | 5%  | 2%                             | 100%  |

*Nota.* Tomado de “Memoria descriptiva del estudio de turismo del departamento de Junín a escala 1:100000,” por Gobierno Regional de Junín, 2015 ([http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio\\_cultural\\_-\\_estudio\\_turistico.pdf](http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio_cultural_-_estudio_turistico.pdf))

El turismo tiene gran importancia por la contribución que hace al PBI, alcanzando el 10%, de igual medida aporta a la generación de empleos, 1 de cada 11 empleos es generado por el sector de turismo; la participación en las exportaciones que brinda a través de servicios representa el 30% y en el comercio internacional que concentra el 6%. (Plan estratégico Regional de Turismo en el Perú ,2016).

En el aeropuerto Francisco Carlé ubicado en Jauja se aprecia el crecimiento del 2010 la llegada de pasajeros era de 11162 y al 2016 se registró 61965 llegada de pasajeros, la cifra incrementó considerablemente el 2017 cerrando en 187356 pasajeros, el aumento es constante y si sigue así en los mismo años podemos encontrar una mejora en el ingreso por el sector turismo en Junín. (“Movimiento General de pasajeros en Aeropuertos del Perú,”2017).

En la sierra como en la selva central, Junín es muy rico en recursos turísticos, pero tiene aún por trabajar en enfocarse en mejorar su oferta de servicios y productos turísticos de calidad. Junín registró la llegada de 126,221 turistas durante el último feriado por Fiestas Patrias, unos 28,558 visitantes más que en el 2016, esta llegada de visitantes generó un movimiento económico aproximado de S/150 millones, cabe resaltar que las condiciones se dieron por la promoción desarrollada a nivel regional y nacional, la conectividad terrestre, aérea y ferroviaria, como punto resaltante destaca la cercanía al principal mercado Lima y la diversidad de atractivos turísticos. Con sus vehículos propios se movilizaron por la Carretera Central, para el Valle del Mantaro, ingresaron 46,785 turistas con su movilidad, 4,519 a Tarma y 18,853 personas fueron a la Selva Central con sus vehículos particulares, por ello se ve muy necesario el fortalecimiento de estrategias que sean articuladas entre el sector público y privado (Cámara Nacional de Turismo del Perú ,2017).

La Resolución Ministerial 367-2016 plantea a búsqueda de fomentar la formalización en coordinación con el sector privado, considerando el sector informal que genera un afecto adverso a la eficiencia tributaria, adicionalmente se requiere el apoyo para mejorar la competitividad en el sector turismo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Junín tiene un presupuesto estimado del PERTUR para el periodo 2016-2021 de S/292, 575,858.00 Millones de soles, que será designado para la implementación de estrategias que generen un impacto en el desarrollo del sector turismo logrando de esta manera los objetivos de la Región Junín. (Plan estratégico Regional de Turismo en el Perú ,2016).

La economía peruana se encuentra en crecimiento; sin embargo, hasta el momento el Estado no ha sido capaz de poder superar la informalidad, este es un problema que se encuentra en toda América Latina y en Perú ha ido disminuyendo, pues pasó de un 75% en el año 2003 a un 68.3% de informalidad laboral al año 2013 (“La formalización laboral es,”

2014). Para el año 2012, el sector de la informalidad se encontraba conformado por un aproximado de 8 millones de unidades productivas, un 74% de la PEA ocupada desempeñaba un trabajo informal. La informalidad desempeña un rol significativo dentro de la economía del país, y tiene como disyuntiva que, por una parte, brinda empleo y, por otro lado, genera un aporte al PBI, para el año 2007 se tiene que la informalidad absorbía en promedio un 59% del total de la PEA ocupada, y aporta un 19% al PBI, con lo que representaba menos de la quinta parte del PBI; esta relación evidencia que hay una baja productividad de un pleno empleo en el sector informal (INEI, 2012).

El Estado tiene en su poder el proceso de formalización y deben buscar brindar información sobre la parte tributaria, laboral, sectorial y municipal, a las empresas que buscan pasar a la formalidad (“MTPE busca combatir,” 2015). En Junín, el 83% pertenecen al sector informal y un 17% pertenece al sector formal. El total de la PEA ocupada representa 685,474 personas, donde el 56.3 % son varones y 43.7% mujeres (PRODUCE, 2016d). De los jóvenes que se encuentran en la PEA, existe un 15% de desempleo juvenil frente a un 14.1% de desempleo juvenil del país (INEI, 2017a). El 28.3% de la PEA ocupada de Junín tiene estudios superiores (Índice de competitividad regional, 2017) y no todos se encuentran laborando de manera formal.

La Cámara de Comercio de Huancayo (2017) indicó que los grupos de edad de la población económicamente activa se distribuye así: 22% personas entre los 14 y 24, 45% personas entre los 25 y 44 años, y 33% personas entre los 45 a más. El 32.5% de la PEA ocupada se desempeña en el sector agropecuario, seguido por el sector de servicios 30.8%, luego viene el sector construcción con 16.9%, manufactura con 8%, comercio con 6.5%, minería con 2.6% y otros. Existen 56,963 empresas formales en Junín, que se dividen en 55,280 en micro, 1,537 en pequeñas, 43 medianas y 103 grandes. Junín tiene el 3.6% de las MIPYME formales del Perú, siete de cada MIPYME por cada 100 personas en la PEA

ocupada, versus 10 a nivel nacional. El 70% de las empresas exportadoras de la región Junín son MIPYME. Las empresas del sector manufactura se concentran en la provincia de Huancayo y Chanchamayo (PRODUCE, 2016d). De un total de 1'575,402 peruanos, 45,622 representa el 3.4% de la población de Junín con alguna discapacidad física, y el 56% se encuentra en edad para trabajar (INEI, 2015c).

Respecto a los principales proyectos que se ejecutaron entre enero y diciembre 2016, sobresalieron: (a) Implementación del Instituto regional de enfermedades Neoplásicas de la Macro región del Centro del Perú, con S/ 63,5 millones a cargo del Gobierno Regional; (b) la construcción del túnel Yanango y accesos, con S/ 56,8 millones a cargo del Gobierno Central; (c) la recuperación de los servicios de educación primaria y secundaria de la institución educativa emblemática Santa Isabel, distrito Huancayo, provincia Huancayo, con S/ 40,6 millones devengados a cargo del Gobierno Regional; (d) la construcción del puente carrozable sobre el río Perené, distrito de Pichanaki, provincia de Chanchamayo, con S/ 28,3 millones devengados a cargo del Gobierno Central; y €El mejoramiento de la capacidad resolutive del hospital Daniel Alcides Carrión, con S/ 16,9 millones devengados a cargo del Gobierno Regional (BCRP, 2016). La región Junín al 2017 tenía un PBI real de S/14,500 con lo que se ubicaba en el octavo puesto de las 24 regiones del Perú (IPE, 2017). De acuerdo con el INEI (2017b), en actividades económicas, tiene un VAP en agricultura, ganadería, caza y silvicultura de S/ 1'257,909; en extracción de petróleo, gas y minerales de S/ 4'177,071; en alojamiento y restaurantes de S/ 296.011 y el VAP de Junín equivale a S/14'287,552.

De acuerdo con el IPE (2017), Junín ha retrocedido un puesto del año anterior, donde el mayor impacto negativo se ha visto en la desnutrición crónica y la cobertura hospitalaria. La esperanza de vida al nacer y la mortalidad en la niñez se mantienen en el puesto respecto al año anterior. Asimismo, se evidencia una mejora en el acceso al seguro de salud, partos institucionales, cobertura del personal médico y morbilidad (IPE, 2017). Adicionalmente, se

evidencia que Junín se encuentra por debajo del promedio del Perú respecto al acceso de seguro de salud alcanzando un 72.2% versus el 75.6% del país (IPE, 2017).

Asimismo, conforme a lo indicado en el Compendio Estadístico de Junín (INEI, 2017a), para el cierre 2016, Junín contaba con 903 establecimientos de salud y existía un médico por cada 724 habitantes, lo cual está por encima del promedio nacional que es de 445 habitantes. Esto indica que existe una necesidad en el incremento del número de establecimientos de salud. En educación, la región Junín retrocedió cuatro puestos según IPE (2017), pues se ubicó en el puesto 13 de las 24 regiones del Perú (ver Tabla 3). Esto se debió a una menor asistencia escolar inicial, primaria y secundaria; sin embargo, se indica que más del 80% del alumnado asiste a las clases. Además, según ESCALE (2016a), el 92.9% de la población con edades entre seis a once años se matriculan en educación primaria y el 82.3% de la población con edades entre 12 a 16 años se matriculan en educación secundaria, lo que indica que todavía existe un porcentaje menor al 20% de la población en edad infantil y adolescente que no logran matricular en el colegio.

Tabla 3

*Índice de Competitividad Regional Según Educación 2017*

| Indicador                                | Valor (%) | Puesto (de 24) |   |
|--|-----------|----------------|---|
| Educación                                |           |                |   |
| Analfabetismo                            | 6.0       | 10             | ▼ |
| Asistencia escolar inicial               | 85.1      | 20             | ▼ |
| Asistencia escolar primaria y secundaria | 87.3      | 16             | ▼ |
| Población con secundaria a más           | 53.1      | 10             | — |
| Rendimiento en lectura                   | 31.3      | 7              | ▲ |
| Rendimiento en matemáticas               | 28.2      | 5              | ▲ |
| Colegios con acceso a internet           | 39.0      | 14             | — |

*Nota.* Tomado de “Índice de Competitividad Regional – INCORE 2017,” por Instituto Peruano de Economía, 2017 (<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfDYtQVRfdjVaUkU/view>).

Si bien es cierto que el nivel de asistencia es mayor al 80%, esto no implica necesariamente que todos culminen el colegio, o que necesariamente adquieran un buen nivel de aprendizaje, ya que según ESCALE (2016b), el 47.8% y 40.3% de los alumnos de

segundo grado de primaria logran el nivel esperado de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas respectivamente; asimismo, y más alarmante, es el caso de los alumnos que cursan el segundo grado de secundaria ya que solo el 14% y 15.5% logran el nivel esperado de aprendizaje en comprensión de textos y matemáticas respectivamente (ESCALE, 2016c). Así, se muestra que menos del 50% de la población entre 25 y 34 años culmina el colegio (ver Tabla 4). Según ESCALE (2016e), el 20.6% de la población infantil (edades de cero a cinco) presenta desnutrición crónica y el 27.4% de la población entre cinco a 17 años se encuentra trabajando; esto explicaría el bajo nivel de atención de los alumnos en el colegio que trae como consecuencia resultados de poca calidad o la deserción de los alumnos.

Tabla 4

*Distribución de la Población con Edades 25-34 Por Máximo Nivel Educativo Logrado (Porcentaje Del Total)*

|       | Primaria incompleta o menos | Primaria Completa | Secundaria completa | Superior no universitaria Completa | Superior universitaria completa | Postgrado   |
|-------|-----------------------------|-------------------|---------------------|------------------------------------|---------------------------------|-------------|
| Junín | 2016<br>10.7                | 2016<br>20.0      | 2016<br>44.2        | 2016<br>12.4                       | 2016<br>11.1                    | 2016<br>1.5 |
|       | 2016                        | 2016              | 2016                | 2016                               | 2016                            | 2016        |

*Nota.* Tomado de “Estadística de la Calidad Educativa,” por Ministerio de Educación, 2016d ([http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p\\_auth=BflwSJ5H&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG\\_idCuadro=223](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=BflwSJ5H&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=223)).

En lo referente a la pobreza e inclusión social, la región Junín se encuentra en un promedio bajo con relación al promedio nacional, representa el 2.6% de 3.8%, sin embargo, se redujo de 4.3% en el año 2011 a 3.4% en el 2015 y la desnutrición crónica infantil de 26.6% a 19.8% en el mismo periodo. Se tiene que 163,916 niñas y niños de 3,288 instituciones educativas son atendidos por el Programa Nacional de Alimentación Escolar Qali Warma, una cantidad de 25,219 hogares forman parte del Programa Juntos y están comprometidos con la salud y educación de sus hijos y 23,030 adultos mayores son atendidos por Pensión 65 en 123 distritos de Junín. Asimismo, se tiene que los siguientes programas

sociales están activos en Junín: “Cuna más” en 63 distritos, “Juntos” en 83 distritos, FONCODES (Fondo de cooperación para el desarrollo social) (MIDIS, 2017).

Sobre el acceso a los servicios básicos en Junín, entre el año 2010 y 2014, se incrementó en 4.8% con acceso a luz eléctrica en comparación con el país, que fue de 6.1%. Respecto a los hogares de la región, el 85% se abastece de agua por red pública y ocupa el puesto nueve dentro de la región con precios más altos de energía eléctrica para el sector industrial. El 11.5% de los hogares tiene acceso a internet, y el 84.4% tiene un miembro del hogar con un teléfono celular (INEI, 2016).

La cobertura de energía eléctrica en las provincias de la región Junín han sido incrementados en mayor porcentaje que los de servicio de agua, es así que la provincia de Huancayo según el censo del 2007 tenía una cobertura de 87.4%, la mayor de la región, y le seguía de la provincia de Yauli (85.46%), Tarma (83.68%), Jauja (83.51%), Junín (74.58%), Concepción (73.41%) y Chupaca (72.31%), y la provincia con menor cobertura es Satipo con (38.8%) (Gobierno Regional de Junín, 2014, 2014).

De acuerdo con el último censo efectuado el 2007, a nivel nacional, en el año 1993 la población con acceso a agua fue de 63.3%, y en el año 2007 de 71.6%. En la región Junín, en el año 1993 era 30% y en el 2007 38.5%, reflejando una brecha de 32.5% respecto a Perú. Sin embargo, dentro de la región Junín se encuentra el distrito de Huaripampa que tiene acceso al agua en un 95.8%; otros distritos como San Juan de Iscos, Sta. Bárbara de Carhuacayan, Parco, Masma Chicche, Leonor Ordoñez, Janjaillo, Mariscal Castilla, Heroínas Toledo, Chambará, Ulcumayo, Llaylla, Paccha, Canchayllo, Tunanmarca y El Mantaro no tienen acceso a este servicio básico. Existe un total de 64 distritos de la región Junín con acceso a agua por debajo del 50%. En los años siguientes, se ha visto el incremento de la cobertura de abastecimiento de agua, donde Huancayo es la provincia que ha logrado la mayor cobertura (74.6%), seguido de la provincia Yauli con 53.8% y Tarma con 51.9%, pero la provincia con

menor cobertura es Satipo con un alcance de 19% (Gobierno Regional de Junín, 2014).

La población con acceso a desagüe a nivel nacional en el año 1993 fue de 65.2%, y en año 2007 de 19.9%; en la región Junín, en el año 1993 era de 39.6% y en el 2007 28.5%, la diferencia respecto a cómo se encuentra Perú es de 9% más que en Junín. Dentro de la misma región se encuentran distritos como Carhuacallanga, Cullhuas, Huasicancha, Chambará, San José de Quero, Janjaillo, Masma Chicche, Pomacancha, Ricran, Tunanmarca, Yauli, Suitucancha, San Juan de Jarpa, Yanacancha, Acolla, Ulcumayo, Río Tambo, Chacapampa y Chicche que no tienen acceso a servicio de desagüe, pero la población del distrito de Huancayo tiene una cobertura que alcanza 75.24%.

De acuerdo al último censo poblacional del año 2007 se tuvo información de que el acceso a desagüe dentro de los hogares en las provincias Huancayo alcanzó una cobertura de 57.6%, seguido de la provincia de Yauli con 49.7% y Tarma con 36.8%, después se encontraban con menor cobertura Chanchamayo (30.4%), Jauja (26.1%), Concepción (20.54%), Junín (17.93%) y, por último, Satipo (12.41%) (Gobierno Regional de Junín, 2014). Adicionalmente, conforme a lo indicado en el Compendio Estadístico de Junín (INEI, 2017a) al cierre 2016 el 60.1% de la población de Junín cuenta con servicio de saneamiento; es decir que tienen acceso razonable a medios sanitarios para la eliminación de desechos y 88.8% dispone de servicio de suministro de agua.

Sobre la seguridad y conflictos sociales, en la región Junín se encuentra un índice bajo de inseguridad comparado con otras regiones; en ese sentido, en el año 2015 hubo 7,632 denuncias y 18 conflictos sociales durante el año 2017; lo que muestra que es una región con fuertes conflictos sociales, de los cuales ocho de estos son socio ambientales (MINITER, 2017). También se ha identificado un alto índice de victimización de la población equivalente a 41.2% y también se muestra una tasa del 90.6% de la percepción de inseguridad en la población, lo cual se puede observar que son indicadores altos para la región.

Adicionalmente y de acuerdo con lo obtenido del índice de progreso social 2016 (CENTRUM, 2016) Junín se encuentra ubicado en el puesto 13 respecto a las demás regiones con un puntaje de 53 siendo este un nivel bajo y este resultado se obtiene del análisis de tres dimensiones que son las necesidades básicas humanas, fundamentos del bienestar y oportunidades donde el puntaje obtenido por todos es de nivel bajo. Cada dimensión cuenta con cuatro componentes y estos obtienen su puntaje del valor obtenido de determinados indicadores. Luego de revisar los puntajes obtenidos de cada uno de los componentes se obtiene que los componentes con nivel más bajo son: nutrición y asistencia médica básica con un puntaje de 53.1, siendo uno de sus indicadores más críticos la tasa de mortalidad materna la cual es de 30.1; agua y saneamiento con un puntaje de 37.8 lo cual indica que es un nivel muy bajo y esto debido a que menos del 60% de la población cuenta con acceso de servicio saneamiento; seguridad personal con un puntaje de 53.1 que es un nivel bajo siendo el indicador de tasa de victimización la más crítica ya que el 39.2% de la población mayores de 15 años son víctimas de algún hecho delictivo; sustentabilidad del ecosistema con un puntaje de 36 y derechos personales con un puntaje de 37.3.

Sobre la exportación, la región Junín representa el 3.93% de las exportaciones tradicionales y el 0.37% de las exportaciones no tradicionales del Perú. Las principales potencialidades a nivel de exportación para Junín se encuentran distribuidas en seis categorías: agronegocios, minería, decoración y regalos, industria y vestimenta, metalmecánica y minería no metálica. Dentro de agronegocios, se puede encontrar los cultivos de café, cacao, quinua, kiwicha, aguaymanto, jengibre, etc. Para la categoría de decoración y regalo, existen artesanías como muñequitas tejidas, mates burilados, textiles del hogar y llaveros, entre otros.

En la categoría de industria de la vestimenta, se tiene productos en fibra de alpaca entre chompas, abrigos y accesorios como gorros y chalinás. Dentro de la categoría de metal

mecánica, se tiene carrocerías, maquinaria y equipo agroindustrial y estructuras metálicas. En minería no metálica, se tiene mármoles y travertinos. En definitiva, la actividad de exportación de Junín está concentrada en productos tradicionales, que representan US\$ 881.2 millones de precio FOB, frente a la exportación de productos no tradicionales que representan US\$ 40.0 millones de precio FOB. Dentro de los productos tradicionales se tiene la actividad minera, que representa US\$ 831.7 millones de precio FOB. Dentro de la exportación de los productos no tradicionales, se tiene al cacao que representa US\$ 31.9 millones de FOB. Dada esta coyuntura las principales empresas exportadoras en Junín son las mineras como Chinalco, Glencore y Volcan (SIICEX, 2016).

Según MINAM (2015), al cierre 2015, los niveles de usuarios de fuentes de radiaciones ionizantes fueron de 155 y 33 usuarios de fuentes de radiaciones usados en la industria. Asimismo, es preocupante la tendencia positiva desde el 2003, al cierre 2015, en pasivos ambientales mineros, ya que pasó 48 a 637 respectivamente.

## **1.2 Conclusiones**

Junín es una región que posee una variedad de climas maravillosos, que le permite tener una gran cantidad de productos agropecuarios, los cuales se cosechan en la sierra y selva, y tienen alto potencial para poder desarrollarse a través de la industrialización, generando oportunidades con la finalidad de incrementar el crecimiento interno y la exportación, uno de los recursos es el café, el cual tiene alto valor en el mercado local e internacional. Asimismo, es una región que posee un alto potencial minero polimetálico como el cobre, cobre, zinc, plomo y plata. Sumado a ello, tiene una ubicación geográfica estratégica que implica ser el punto común de tránsito terrestre de la macro región centro con acceso a la selva central, sierra central y conexión a la costa directamente con Lima, la capital del Perú.

Junín se conecta con el resto de los departamentos mediante dos vías ferroviarias, el

Ferrocarril del Centro y el Ferrocarril Huancayo- Huancavelica, también cuenta con el aeropuerto Francisco Carlé que complementa el desarrollo de la región, además es considerado un aeropuerto estratégico para operaciones militares, teniendo como oportunidad de mejora su ampliación que permitirá tener una mayor cantidad de transacciones comerciales y seguridad en la zona. Adicionalmente este acceso por vía aérea genera rutas turísticas facilitando el acceso de empresas de turismo, abriendo la posibilidad de ampliar el mercado, brindando también empleo a la población.

Por otro lado, las exportaciones de Junín han logrado colocarse en el mercado internacional y tener crecimiento sostenido por largo plazo. Junín tiene un potencial exportador minero debido a las reservas de cobre que posee; además, tiene un potencial agroexportador con el cacao, el jengibre y el café, este último de los más importantes recursos agrícolas de esta región. Sin embargo, aún el estado no ha logrado mitigar el narcotráfico que impacta el desarrollo de las otras economías y que Junín podría explotar mejor si tuviera la seguridad de que las inversiones que se hagan no corren peligro.

En salud aún se tiene altas tasas de desnutrición crónica, que trae como consecuencia el ausentismo de escolares y por ende una población analfabeta con probabilidad de poder delinquir en su juventud. Esta deuda social hasta el momento no ha sido solucionada por los diferentes gobiernos regionales, a pesar de las diferentes iniciativas como las de la Policía Nacional que busca concientizar a los padres y trabaja con los menores. Existen iniciativas emprendidas que aún no llegan a realizar un cambio en la región, pero gracias a ellas los indicadores han mejorado en el tiempo, por lo que es necesario priorizar el enfoque de apoyo al sector social en tres pilares primordiales como son educación, salud y la seguridad, trabajando en estos sectores, Junín puede buscar ser una región altamente productiva y competitiva.

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

### 2.1. Antecedentes

El gobierno regional de Junín (2008 – 2015), señaló en su Plan de desarrollo concertado a la región conseguir un mejor nivel de desarrollo humano, logrando alcanzar una importante competitividad en la producción, comercialización y exportación de productos agroindustriales, artesanales y turísticos; y reconociendo al adecuado manejo ambiental complementado e implementado por instituciones eficientes, transparentes, eficaces y participativas (Gobierno Regional de Junín, 2008).

La visión formulada por el gobierno regional, en principio cae en el error común, según D'Alessio (2015a), en restar importancia a la elaboración de una visión definida, enfocada en el largo plazo, sostenible y que responda lo quiere llegar a ser. Asimismo, la visión propuesta por el gobierno regional de Junín contiene ciertas deficiencias tales como no poder indicar un intervalo de tiempo establecido para desarrollar la visión, así como no tener la misma proyectada hacia el futuro, poca retadora debido a carecer de ambición, y no necesariamente planteada con un sentido de urgencia necesario para el bienestar de toda la población.

### 2.2. Visión

Junín al 2027 se ubicará a nivel nacional, con un alto bienestar social brindando a su población una adecuada calidad de vida, enfocándose en los aspectos de educación y salud; siendo reconocida por su alta competitividad en turismo por sus nuevas rutas turísticas y calidad de servicios, en minería por la exportación de cobre y sus derivados y en agricultura por la exportación de café de alta calidad.

### 2.3. Misión

La región Junín busca generar progreso social mediante la adecuada administración de

los ingresos de la región, facilitando la generación de riqueza en los diversos sectores industriales, enfocándose en la exportación de café, el desarrollo de la industria turística y el aprovechamiento responsable de los recursos mineros; todo ello dentro del marco de las políticas nacionales y sectoriales.

#### **2.4. Valores**

Los valores que se trabajan y cultivan en la región Junín son:

1. Responsabilidad social
2. Integridad
3. Justicia y equidad
4. Lealtad al estado de derecho
5. Competitividad
6. Identidad cultural
7. Creatividad e innovación

#### **2.5. Código de Ética**

En función a la Ley del Código de Ética de la Función Pública N° 27815 (2005), el gobierno regional de Junín tiene el compromiso de actuar:

1. Respetando la constitución y el actual estado de derecho, garantizando el cumplimiento del debido proceso en todas las etapas de las tomas de decisiones.
2. Actuando con integridad, para satisfacer las necesidades de la población y rechazando todo acto de corrupción que contravenga los intereses de la región Junín.
3. Cumpliendo las funciones con diligencia, equilibrando de forma equitativa las relaciones de todas las partes interesadas como los son el estado, la población y las empresas.
4. Actuando con neutralidad y transparencia sin intervenciones de terceros que puedan

influir en la toma de decisiones.

5. Orientando la toma de decisiones a favorecer la competitividad de la región, la responsabilidad social, la creatividad y la innovación.
6. Actuando de acuerdo con el legado histórico que los une como sociedad considerando la identidad cultural como piedra angular en la toma de decisiones.

## **2.6. Conclusiones**

Los valores y el código de ética son el soporte para hacer realidad la visión y ejecutar correctamente la misión en respeto al estado derecho y la población. Los valores son trabajados en el gobierno regional de Junín y los miembros de esta organización son los responsables de reflejar estos valores en la población. Definitivamente el desarrollo de los valores y del código de ética son claves para obtener el cumplimiento de los objetivos que en conjunto conseguirán el crecimiento y desarrollo de la región, impactando en todos los sectores económicos que generarán bienestar social.

El código de ética descrito determina la manera en que los miembros de la organización deben comportarse dentro del gobierno regional y está basado en la ley del código de ética de la función pública, alineándose con los requisitos establecidos por el gobierno del Perú, impactando en las decisiones que finalmente apoye al desarrollo de toda una región, siendo de esta manera más atractivo para diferentes inversionistas por buenas prácticas que debe demostrar un adecuado sistema de desarrollo integral dentro de sus diferentes regiones.

### Capítulo III: Evaluación Externa

La finalidad de este capítulo es identificar los diversos factores que están fuera de control para el gobierno regional, los cuales vienen dados básicamente por el gobierno central.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

De acuerdo con el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021” (CEPLAN, 2016), existen dos enfoques: participativo y prospectivo, los cuales están relacionados a fuentes nacionales y otras organizaciones multilaterales, donde se puede identificar que su enfoque general es el desarrollo humano. En ese sentido, se enfatiza el goce de sus derechos, la importancia de la preservación ambiental, la necesidad de la gobernabilidad democrática, la eficiencia de la administración pública, el apoyo al progreso científico, el desarrollo tecnológico y la innovación para lograr el crecimiento sostenible, generando el aumento de oportunidades para mejorar las condiciones de vida de la población.

De esta manera, se consideran los intereses del Estado basados en los ejes estratégicos donde los principales intereses nacionales obtenidos son seis: el primero corresponde a los derechos humanos e inclusión social, donde se potencia el ejercicio de los derechos humanos tales como la vida, libertad, igualdad, participación política y ciudadana; como segundo interés se tiene las oportunidades y el acceso a los servicios, se basa en los accesos públicos de calidad que permiten el desarrollo de las capacidades plenas de la población tales como la educación, la salud, el agua y el saneamiento, entre otros; como tercer interés se tiene al Estado y la gobernabilidad, donde se adopta la perspectiva multidisciplinaria por el Banco Mundial como el proceso de elección del gobierno, capacidades del gobierno para formular y aplicar eficazmente las políticas acertadas y el respeto a los ciudadanos, así como el estado de las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales; como cuarto interés

se tiene la economía diversificada, la competitividad y el empleo, que consisten en la búsqueda de estabilidad macroeconómica y financiera, competitividad del capital humano, inclusión financiera y promoción del empleo formal, la estructura productiva diversificada alineada a la exportación, la promoción de la inversión y las actividades intensivas en tecnología; como quinto interés se tiene al desarrollo territorial y la infraestructura productiva, se basa en la creación de ciudades sostenibles e infraestructura de calidad a los ciudadanos en base a la promoción de inversión pública y privada; finalmente, el sexto interés se basa en ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres, que comprenden la calidad ambiental adecuada, la gestión de recursos hídricos y de la diversidad biológica, y la reducción de la vulnerabilidad ante cualquier riesgo de desastre. En función a lo detallado, se procederá a clasificar los intereses más relevantes (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Matriz de Intereses Nacionales para el Perú*

| Intereses Nacionales  | Supervivencia                            | Vital   | Importante | Periférico |
|---|--|---|------------|------------|
| 1. Derechos humanos e inclusión social                              | *Bolivia, Colombia, EE. UU., UE, Brasil. |   |            |            |
| 2. Estado y gobernabilidad  | **Chile, Ecuador, Bolivia.               |   |            |            |
| 3. Oportunidades y acceso a los servicios                           | *Colombia, EE. UU., UE.                  |   |            |            |
| 4. Economía diversificada, competitividad y empleo                  |  | **Chile, Bolivia, Ecuador, Colombia.                      |            |            |
| 5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva              |  | **Chile, Bolivia, Ecuador, Colombia.                      |            |            |
| 6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres |  | *Brasil, Chile, UE, EE. UU., China, Japón, Corea del Sur. |            |            |

*Nota.* \*Intereses comunes, \*\* intereses opuestos Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2015 b. México D.F.; México Pearson

Se tienen intereses comunes con algunos países debido a que los intereses son compartidos y se pueden encontrar sinergias si se emprenden proyectos binacionales. Respecto a los intereses opuestos, se tiene a Chile, Ecuador y Bolivia; esto se debe a que el crecimiento de uno de estos países se produce en desmedro de los otros ya que los recursos son limitados. La soberanía nacional se ve amenazada por la falta de claridad en los diferentes tratados limítrofes, la independencia energética es crucial para la soberanía de cualquier país; a nivel de comercio exterior, se comparten muchos productos y clientes con países de la región y, finalmente, como interés opuesto se encuentra el turismo, ya que es una competencia constante por la captación de del flujo de turistas.

### **3.1.2. Potencial nacional**

El potencial nacional está determinado por las fortalezas y debilidades de un país, lo cual es obtenido mediante la evaluación de sus aspectos demográficos, geográficos, económicos, tecnológicos-científicos, histórico-psicológico-sociológico, organizacional administrativo y militar (D'Alessio, 2015c). Según proyección del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], el 30 de junio del 2015, la población peruana alcanzó 31'115, 643 personas; donde el 50.1% eran hombres y el 49.9% eran mujeres (INEI, 2015a). Esta proyección del INEI se basa en las tasas de crecimiento estimadas, que entre los años 2015 y 2021 se estima que 333 mil nuevas personas se sumarán a la población cada año. Por otro lado, según la proyección al 2015, la población urbana representaba el 76.7% y la rural el 23.3%; y si evalúa la densidad de la población por kilómetro cuadrado, se puede encontrar que la región más densa es Lima, la capital y limítrofe con Junín, y las regiones con menos densidades se ubican en las regiones de la selva. Según el INEI (2015a), los pobladores peruanos analfabetos mayores de 15 años representan el 8.48%, donde la mayor parte es de zonas rurales. En ese sentido, Perú tiene potencial para continuar creciendo en cantidad de habitantes y generando una población económicamente activa que aporte a la

sociedad.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (2016a), Perú pertenece al cinturón de fuego ya que tiene en su territorio la Cordillera de los Andes; además, está ubicado en el centro occidental de América del Sur y sus fronteras terrestres son, por el norte, con Ecuador y Colombia; por el este, con Brasil; por el sur este, con Bolivia; y por el sur, con Chile, además de fronteras marítimas con Ecuador y Chile. El área del territorio peruano es de 1'285,215 kilómetros cuadrados y se divide en tres regiones: Costa, Sierra y Selva; además posee aproximadamente 60 millas marinas y 60 millones de hectáreas en la Antártida. La ubicación del Perú en relación con el Océano Pacífico lo aproxima bastante al mercado asiático, por lo que ello representa una ventaja competitiva. Sin embargo, esto aún no es aprovechado en la medida deseada por el Perú y continúa bajo la dependencia de los metales, lo que le hace un país primario exportador con una economía dependiente del precio internacional de los metales. Es importante resaltar que, como país, Perú tiene diversos recursos que aún no son explotados en su magnitud, tales como recursos minerales, hídricos, energéticos, pesqueros y forestales (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016b). Por lo tanto, Perú tiene por su ubicación geográfica, una posición estratégica en Latinoamérica que le permitiría tener relaciones comerciales con diversos países donde podría colocar los productos fabricados en sus tres ricas regiones naturales que son potenciales para poder implementar el desarrollo.

Respecto al plano económico del Perú, según Schwab (2016), el país cuenta con un PBI de US\$ 192.1 billones y un PBI per cápita de US\$ 6021.1. Se identifica como principales factores para hacer negocios la burocracia, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la inadecuada infraestructura, los impuestos y los crímenes, entre otras menos relevantes. En una década de crecimiento continuo en la economía peruana, no ha sido suficiente para que el mercado laboral se logre formalizar de manera más íntegra; este es un

problema que se encuentra en toda América Latina y en Perú ha ido disminuyendo, pasando de un 75% en el año 2003 a un 68.3% de informalidad laboral al 2013.

El Banco Mundial (2016) recomendó a todos los países de la región latinoamericana mejorar la productividad y generar las condiciones adecuadas para que los negocios y empresas puedan competir libremente y, de esta manera, desarrollar la economía interna de cada país, una buena iniciativa sería reducir los costos de ingreso, operación y salida de los mercados, que normalmente recaen en las mismas empresas. En ese sentido, Perú cuenta con el apoyo del Banco Mundial para poder desarrollar proyectos que impulsen su economía. El Banco Mundial (2016) también recalcó que, para mejorar la productividad, el Perú precisa una mejor educación de su población para atender los retos del futuro. Dentro del desarrollo económico está el desarrollo de la infraestructura; para ello, el Banco Mundial brinda, además del financiamiento, soporte o asesoramiento en el proyecto, la idea de que el gobierno tenga la posibilidad de explotar lo mejor posible el recurso de financiamiento. Según el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España (2017), Perú mantiene una deuda pública de US\$ 36,7 billones. En lo referido a sus exportaciones, estas han venido decreciendo en valor desde el año 2013 y, desde el año 2014, las importaciones también decrecen.

Perú se encuentra muy rezagado ocupando el puesto 88 de 138 países en el ranking global de competitividad (Schwab, 2016), en el aspecto tecnológico científico. Ello se encuentra ligado a su bajo desarrollo en educación, tanto básica como superior, así como también al número de empresas que realizan investigación en el país y, en ese sentido, el apoyo privado es escaso (Schwab, 2016). De la misma manera, en el pilar innovación, Perú ocupa el puesto 119 debido a la escasa capacidad de innovación, la pobre calidad de las instituciones científicas y la poca colaboración de las universidades. Debido a estas características el país tiene mucho por desarrollar para que la tecnología y la innovación, en

lugar de ser un lastre, sean un motor de desarrollo de la sociedad.

En el campo militar, según Global Fire Power (2017), Perú ocupa el puesto 39, por debajo de Brasil y Argentina en fuerza militar. Tiene un potencial de fuerza de hombres de 15.2 millones de personas, de las cuales son adecuadas para el servicio 12.4 millones, y alcanzan una edad para la milicia unas 605 mil personas. Además, tiene un total de 369.3 miles de personas como personal de milicia, de los cuales 100.8 miles de personas son personal activo y la diferencia son reservas. Tiene una fuerza aérea de 267 aviones entre helicópteros, aviones de transporte y de ataque, y posee, aproximadamente, 1300 unidades militares terrestres entre tanques de combate, lanzamisiles y vehículos armados. Finalmente, su fuerza naval está compuesta por una total de 60 naves de guerra listas para combate Global Fire Power (2017). En ese sentido, Perú cuenta con un ejército comprendido por el terrestre, aéreo y marítimo; quienes son los responsables de salvaguardar los intereses de la nación y están a cargo del ministerio de defensa. (Global Fire Power, 2017).

### **3.1.3. Principios cardinales**

De acuerdo con D'Alessio (2015b), los principios cardinales son la influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contra balance de intereses y conservación de los enemigos.

***Influencia de terceros.*** Es importante resaltar que Perú pertenece a la economía mundial y tiene una alta dependencia de esta, ya que es uno de los principales proveedores de metales del mundo. Por esta razón, cualquier variación en el precio afecta directamente a la economía del país. En definitiva el pertenecer a un mundo globalizado expone al país a muchos posibles inversionistas; en ese sentido, existen diferentes entidades mundiales que ejercen un alto poder de influencia, estas hacen comparaciones entre países y, en definitiva, el mejor ubicado o mejor calificado tienen mayores probabilidades de éxitos y son casualmente los países de la región cercana a Perú los que están ávidos de inversión extranjera que pueda

dinamizar su economía, tales como Chile, Colombia, Argentina, Brasil entre otros. Perú también es miembro del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC) desde 1998 y se ha convertido en sede de eventos relevantes a nivel mundial como el ALC-UE en el 2008, la ASPA en el 2002 y la COP-20 en el 2014.

***Lazos pasados y presentes.*** Perú comparte una riqueza cultural con toda Latinoamérica desde la época de los incas, ya que la extensión del Tahuantinsuyo, nombre del estado inca, abarcó muchos países que actualmente se encuentran separados. Debido a que comparte la herencia del estado inca, comparte también la historia de las guerras con los españoles por la independencia; de hecho, existieron corrientes libertadoras en el norte y sur de Latinoamérica que unificaron esfuerzos de diferentes países para lograr la independencia de Perú, que fue donde el virreinato se cimentó. Luego de ello, existieron diferentes guerras limítrofes, la más recordada es la guerra con Chile, un vecino país con fuertes inversiones en Perú en diferentes sectores económicos. Actualmente, los problemas limítrofes están resueltos y si hubiera alguno en el futuro existen entidades supra gubernamentales que actúan como medios de arbitraje, por lo que, si hay diferencias con algún país vecino, estas no tienen por qué repercutir en la sociedad o en el país; un claro ejemplo de ello fue el recordado juicio de la Haya por el diferendo marítimo con Chile.

***Contra balance de intereses.*** Si se alinean los intereses económicos que tienen en común todas las economías de la región, la ubicación geográfica del Perú brinda diferentes ventajas comparativas ya que tiene la posibilidad de comunicarse con Asia por el Pacífico y ser la ruta natural del mercado brasilero al Pacífico; de la misma manera, el desarrollo del puerto y de las relaciones exteriores resulta clave y vital para la economía del Perú.

***Conservación de enemigos.*** Tal como se mencionó anteriormente, todos los países se encuentran en búsqueda de atraer inversión extranjera, más aún porque son economías aún en desarrollo. Esta competitividad por inversiones coloca a todos los países de la región como

potenciales competidores. Por otro lado, se tienen fuertes desacuerdos tanto en términos comerciales como en términos limítrofes con el país de Chile; sin embargo, ello no ha sido impedimento para las relaciones comerciales entre los países, ya que es Chile uno de los países que más invierte en el Perú y, además, según el Ministerio de Relaciones Exteriores del gobierno Chile (2016), el Perú es el octavo mercado para el comercio exterior chileno.

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

En definitiva, los gobiernos regionales deben tratar de alinear sus intereses a los del gobierno en la medida en que la realidad de cada región lo permita. Si bien el gobierno central tiene amplios intereses, es importante destacar el apoyo que le dará a la reactivación de la economía donde la minería juega un papel crucial y donde Junín puede significar un atractivo para el Estado. Además del beneficio económico que brinda la minería a la región, se tiene el beneficio social, como, por ejemplo, la generación de empleo.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2012), un empleo en minería genera nueve empleos en otros sectores, dado el alto grado de integración de este sector con otras actividades económicas nacionales; ello queda constatado en la información brindada por Macroconsult (2012), ya que Junín se ubica como la quinta región a nivel nacional con mayor participación de empleo minero, que corresponde al 2.2% de la PEA de Junín. Otro ejemplo del impacto minero en el bienestar social es el que obtuvo DOE RUN en la provincia Yauli-La Oroya, la cual se encontraba en el año 2000, según el índice de desarrollo humano del (PNUD, 2017), logrando ubicarse luego nueve años en el puesto 20, mejorando variables como la esperanza de vida, el analfabetismo, la matrícula secundaria, el logro educativo y el ingreso familiar per cápita; gracias a políticas de la empresa privada como el mantenimiento de relaciones transparentes, la búsqueda del consentimiento público, la priorización de proveedores locales y la participación de la empresa en procesos liderados por la comunidad.

Otro interés que está ligado a los del gobierno central es el de la lucha contra el

terrorismo y narcotráfico. En ambos casos existe apoyo no sólo del gobierno central, sino también de países extranjeros que buscan la erradicación de ambos problemas. De la misma manera, el gobierno regional de Junín se encuentra en constante crecimiento y muy cerca de la capital, lo cual permite relaciones comerciales más fluidas ya que el crecimiento de Lima es muy alto y demandará más de los departamentos que lo proveen. La posibilidad de ampliar la red de cobertura de internet, gracias a la cercanía con Lima, le permite a Junín poder alinear ese objetivo y tratar de generar nuevos mercados para su población, la cual no tiene un comercio interno muy desarrollado. Finalmente, el gobierno impulsa las exportaciones de productos no tradicionales como el café y Junín es el principal exportador de este producto, razón por la cual puede tener beneficios de la marca Perú y mayor exposición en el extranjero con el respaldo gubernamental.

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

Porter, indicó en su libro *The competitive advantage of nations* (1990), que el desarrollo de las naciones depende de su competitividad, además de postular su teoría del Diamante, en ese sentido señaló cuatro factores primordiales que aseguran una ventaja competitiva así como lo relacionado a su capacidad de innovar, los factores señalados son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo. A nivel mundial existe el índice que competitividad por países, que es presentado por el *World Economic Forum*, a través de *The Global Competitiveness Report*, este informe realiza un ranking de países en el cual coloca al Perú en el puesto 67 para el año 2016 y para el año 2017 se ubicó en el puesto 72, en ese sentido cayó cinco posiciones en el último año. Se puede observar que los países involucrados en problemas relacionados a la ética y corrupción reflejan en sus posiciones actuales el impacto de los escándalos de corrupción que se han dado en la región durante los dos últimos años y también muestra el impacto que ha tenido en

las instituciones públicas.

Otro factor que se concluye en el informe que generó un impacto en la competitividad del país fue la eficiencia en los mercados financieros y su relación para colaborar en satisfacer las necesidades del sector empresarial lo cual también tuvo un impacto en la competitividad del país, sin embargo, en sectores como tecnología e infraestructura el país viene mejorando progresivamente. Tal como se muestra en el informe y va relacionado que los principales factores que afectan la realización de negocios como son corrupción, burocracia gubernamental ineficiente, las tasas de impuestos, suministro inadecuado de infraestructura, regulaciones laborales restrictivas, crimen y robo, fuerza de trabajo con educación inadecuada, en ese sentido ello muestra que pese a que el Perú ha venido teniendo crecimiento económico estable existen factores que están reduciendo la competitividad del país.

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

Los insumos necesarios que han sido considerados para competir en distintas industrias son los recursos humanos, conocimiento, capital e infraestructura. En el área de recursos humanos y de conocimiento, se puede observar que el sector minero tiene una mano de obra calificada, la cual se ha desarrollado y potencializado con ayuda de las inversiones extranjeras; en cambio, en sectores como la agroindustria todavía se continúa en desarrollo.

Actualmente, la disponibilidad de recursos no es un factor que marque una diferencia competitiva por sí solo, se aprecia una mejora en la infraestructura productiva debido al crecimiento económico del Perú, lo cual ha permitido reducir los costos logísticos en general; sin embargo, solo está pavimentada el 86.6% de la región Junín. En ese sentido es primordial desarrollar la red vial generando mejores accesos a la región Junín, debido a que la única vía directa a Lima que se encuentra en condiciones aceptables para circulación de transporte de carga es la carretera central, además de ser principal vía de acceso a la provincia. Asimismo,

en el sector de manufactura, se tiene que Perú incrementó 2% debido a una mayor actividad de la manufactura primaria, donde tuvo un aumento en la producción de harina de aceite y de pescado, con la disponibilidad de anchoveta y pota. Respecto al PBI, creció 3% y, básicamente, este incremento se debe a la mayor producción de los sectores de minería e hidrocarburos con 6.2%. En el sector agropecuario refleja un crecimiento de 6.4%; a su vez, hay una contribución del sector pesca. En comercio, la recuperación del sector se dio por mayores ventas al por menor y mayor de vehículos. El crecimiento en el servicio de comunicaciones y el sector de construcción también mostraron un crecimiento luego de nueve meses de contracción (BCRP, 2017).

La economía peruana es reconocida como dinámica y este resultado se debe a que en los últimos años se han implementado políticas coherentes, sostenidas e inclusivas. Se ve una mejora en dos décadas donde el país logró triplicar su PBI real, manteniendo bajos niveles de inflación cerca de 2% por año; también ha conseguido reducir la deuda pública y alcanzar reservas internacionales netas equivalentes al 30% del PBI; por lo que el nivel de riesgo país se ha mantenido por debajo del promedio de la región, fortaleciendo política macroeconómica estable que está permitiendo promover la inversión, tanto nacional como extranjera (Proinversión, 2017).

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

El crecimiento económico por el que atraviesa el país ha generado un incremento en la demanda interior, es así como la demanda de productos peruanos como minerales y alimentos alrededor del mundo ha ido aumentando a causa de los Tratados de Libre Comercio (TLC), firmados con diferentes países y grupos/bloques económicos que están interesados en la adquisición de productos peruanos; esto significa grandes oportunidades para impulsar el crecimiento futuro. Sin embargo, el Perú, en lo que va del año, ha sido impactado al retroceder al puesto 72º, cayendo cinco posiciones en el año y, básicamente, se debe a la

reputación que generan los problemas de corrupción y ética que se han visto en el interior del país. Los escándalos han impactado en las inversiones tanto de instituciones públicas como privadas. Los mercados financieros han afectado negativamente a la competitividad del país a causa de la baja eficiencia en poder satisfacer las necesidades del sector empresarial; a su vez, se ve el progreso en la infraestructura y tecnológica (World Economic Forum, 2017).

Existen factores en Perú que hacen que se debilite la inversión para tener oportunidad de hacer negocios, entre ellos se tiene el problema de la corrupción, la existencia de una burocracia gubernamental ineficiente que no se logra mejorar, el inadecuado suministro para la infraestructura, el crimen y las malas prácticas que van contra la ética profesional en los diferentes gobiernos creando desconfianza y la sensación de inseguridad en la población, el poco acceso al financiamiento para las empresas, la existencia de un baja gestión en salud pública por una administración ineficiente y por no contar con una adecuada infraestructura, adicionalmente no existe creación de prevención para poder prevenir desastres naturales que ocurre todos los años como las lluvias de cada verano que causa que se derrumben casas de lugares que son bastante precarios (World Economic Forum, 2017).

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

La competencia impulsa a la competitividad, y, a su vez, motiva la búsqueda de productividad y eficiencia por medio de la mejora de procesos o de innovación. Aunque la mayoría de las industrias en el Perú son competitivas, la informalidad es un factor negativo que el Estado no ha conseguido resolver, y que afecta la competencia doméstica. Por otro lado, el crecimiento del Perú y el espíritu emprendedor de la clase media han causado la creación de muchas micro, pequeña y mediana empresa, las cuales son un segmento bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y cierre. Entonces, las tasas de cierre hacen al ser elevadas que el riesgo de inversión en este segmento sea alto, afectando su acceso al crédito y limitando su crecimiento y desarrollo. Por ello, el Estado tiene que educar y capacitar a los

emprendedores para que los futuros proyectos sean evaluados apropiadamente, disminuyendo el riesgo de cierre, y promoviendo su sostenibilidad en el tiempo.

Por ello la Sunat está adoptando medidas que permitan hacer más atractivo la formalidad en el país, por ello ahora los trabajadores dependientes e independientes podrán deducir sus impuestos si piden comprobante de pago, deduciendo hasta 3UIT en el ejercicio del año 2017, la finalidad es que los peruanos se acostumbren a pedir comprobantes y el trabajador independiente emita su recibo electrónico (Sunat, 2017).

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

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) representan ser facilitadores para el intercambio de las mercancías; además, al mejorar los factores mencionados en el primer determinante se puede incrementar la competitividad y producir e intercambiar bienes con valor agregado a un menor costo. Sin embargo, hay desventajas que puede ir en contra de esto como los niveles de inseguridad y de corrupción, los altos costos laborales, y la deficiente infraestructura que impacta directamente en los costos de producción. A pesar de ello, tomando en cuenta que el país y la región Junín, producen mercancías que son casi únicas en el mundo, la rivalidad es relativa. Por lo tanto, se debe centrar en aquellos productos, como el café, frutas exóticas o minerales que no existen en otras latitudes, pues intrínsecamente tienen ventajas competitivas que otros países no podrían ofrecer, además de conservar una amplia variedad de productos que puedan diversificar sus riesgos. En el sector de infraestructura de apoyo como, carreteras, puertos, aeropuertos, electricidad, dotación de agua, y otros relacionados, mientras sean más eficientes se podrán reducir costos, generando mayores ganancias para individuos y sociedades. Para poder atraer la inversión privada, Proinversión (2017) muestra un abanico de oportunidades de generar negocios dentro del país y detalla los diferentes requisitos que se necesitan para poder invertir, mostrando la información de diferentes sectores y data estadística, como agroindustria, electricidad,

industria, infraestructura, hidrocarburos, construcción inmobiliaria, minera y turismo. Existen guías de negocios promovidas por el Ministerio de Relaciones exteriores, a través de su Dirección General de Promoción Económica a fin de desarrollar negocios e invertir en el país.

Respecto a la agroindustria, se tiene que el Perú es el primer exportador de espárragos, café, cacao y banano orgánico, y, al ser el tercer país más grande de Sudamérica, cuenta con 7,6 millones de hectáreas con potencial agrícola. En electricidad, el Perú es un país con una amplia e interesante disponibilidad de recursos hídricos y de gas natural. En minería, tiene abundancia de recursos y capacidad de producción, y hace que el país se encuentre entre los primeros productores de diversos metales, al ser el tercer productor de cobre, plata, estaño y zinc a nivel mundial y el primer productor latinoamericano de oro, estaño, zinc y cobre. En turismo, tiene impresionantes monumentos arqueológicos, una atractiva gastronomía que se reconoce internacionalmente, con once atractivos clasificados dentro de la UNESCO como patrimonios culturales y naturales de la humanidad. Además, la ciudadela de Machu Picchu fue elegida una de “Las Siete Maravillas del Mundo Moderno”, que es el principal atractivo turístico del país. En hidrocarburos, el Perú cuenta con una gran riqueza como petróleo y gas natural, en tres lugares de desarrollo como la zona norte, la selva central y cuenca de Camisea, que son grandes proyectos de inversión. En infraestructura de transporte, se ha venido explorando la mejora de su competitividad, configurando un estratégico espacio geográfico que pueda estar debidamente integrado al mundo; con el TLC se ha conseguido la apertura e integración económica hacia nuevos mercados (Pro inversión, 2017).

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

El entorno inmediato que rodea a la región Junín es Perú, por lo que las ventajas competitivas de este tienen repercusión en la región directamente, así como en su desarrollo.

Existen problemas de infraestructura que se detallaron anteriormente y es un factor que puede hacer menos competitiva a la región. Para poder transportar mercancías desde la Región Junín hacia el Callao para su exportación existe dificultad, al no tener una red vial adecuada, siendo necesario recorrer la ciudad de Lima, con todos los problemas de tránsito que tiene, genera mayor costo en el transporte, con riesgos de conservación sobre bienes perecibles. Aunque, se debe considerar que la llegada de gran cantidad de productos alimenticios, desde la región Junín hacia la región Lima y ciudades aledañas constituye en realidad el mercado más cercano y de gran envergadura, sin embargo algunos productos necesariamente deben ser exportados por su gran valor en el mercado internacional debido a la gran demanda existente; sin embargo, es necesario que existan rutas de transporte más fluidas y mejor infraestructura logística, que aumentaría la competitividad de la Región Junín.

A nivel nacional el factor infraestructura adecuada, dificulta la promoción y oferta de servicios, para turismo y hotelería desaprovechándose los recursos de la Región Junín. De conformidad con los Tratados de Libre Comercio suscritos por el Perú, existe un gran mercado demandante de productos orgánicos y exóticos.

En el sector agropecuario, Junín representa el 0.37% de las exportaciones, frente al 99.63% del resto del Perú y, en exportaciones tradicionales como minería, petróleo, gas, Junín representa un 3.93% en comparación al 96.07% del Perú (Promperú, 2015b). En agroindustria, se puede ver que Junín puede aprovechar que el Perú es el primer exportador de café. Y, finalmente, en el sector minería, es uno de los principales productores a nivel mundial y de Latinoamérica, en minería polimetálica, lo que permite que Junín tenga posibilidad de seguir generando ingresos y empleo a través de este sector. Sin embargo, se considera también los aspectos competitivos negativos del Perú en Junín, como la inseguridad ciudadana, el bajo acceso a los servicios básicos e inadecuada educación y salud, que obstaculizan el óptimo aprovechamiento de estos.

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

En relación con el análisis PESTE, lo que se busca es evaluar cómo se encuentra el estado de las macro variables en relación con las siguientes variables: P: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales, E: Fuerzas Económicas y Financieras, S: Fuerzas sociales, culturales y demográficas, T: Fuerzas tecnológicas y científicas, E: Fuerza ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

A fin de poder evaluar estas variables, se toma como herramienta de análisis el índice global competitividad del año 2017 al 2018, el cual muestra una medición de los países con alta prosperidad no únicamente financieramente sino también de sus pobladores, cabe precisar que este Informe Global de Competitividad 2017-2018 evalúa adicionalmente los factores que impulsan la productividad y el crecimiento de 137 países. Además, las primeras posiciones son ocupadas por Suiza, Estados Unidos, Singapur, Holanda, Alemania, Hong Kong, Suecia, Reino Unido, Japón y Finlandia, que ocupan los puestos en el orden de descripción anterior. En relación con Perú, se encuentra en el puesto 72, lo cual es un claro retroceso de cinco posiciones respecto al informe del año 2016 y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó el país en el año 2013 (World Economic Forum, 2017).

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

Respecto a la estabilidad gubernamental, el Perú viene atravesando en los últimos 17 años por una democracia estable y en creciente desarrollo. Sin embargo, en cada gobierno existen aún fuertes vínculos con casos de corrupción, por lo que el principal obstáculo para el desarrollo del país es la debilidad de sus instituciones. Ello se ve reflejado en el índice de competitividad mundial 2017 -2018, donde se indica que el principal problema para realizar negocios en el país es la corrupción y, además, existe una pérdida en la posición de institucionalidad (World Economic Forum, 2017).

Respecto a la política monetaria, el Banco Central de Reserva del Perú es el

encargado por la constitución de regular e implementar la política monetaria a nivel nacional. Desde enero del 2002, la política monetaria peruana se rige por metas explícitas relacionadas a la inflación; con ello, se busca fijar las expectativas inflacionarias del público con el anuncio de una meta de inflación que se ubica entre el 1% y 3%. Este rango permite fortalecer en el largo plazo la confianza en la moneda nacional, favoreciendo a la desdolarización; además, este rango iguala la inflación de economías desarrolladas lo cual evita que la desvalorización relativa de la moneda. Los resultados de las medidas emprendidas han hecho que Perú se ubique entre los países con las tasas de inflación más bajas y los más estables (BCRP, 2016).

El gobierno peruano, mediante sus ministerios, pone en manifiesto sus intereses y políticas en cada materia. En ese sentido, se revisó aquellas que impactan en las principales actividades de la región Junín, tal como minería, agricultura y turismo. Las políticas que el gobierno considera necesario implementar en el sector agricultura según el Ministerio de Agricultura y Riego (2016) giran en torno a 12 puntos comprendidos en gestión del agua y suelo, desarrollo de fauna forestal y silvestre, seguridad jurídica sobre la tierra, infraestructura y tecnificación de riego, financiamiento y seguro agrario, innovación y tecnificación agraria, gestión de riesgo de desastres, desarrollo de capacidades, reconversión productiva y diversificación, acceso a mercados, sanidad agraria e inocuidad agroalimentaria y desarrollo institucional. El Estado busca fortalecer la articulación entre el gobierno central y los gobiernos regionales y locales, mediante el desarrollo de instrumentos que impulsen la Política nacional agraria bajo los lineamientos del MINAGRI (2016).

Respecto a las políticas del manejo del agua, el gobierno central busca promover la formalización de derechos de uso de agua, así como la identificación, la conservación y el represamiento de fuentes hídricas; todo ello dentro de un sistema integrado que permita fortalecer el esquema de fijación de cobros de la retribución por uso de agua y de las tarifas

por utilización de infraestructura hidráulica; además, el gobierno central busca la recarga hídrica en cabeceras de cuenca y microcuenca, la cosecha de agua y el fortalecimiento de un sistema para el aseguramiento de la calidad del agua para el uso agrario (MINAGRI, 2016).

En políticas de gestión de suelos, el gobierno busca promover mecanismos e inversiones para la recuperación y conservación de suelos, levantando un inventario actualizado de clasificación de suelos para realizar un correcto ordenamiento territorial y una adecuada zonificación ecológica económica; ello va a contribuir a un mejor proceso de titulación y a la promoción del uso de información sobre la calidad de los suelos para la toma de decisiones productivas y de inversión de los productores agrarios (MINAGRI, 2016).

Además, el gobierno central desarrollará políticas para el desarrollo forestal y de fauna silvestre que tienen como foco combatir, detener y revertir la degradación, deforestación, caza u otras actividades ilegales; por ello, fomentará la agroforestería con una adecuada integración de árboles y pastos, el desarrollo de plantaciones forestales y sistemas silvopastoriles mejorando el metido de producción en el terreno. En paralelo, el gobierno central también busca el desarrollo de la industria de extracción y procesamiento de recursos forestales que sea económica y ambientalmente sostenible, mediante la promoción de mecanismos que promuevan la inversión pública y privada (MINAGRI, 2016).

Dentro de sus políticas agrícolas, el gobierno central considera relevante la seguridad jurídica sobre la tierra; para ello, promoverá la implementación del saneamiento físico legal, la formalización y la titulación de la propiedad agraria, priorizando las tierras de las comunidades; también busca crear las condiciones para el avance en la titulación masiva de predios rurales individuales, como los de la pequeña y mediana agricultura (MINAGRI, 2016).

El gobierno central, en el desarrollo de la infraestructura y tecnificación de riego, mediante la ejecución de programas y proyectos de riego, busca impulsar la capacitación y

los servicios complementarios hacia los agricultores; priorizar la inversión conjunta y cofinanciada con gobiernos regionales y locales en proyectos de riego de pequeña y mediana escala, asegurando su calidad técnica mediante el apoyo en capacitación y asistencia técnica al productor ya sea mediano o pequeño. El gobierno central busca impulsar el desarrollo de capacidades mediante esquemas de extensión y capacitación agraria en coordinación con otros sectores y gobiernos regionales y locales, teniendo como público objetivo para las mujeres y jóvenes de zonas rurales para el desarrollo de emprendimientos sostenibles; además, busca la innovación y tecnificación agraria mediante una mayor participación del sector privado y la priorización de los proyectos relacionados al impacto del cambio climático, manejo de suelos y praderas, uso sostenible de recursos genéticos, desarrollo forestal, bioseguridad y control de enfermedades agropecuarias (MINAGRI, 2016).

El gobierno está impulsando la consolidación y expansión del otorgamiento de créditos de Agrobanco en el sector agrario, con preferencia hacia la pequeña y mediana agricultura, promoviendo el desarrollo de instrumentos de financiamiento para procesos de renovación y mejoramiento de cultivos y crianzas. Dentro de este campo, es importante perfeccionar y ampliar la cobertura del seguro agrícola catastrófico (SAC) para gestionar el alto riesgo climático de los agricultores en las zonas más vulnerables al cambio climático y a fenómenos naturales (MINAGRI, 2016).

En su lucha contra el narcotráfico, el gobierno busca fortalecer la implementación de la ley de reconversión productiva agropecuaria, que comprende un proceso de reconversión de cultivos ilegales hacia cultivos rentables en el valle los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), brindando soporte técnico y económico a los productores agropecuarios. El gobierno también apoyará la transición y diversificación hacia cultivos más rentables, con énfasis en unidades de producción tradicional en declive, aprovechando los procesos de liberalización comercial, el avance tecnológico y las tendencias de la demanda nacional y

mundial (MINAGRI, 2016).

Para el impulsar el acceso a nuevos mercados, el gobierno busca desarrollar un sistema de información accesible, oportuna y confiable sobre precios, servicios agrarios y mercados para productores rurales a nivel nacional. Para mercados especiales, el gobierno impulsará la certificación productiva orgánica, comercio justo y otras similares, así como promocionará productos diferenciados para el mercado interno y externo. De la misma manera, se trabajará en identificar y promover cadenas de valor y clúster agropecuarios y forestales, con la finalidad de reducir los costos de transacción (MINAGRI, 2016).

Respecto a las políticas mineras, el MINEM busca desarrollar la economía mediante el aumento de la competitividad minera, lo cual se traducirá en la identificación de nuevos recursos mineros y energéticos y en la promoción de actividades mineras y energéticas, que cumplan con los estándares ambientales estipulados, considerando la mejora de la gestión de pasivos ambientales del sector. El gobierno central también buscará mejorar la gestión social en las áreas donde se tenga una alta influencia por parte de las actividades energéticas y mineras. Para lograr ello, se desarrollarán estudios de peligros geológicos y geo ambientales, con la finalidad de determinar el impacto que podrían tener las diferentes actividades mineras sobre la población (MINEM, 2016a).

Además, el gobierno central busca la ampliación de la cobertura de energética y diversificación de la matriz, con la finalidad de brindar un mayor soporte a las actividades mineras. Por la parte energética, busca la ampliación de las aplicaciones nucleares para los sectores productivos, de servicios y de investigación, que en la actualidad es soportada por el Instituto Peruano de Energía Nuclear. En paralelo, también se promoverá la eficiencia energética y el uso de recursos energéticos renovables; de esta manera, también se impulsaría el incremento de acceso a la energía (MINEM, 2016a).

En el área legal, el gobierno impulsará la mejora del marco legal, ya que, dado su

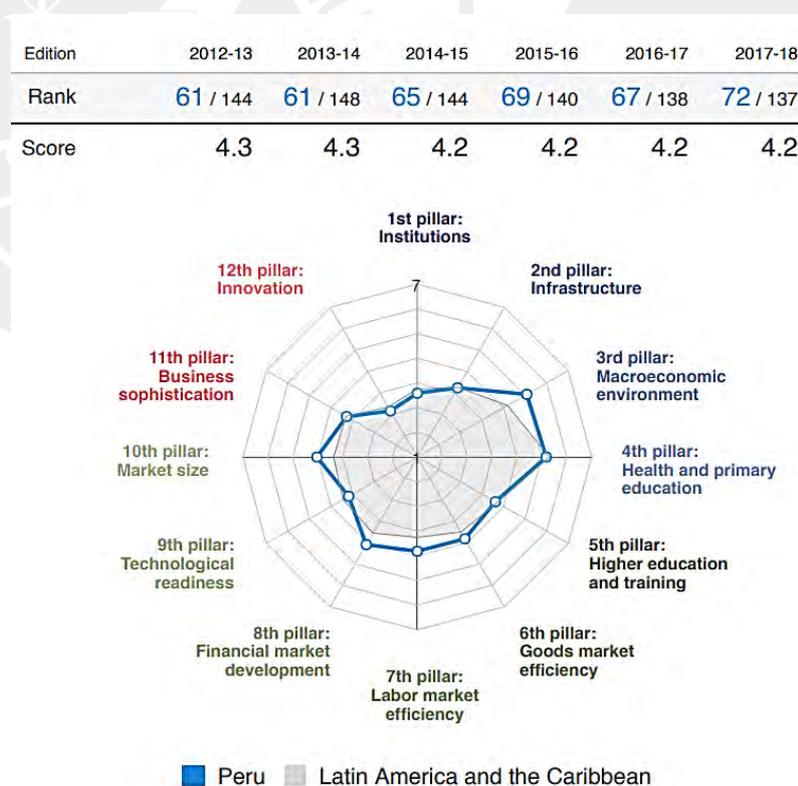
desarrollo y relevancia en el país, este sector se encuentra sujeto a una compleja normativa, la cual termina generando vacíos y, por lo tanto, estos significan desincentivos para los inversionistas; por ello, el gobierno central impulsará la minería mediante dispositivos legales especializados, con la finalidad de reducir la incertidumbre jurídica y sistematizar la información. Respecto a la energía, se busca incorporar dicha actividad a la red internacional de comercio. En ese sentido, el ministerio considera relevante la modernización de la gestión sectorial, que busca eliminar las trabas burocráticas y simplificar las tramitaciones que resultan un obstáculo para los proyectos mineros y energéticos (MINEM, 2016a).

El gobierno central considera relevante para el desarrollo de la minería la gestión descentralizada del sector minero y energético; por este motivo, buscan fortalecer la capacidad de gestión de los gobiernos regionales; de esta manera, se busca agilizar y mejorar la fiscalización y supervisión de las empresas mineras y energéticas. Sin embargo, lo más resaltante dentro de este punto es la falta de capital humano dentro de los gobiernos regionales, pues esta es la principal limitante de su desarrollo; ello fue puesto en evidencia en las oportunidades que el Ministerio de Energía y Minas implementó programas de capacitación y acompañamiento para los gobiernos regionales, actualmente las personas capacitadas en el sector minero ascienden a 21'000.00 trabajadores (MINEM, 2016a).

En cuanto al comercio exterior, el gobierno central busca diversificar y consolidar la oferta exportable, ello lo realizará mediante el apoyo para internacionalización de las empresas, el impulso a las exportaciones no tradicionales de bienes y servicios con altos estándares de calidad y la facilitación y optimización de los procesos de comercio internacional.

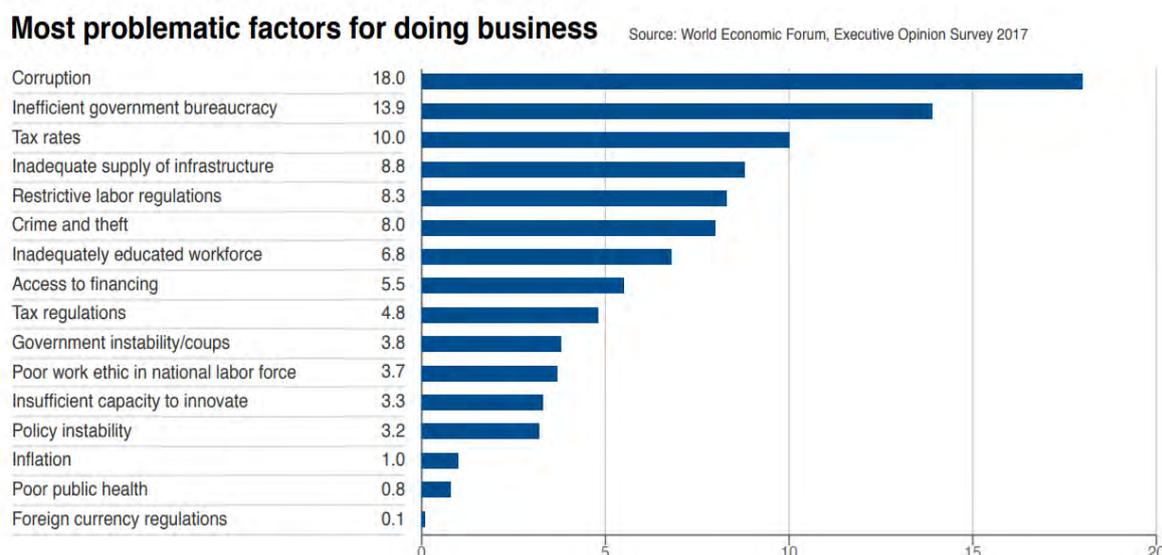
En el turismo, se desarrollará mercados mediante la inteligencia turística y la priorización de segmentos, también se fomentará el desarrollo de turístico sostenible con capital humano y productos turísticos de calidad. Para lograr ello se promocionará la

conectividad y las inversiones en turismo y así generar capacidades para institucionalización y consolidación de la actividad turística, dentro de los proyectos del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] para comercio exterior está la mejora de los servicios a través de la ventanilla única del comercio exterior. Respecto a turismo, se están considerando realizar el mejoramiento de los servicios turísticos de los centros históricos de diferentes ciudades como Amazonas, Ancash, Arequipa, entre otras (MINCETUR, 2016b). En relación con las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, son el entorno y las reglas por las cuales se desenvuelven para poder operar cualquier organización, así como identificar los posibles intereses de los demás (World Economic Forum, 2017). En relación con los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú, destacan este año: corrupción, burocracia gubernamental, impuestos, inadecuada infraestructura, regulaciones laborales restrictivas e inseguridad (ver Figura 4).



*Figura 4.* Índice de Competitividad Global del Perú 2017-2018.  
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018,” por World Economic Forum, 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

Algo que se puede apreciar es que la reducción de la institucionalidad crea un clima que no es muy favorable para generar negocios que incluye problemas primordiales como los mostrados a continuación (ver Figura 5).



*Figura 5. Índice de Competitividad Global del Perú 2017-2018*  
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018,” por el World Economic Forum, 2017 (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>).

Existe un alto nivel de corrupción con incontable burocracia en las instituciones estatales que incluyen impuestos que no son competitivos, así como normas laborales que encarecen la promoción de la inversión. Con relación a las regulaciones gubernamentales, estas muestran un nivel de burocracia que afecta la creación de negocios, existe además un alto nivel de inseguridad y desbalance en la fuerza laboral, por lo mismo es que es necesario conocer mucho ese entorno lo que dificulta el crecimiento en la promoción de los negocios y creación de valor (World Economic Forum, 2017).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras

El país, dentro del entorno en la región, es uno de los que más rápidamente ha crecido, teniendo una tasa de crecimiento promedio de 5.9%, donde existe baja inflación que alcanza alrededor de 2.9%. (Banco Mundial, 2017a) Se considera que tiene un entorno externo

favorable, tiene gestores con políticas macroeconómicas bastante adecuada en base al entorno macroeconómico, existe un incremento de empleo e ingresos, donde es evidente una reducción de la pobreza que se ha reducido del año 2004 que era 58.7% de la población a 20.7.% al año 2016 (Banco Mundial, 2017b).

Durante el 2016, el PIB siguió creciendo, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera, por los grandes proyectos mineros; asimismo, el gasto público retrocedió y la inversión siguió en un proceso decreciente (Banco Mundial, 2017a). En relación con el 2017, el PIB se desaceleró ligeramente, esto se debió a la estabilización del sector minero y una débil inversión privada en varios sectores por una complicada situación política y fenómenos naturales. Existe, asimismo, una política fiscal prudente a pesar de que los déficits fiscales han venido generándose desde el 2014 por la reforma fiscal. El gobierno ha proyectado su crecimiento en base a la desaceleración de China, la volatilidad de los mercados de capital y la velocidad del ajuste de la política monetaria que se realizó en Estados Unidos. Es necesario precisar que para incrementar el crecimiento es necesario reformas estructurales y fiscales a fin de incrementar la productividad, reducir efectivamente la informalidad y mejorar la eficiencia de los servicios públicos (Banco Mundial, 2017a).

El desarrollo del cobre en el Perú ha ido tomando más relevancia, según Rumbo Minero (2016) los principales departamentos productores de este metal fueron Junín, Áncash, Pasco y la Libertad. Existieron picos de producción durante el año 2016, como en noviembre, donde se registró un crecimiento de 42.27% de la producción de cobre. La demanda del cobre se encuentra fuertemente relacionada a la demanda mundial de China, y ello ha convertido a este metal en la principal fuente de ingresos y desarrollo para el Perú. Incluso, este desarrollo ha llevado a que Perú desplace a China como productor de cobre, con un crecimiento sostenido a diciembre de 11.4%. En la actualidad, Perú se ha convertido a nivel global en el principal exportador de cobre a china, pero aún las exportaciones de cobre refinado (US\$

1,330 millones) son muy bajas en comparación con las del cobre concentrado (US\$ 8,580 millones) Rumbo Minero (2016).

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2017), el desarrollo del turismo a nivel mundial ha ido en un aumento sostenido, pues se tuvo un crecimiento de 3.9% respecto al año anterior, lo que representó 46 millones de visitantes. Es importante recalcar que esta tendencia no es nueva, ya que el 2016 fue el séptimo año ininterrumpido de crecimiento para este sector. Este crecimiento va en línea con el crecimiento del turismo en América, que se encuentra con una tendencia positiva, alcanzando el 4% (OMT, 2017). De acuerdo con MINCETUR (2016a), los turistas en la actualidad buscan una oferta más personalizada, exclusiva y adecuada a cada segmento. Sin embargo, de esta fuente de constante crecimiento, el Perú únicamente recauda US\$ 7 mil millones y representa el 3.9% del PBI nacional, con lo que genera 1.3 millones de empleos directos. Los principales países emisores de turistas son Estados Unidos, Chile y Colombia, donde Chile es el más importante seguido de Estados Unidos; entre estos dos países se tiene el 44.3% de la cuota total (MINCETUR, 2016b).

Otro sector de alto impacto en la economía peruana es el agrario, donde la producción de café, según Agrodata Perú (2017), tuvo un crecimiento de 25% al cierre 2016 y llegó a facturar US\$ 754 millones. Además, Estados Unidos es el principal destino con US\$ 212 millones; seguido de Alemania, con US\$ 192 millones, luego Bélgica con US\$ 79 millones y Suecia con US\$ 40 millones. Sin embargo, Perú ha comenzado a desarrollar nuevos mercados, por lo que se tiene tasas de crecimiento en mercados como China (664%), Egipto (303%) y Rusia (290%); lo cual significa un gran potencial de desarrollo para el sector cafetalero nacional (Agrodata Perú, 2017).

La economía peruana se encuentra en crecimiento; sin embargo, hasta el momento el Estado no ha sido capaz de poder superar la informalidad. Este es un problema que se

encuentra en toda América Latina y en Perú ha ido disminuyendo, pasando de un 75% en el año 2003 a un 68.3% de informalidad laboral al año 2013 (“La formalización laboral es,” 2014). Para el año 2012, el sector de la informalidad se encontraba conformado por un aproximado de 8 millones de unidades productivas, un 74% de la PEA ocupada desempeñaba un trabajo informal. La informalidad desempeña un rol significativo dentro de la economía del país, pues tiene como disyuntiva que, por una parte, brinda empleo y, por otra, genera un aporte al PBI. Para el año 2007 se tenía que la informalidad absorbía en promedio un 59% del total de la PEA ocupada, y aportaba un 19% al PBI, con lo que representaba menos de la quinta parte del PBI. Esta relación evidencia que hay una baja productividad de un pleno empleo en el sector informal (INEI, 2012).

El Estado tiene en su poder el proceso de formalización y deben buscar brindar información sobre la parte tributaria, laboral, sectorial y municipal, a las empresas que buscan pasar a la formalidad (“MTPE busca combatir,” 2015). En Junín, el 83% pertenece al sector informal y un 17% pertenece al sector formal (PRODUCE, 2016d). Respecto a los jóvenes que se encuentran en la PEA, existe un 15% de desempleo juvenil frente a un 14.1% de desempleo juvenil del país (INEI, 2017a). El 28.3% de la PEA ocupada de Junín tiene estudios superiores (IPE, 2017) y no todos se encuentran laborando de manera formal.

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

El Perú, al cierre del año 2016, tenía registrados 31'173,839 de habitantes, los cuales se encuentran divididos en proporciones similares por género, donde había un 50.05% de mujeres y un 49.94% de hombres. Asimismo, tenía una población urbana total de 25'077,185 de habitantes con un crecimiento para el 2016 de 1.65%; y 6'696,654 de población rural con una tendencia decreciente de 0.22%, con lo que, en general, tiene una tendencia de crecimiento de 1.25% de la población en general. Existe una expectativa de supervivencia en los varones de un 75.60% y de las mujeres de un 84.05%, el porcentaje de vida al nacer

equivalente al 74.71%, los cuales son índices demográficos intermedios comparados a otros países de la región (Banco Mundial, 2017b).

Otro componente relevante con relación a los factores sociales es la tasa de inactividad de la población en edad de trabajar, equivale a 52.99%. También, está la relevancia de la prevalencia de la desnutrición de la población, de un 7.9%, lo cual va en línea con la tasa de incidencia de la pobreza sobre la base de la línea de pobreza nacional en un 20.7%, por lo que existe una brecha de pobreza a nivel de la línea de pobreza nacional de 5.4%. Asimismo, existe una población activa total de 17'533,068 habitantes, la cual tiene una tasa de empleo informal del 68.69%. Esto muestra una alta tasa de desempleo informal en relación con el empleo en general. Adicionalmente, esto muestra claramente la tasa de migración, lo cual lleva a considerar que existe un volumen internacional de migrantes de 0.28% de la población total. Asimismo, se muestra que dentro de la fuerza laboral existe un 61.59% de la fuerza de trabajo que tiene educación intermedia, del total de la edad de trabajo.

En relación con la composición poblacional a lo largo de la historia, la composición étnica del país ha ido variando. En la actualidad, está conformada por una mayoría mestiza con un porcentaje más elevado (44%), seguida por amerindios (31%), blancos (15%), mulatos (7%), afrodescendientes (2%) y asiáticos (0.4%) (PNUD, 2017). Los pueblos indígenas representan alrededor de la cuarta parte de la población del Perú y son muy diversos, el quechua y el Aymara son los grupos más grandes. Los pueblos indígenas se distribuyen aproximadamente por igual entre las zonas urbanas y rurales, con un 53% viviendo en áreas urbanas y 47% en áreas rurales. Aunque la población indígena rural es más grande que el promedio nacional del 23%, en números absolutos los indígenas están más concentrados en áreas urbanas. Sin embargo, la división rural-urbana varía ampliamente en todas las regiones. En las regiones del sur, como Madre de Dios, Moquegua, Arequipa y Tacna, más del 70% de la población indígena residir en áreas urbanas. Por el contrario, en las

regiones del norte central como Ancash, Huánuco y Huancavelica, entre el 70% y el 80% de la población indígena vive en áreas rurales. Una comparación entre las poblaciones indígenas y no indígenas en 2015 muestra que, a pesar de las mejoras en los resultados monetarios, el desarrollo humano todavía se retrasa para los pueblos indígenas. Los indígenas tienen niveles de educación significativamente más bajos (en promedio, unos tres años menos de educación que los no indígenas, y son aproximadamente 20 puntos porcentuales menos probablemente tenga un diploma de escuela secundaria o más) y un menor acceso a los servicios básicos, en particular, alcantarillado (el 54% tiene acceso, comparado con el 73% entre los no indígenas). Incluso la comparación entre indígenas y no indígenas revela un patrón similar: de no pobres los jefes de hogar indígenas tienen menos años de educación (6.4 años en relación con 9.1), menor acceso a los servicios, en particular el alcantarillado (62% en comparación con el 76%) y es menos probable que tengan acceso simultáneo a todos los servicios.

En el sector salud, se puede inferir según la información proporcionada en el compendio estadístico Junín (INEI, 2017a) que existe un bajo nivel de cobertura hospitalaria debido a que para el cierre 2016 se cuenta con 903 establecimientos de salud, lo que resulta insuficiente, ya que por cada 724 habitantes de Junín existe un médico para su atención. A ello se debe agregar que en promedio cada atendido en un puesto de salud presenta al año un promedio de seis atenciones.

El Perú es un país en el que aún persisten desigualdades a nivel social. Los índices de desarrollo humano contrastan profundamente entre la capital y las provincias, así como entre las zonas urbanas y las zonas rurales (PNUD, 2017). Si bien en los últimos años el país ha experimentado un crecimiento económico constante, aún quedan grandes desafíos en materia de inclusión social y equidad de género, por ejemplo (PNUD, 2017). Es necesario mencionar que muchos de los conflictos sociales, levantamientos y protestas de las poblaciones que viven en el interior del Perú han sido consecuencia de que éstas no se han sentido

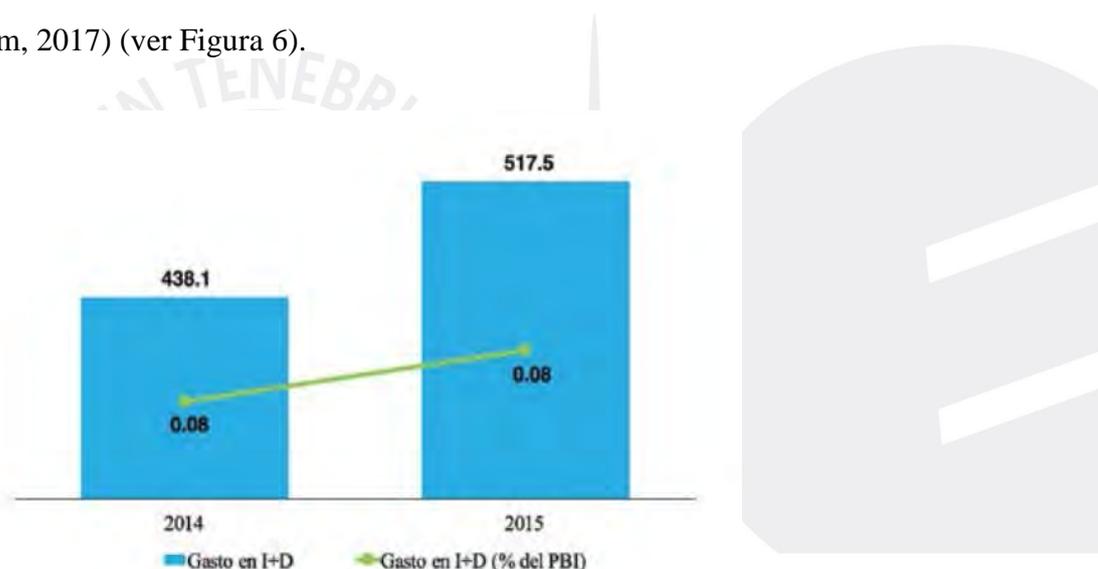
beneficiadas por las inversiones. Lograr esto es imprescindible si se desea seguir con el desarrollo del país y brindar empleo de calidad y una mejor seguridad social. Por otro lado, es necesario lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, así como alcanzar un Estado que fomente, propicie y facilite el desarrollo de empresas y emprendimientos formales. Solo así el país podrá aprovechar la gran apertura comercial internacional que se da en la actualidad (PNUD, 2017).

Cabe indicar que, de acuerdo a lo obtenido del índice de progreso social 2016 (CENTRUM, 2016), en el aspecto de las necesidades básicas humanas existe una desventaja relativa en la tasa de mortalidad materna, la anemia en niños menores de cinco años, el acceso a servicios de saneamiento y la percepción inseguridad; asimismo, en lo que respecta a los fundamentos de bienestar existe una desventaja en el logro de pasar las pruebas de matemáticas de segundo grado de primaria; finalmente, respecto a las oportunidades de la región, existe una desventaja en el derecho a la participación ciudadana y la violencia contra la mujer, donde 83.2% han sufrido de violencia familiar. De acuerdo con lo obtenido del índice de progreso social 2016 (CENTRUM, 2016), a nivel de acceso a información y comunicaciones, el 84.45% de los hogares cuentan con telefonía móvil y el 49.81% de la población utilizan internet en zonas urbanas. Todavía es necesario trabajar en las zonas rurales donde solo el 19.02% de la población utiliza internet. Finalmente, respecto a la sustentabilidad del ecosistema Junín, se encuentra en un nivel muy bajo con 36.02 de puntaje, por lo cual las acciones que el gobierno regional genere en base a los ingresos de las principales actividades económicas deberán estar enfocadas en fortalecer estas desventajas.

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

Para el año 2014 el gasto en investigación y desarrollo fue de 438 millones de soles que representó el 0.08% del PBI, para el siguiente año la cifra se incrementó a 518 millones, pero continuó siendo el 0.08% del PBI. (CONCYTEC, 2017) y esta data difiere de los países

donde se aprecia inversión mayor al 1% como son China, Corea, etc. Actualmente, Perú es uno de los países con menor índice de innovación. A pesar de que se ve inversión en el mercado, esta no es de alta tecnología y no se aprecia interés en el desarrollo digital, y estas van de la mano con el esfuerzo del Estado de lograr un crecimiento no solo produciendo o exportando materias primas sino buscando invertir en desarrollo tecnológico más que en los mismos insumos (Banco Mundial, 2017b). Por ello, como uno de los factores problemáticos para poder hacer negocios en Perú se tiene la capacidad insuficiente para innovar, con una puntuación muy por debajo de lo esperado de 1.9 de acuerdo con The Global Competitiveness Report, ocupando el puesto 116 de 140 países en Innovación. El gasto en investigación y desarrollo ha ido en aumento, pero ello no es suficiente (World Economic Forum, 2017) (ver Figura 6).



*Figura 6.* Primer censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016.

Tomado de “Primer Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016,” por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica CONCYTEC], 2017

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

A nivel internacional, la cifra del Perú es la más baja en comparación con los demás miembros de la Alianza del Pacífico. El país más cercano es Colombia, que logra un gasto en investigación y desarrollo que llega a alrededor de 0.25% del PBI. Cabe precisar que la distancia se alarga cuando se compara al Perú con el resto de Latinoamérica, con un

porcentaje de 0.75% del PBI, y la diferencia es aún más marcada cuando se incluyen los datos del promedio de países de la OCDE o de países desarrollados donde se llega hasta un 2% del PBI (CONCYTEC, 2017).

Cabe precisar que, por sectores, las universidades y los institutos públicos de investigación son las que más gasto han ejecutado en investigación y desarrollo. En el año 2014, el gasto de las universidades representó 43.2% del gasto total, cifra que aumentó a 46.8% del gasto total en el año 2015 (CONCYTEC, 2017). Si bien este importante incremento se explica por el mayor gasto en investigación y desarrollo de las universidades públicas, son las universidades privadas sin fines de lucro quienes tienen una mayor participación en ambos años, con alrededor de 30%. El liderazgo de las universidades en la ejecución del gasto en investigación y desarrollo es un patrón compartido con economías similares de la región, como Chile y Colombia, donde inclusive llegan a superar el 50% de ejecución en investigación y desarrollo (CONCYTEC, 2017).

En relación con los institutos públicos de investigación, su gasto interno en investigación y desarrollo representó 44.4 y 41.6% del gasto total por este concepto para los años 2014 y 2015, respectivamente. Es necesario indicar que también hubo participación de las instituciones privadas sin fines de lucro, que representó 12.1 y 11.4% del gasto interno total en investigación y desarrollo para los años 2014 y 2015. Finalmente, los centros de investigación agrupados en el rubro “Otros”, que son sociedades anónimas dedicadas exclusivamente a la investigación, tuvieron una participación marginal en el gasto, representando apenas el 0.2% del total en ambos años (CONCYTEC, 2017).

El Perú cuenta con un Plan Estratégico de ciencia, tecnología e innovación para la competitividad y el desarrollo humano, el objetivo es conseguir el desarrollo sostenido del país, donde se logre participar atendiendo las demandas tecnológicas, brindando valor agregado mejorando la calidad de vida de la población, accediendo a los beneficios de la

población, privilegiando las capacidades humanas otorgando soporte material y esto se refleja en el mandato de la Ley 28303, Ley de Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. El Perú ha formulado por primera vez un plan nacional, que se encuentra proyectado para el 2021, y busca poder fortalecer íntegramente el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación (CONCYTEC, 2017).

La innovación es una debilidad que tiene Perú para poder considerarse competitivo. En el sector agrario, es necesaria una mejora pues se encuentra poco tecnificado, muy por debajo del resto de los países vecinos a excepción de Bolivia. Por ello, se tiene como resultado un bajo rendimiento por hectárea, como el café y plátano, que tienen rendimientos debajo del 50% en comparación del más alto rendimiento a nivel mundial. Sin embargo, también se cuenta con productos como la caña de azúcar, que tiene el rendimiento más alto, y se debe básicamente a la producción de bajo riego, produciendo todos los meses del año. El incremento de la productividad es importante para poder contribuir con el desarrollo del país, lo que generaría que fuera más sostenible en el tiempo, y estuviera a la par de los mercados que cada vez son más competitivos. La participación privada en investigación y desarrollo es prácticamente nula en el sector productivo (MINAGRI, 2016).

El país se encuentra en la búsqueda de poder incrementar la innovación y tecnificación, para lograr, de esta manera, impactar en la productividad mejorando significativamente la actividad agraria; es así que dentro de la política nacional agraria, que se encuentra aprobada por del decreto supremo N° 002-2016 del MINAGRI, uno de los ejes en que se centra se basa en poder promover mecanismos para la mejora genética del ganado mayor (vacuno y camélidos) y el ganado menor (ovino), entre otros animales, también busca poder modernizar la capacidad de investigación básica en biotecnología nacional, todo será posible si se logra fortalecer el Sistema Nacional de Innovación Agraria (MINAGRI, 2016). De acuerdo con el número de proyectos financiados por el Fondo de la Innovación, la Ciencia

y la Tecnología (FINCYT) el 64% de los proyectos de Junín corresponden al sector del agro, 18% en TIC, 9% en textil y la diferencia en otros sectores (PRODUCE, 2016d).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales**

En lo referente a las fuerzas ecológicas, el Perú es un país altamente multicultural y con grandes ecosistemas, los cuales son muy diversos y tienen muchos recursos naturales. Asimismo, se puede mencionar que existe una tradición milenaria en la gestión sostenible de sus recursos. Sin embargo, es recurrente que las crecientes presiones económicas por las industrias extractivas, el crecimiento poblacional, la urbanización no planificada y la deforestación amenacen el patrimonio natural, cultural y el bienestar de la población, generando daño a tal vez una de las fuentes de ingresos más altas que son los recursos naturales que tiene el país para impulsar su economía con un crecimiento basado en el largo plazo (CEPAL, 2016). De esta manera, se muestra la poca identificación de una estrategia medioambiental institucional para supervisar el progreso económico sin afectación al medio ambiente, por lo que es necesario desarrollar una estrategia medioambiental institucional para supervisar que el progreso económico se asiente en la protección del medio ambiente y que sus costos y beneficios se repartan equitativamente (CEPAL, 2016).

Desde inicios de la década de 2000, se han fortalecido tanto el marco legal como la institucionalidad ambiental, se ha mejorado el sistema de información y se ha avanzado en una estrategia de crecimiento verde, (CEPAL, 2016). Cabe precisar que la cordillera de los Andes atraviesa el territorio nacional longitudinalmente, dividiéndolo en tres grandes regiones naturales: Costa, Sierra y Selva. La Costa, una estrecha franja desértica, que limita con el océano Pacífico, abarca el 11.7% del territorio y congrega al 54.6% de la población. Por su parte, la Sierra comprende el 28% del territorio nacional, y reúne al 32% de la población (CEPAL, 2016). Por último, la Selva, ubicada en la vertiente oriental de la cordillera, representa el 58,9% del territorio, y alberga al 13.7% de la población (MINAM,

2014).

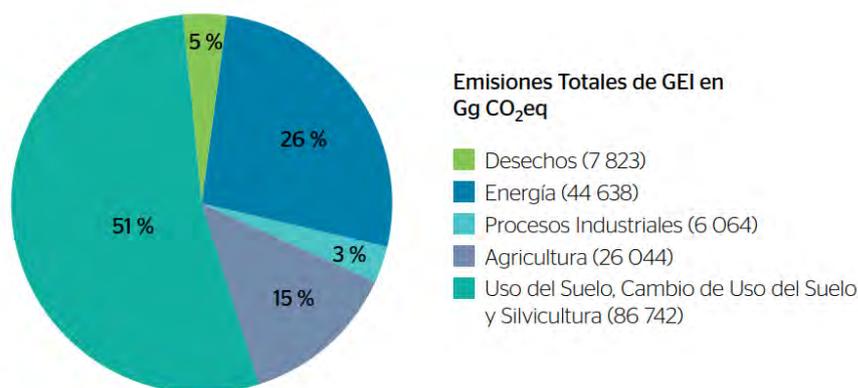
Perú cuenta con el 70% de la diversidad biológica del planeta (MINAM, 2014). Por extensión, los tres principales ecosistemas continentales en el Perú son los bosques tropicales, los bosques secos y los humedales. El país cuenta, además, con uno de los ecosistemas marino-costeros más ricos en el mundo, tanto en biomasa como en diversidad biológica (MINAM, 2014). La superficie de bosques del Perú es de 74.2 millones de hectáreas, con lo que es el noveno país con mayor superficie boscosa en el mundo (MINAM, 2014). Los recursos hídricos en el Perú se reparten en tres grandes vertientes (CEPAL, 2016).

El Perú puede considerarse un país de bosques, ya que su clasificación de capacidad de uso mayor de la tierra muestra que el 80.1% de la superficie nacional corresponde a tierras aptas para la producción forestal y tierras de protección. No obstante, se estima que la contribución de los bosques al PBI nacional es solo de 1% (MINAM, 2013). Actualmente, existen 17.78 millones de hectáreas de bosques de producción permanente, pero la superficie que se destina al aprovechamiento forestal a través de las concesiones forestales con fines maderables apenas llega a ser de 7.4 millones de hectáreas.

En las áreas mencionadas, se aprovechan 195 especies de las 2,500 existentes dentro del territorio nacional (MINAM, 2013). Existe un aprovechamiento del patrimonio forestal y de fauna silvestre. Se tiene el nuevo marco normativo (Congreso de la República, 2015) que promueve el aprovechamiento sostenible de otros productos no maderables, así como de los diversos bienes y servicios del bosque, orientado la gestión a aumentar el valor del bosque en pie; asimismo, existe cierto nivel de emisión de gases de efecto invernadero (ver Figura 7).

El Perú es reconocido como uno de los 12 países mega diversos, pues aloja 70% de la diversidad biológica mundial y un gran número de especies endémicas. Esto representa una fuente de ventaja comparativa para el desarrollo de especies comerciales, donde también se incluye la alpaca y la vicuña, los peces tropicales, las nueces brasileñas, el pecarí, las

orquídeas y las plantas medicinales; por ello, constituyen la base para una actividad agrícola más diversa que puede contribuir al crecimiento económico sostenido del Perú (CEPAL, 2016).



*Figura 7.* Tercera Comunicación Nacional del Perú, Ministerio del Ambiente, 2016. Tomado de “Tercera Comunicación Nacional del Perú a la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático 2016, ” por el Ministerio del Ambiente, 2016 (<http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/05/Tercera-Comunicaci%C3%B3n.pdf>).

La superficie forestal del Perú representa más de la mitad del territorio nacional; sin embargo, no contribuye en forma significativa a la economía del país, pues alcanzan solo el 1.1% del PBI, lo cual es mucho menor en comparación a los países como Chile, Bolivia y Ecuador que mantiene menor territorio forestal. Existe, a su vez, 16.8 millones de hectáreas de bosques de producción permanente que pueden ser de uso para la producción forestal mediante concesiones (MINAGRI, 2016).

Parte de la visión del sector minero busca la preservación del medio ambiente, y para que se logre cumplir este objetivo es necesaria la participación conjunta del Estado, la comunidad y el sector privado; es así como el Perú, con la ayuda de la cooperación internacional, se encuentra realizando esfuerzos para la remediación en el aspecto ambiental del sector. De esta manera, se lograron reducir avances de gases de efecto invernadero que provienen de la combustión de combustibles fósiles, lo cual se dio gracias al mayor uso de fuentes limpias y amigables con el medio ambiente en el país. Por ejemplo, el parque

automotor al utilizar el GNV como insumo energético, tiene menos emisiones de contaminación ambiental. Se aprecia un cambio en los últimos años, donde han aumentado los esfuerzos para la mitigación del efecto del cambio climático, lo cual se ve reflejado en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el consumo energético en todas sus fases (generación, transmisión y distribución). Ante el mayor aumento de la demanda energética, se espera una creciente producción de energía; este cambio ayuda a propiciar que el diseño del sistema energético provea de incentivos para que se logre la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (MINEM, 2017).

En la región Junín, el valor agregado bruto 2016 fue de S/ 14' 287,552 soles, lo cual supone el 3.1% del valor agregado total según lo obtenido por el INEI (2017b); adicionalmente, se obtuvo que las actividades económicas más representativas son la minería, comercio y agricultura, las cuales se vienen manteniendo su posición desde el 2010. De la información obtenida en el compendio estadístico Junín 2017 (INEI, 2017a), respecto al sector minero, el cobre generó mayor ingreso a la región para el 2016; en agricultura, es el café y en el caso del turismo, donde existe potencial de reservas turísticas para generar mayor ingreso. Al 2016 existían 1'186,414 arribos nacionales y 5,952 internacionales, donde, según lo obtenido de Promperú (2017), el gasto promedio por persona fue de S/ 710.00.

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

De acuerdo, a la información que se deriva del PESTE se tiene la MEFE, donde se aprecia como factores de éxito críticos las oportunidades y amenazas. Con el peso que se da en cada factor, se tiene cómo va a responder la región ante las oportunidades y amenazas. La posibilidad de poder implementar una mejora para que los jóvenes tengan mejores oportunidades laborales realizando prácticas que le van a permitir generar un crecimiento en el ámbito laboral y evitar perder talento humano, va de la mano con la amenaza, que es evitar que migre la obra de mano que se encuentra calificada (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

| Factores determinantes de éxito |  | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades                   |  |      |       |             |
| 1                               | Estados Unidos y Alemania representan el 44% de la importación mundial de café.  | 0.05 | 3     | 0.15        |
| 2                               | Crecimiento de la demanda de cobre en 15% por parte de China que es el principal importador mundial con un 30% de participación.                           | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 3                               | Crecimiento promedio de 5% anual en turistas internacionales en Perú.  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 4                               | El 19 % de turistas en Junín son del rubro ejecutivo.  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 5                               | Europa representa el 50% de consumo mundial de café.   | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 6                               | Los productos de la macro región centro pasan por Junín.   | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 7                               | La región cuenta con una ventana de exportación para el café de Guatemala, México y Nicaragua  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 8                               | La demanda mundial de cobre refinado proyecta crecer al 2034 un 30%.   | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 9                               | Desarrollo de la cobertura de internet y de las tecnologías de información en el Perú.   | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 10                              | Interés de los sectores privados en la participación de obras públicas enfocadas a la educación y a la mejora de los servicios de salud para la población. | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 11                              | Asistencia médico virtual sobre acciones técnicas sanitarias y de gestión en salud   | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 12                              | Cooperación internacional de entidades de apoyo y de empresas privadas para el desarrollo y ejecución de proyectos de bienestar social.                    | 0.04 | 1     | 0.04        |
|                                 | Subtotal   | 0.58 |       | 0.97        |
| Amenazas                        |  |      |       |             |
| 1                               | Caída del precio de los metales y reducción del canon  | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 2                               | Incremento de informalidad en las empresas   | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 3                               | Desarrollo del narcotráfico, terrorismo y seguridad ciudadana.   | 0.04 | 2     | 0.08        |
| 4                               | Cambios climatológicos y desastres naturales   | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 5                               | Oposición de las comunidades a los proyectos de inversión mineros y energéticos.   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 6                               | Impacto de las plagas y enfermedades en el sector agrícola   | 0.03 | 1     | 0.03        |
| 7                               | Cambio de escenario adverso político y económico de los compradores  | 0.03 | 1     | 0.03        |
| 8                               | Rechazo de proyectos claves del gobierno regional  | 0.06 | 1     | 0.06        |
| 9                               | Pérdida de recursos humanos calificados en sectores claves para el progreso social.  | 0.05 | 1     | 0.05        |
|                                 | Subtotal   | 0.42 |       | 0.57        |
|                                 | Total  | 1.00 |       | 1.54        |

Valor:

- 4. Responde muy bien
- 3. Responde bien
- 2. Responde promedio
- 1. Responde mal

### 3.5. Junín y sus Competidores

#### 3.5.1. Poder de negociación de los proveedores (Medio)

En el sector minero el poder de negociación de los proveedores es medio, pues se está considerando principalmente la diferenciación de insumos (medio), la concentración de proveedores (baja) y el impacto de los insumos en los costos. Básicamente, lo que se indica es que, dado que en el rubro minero los precios son volátiles, a las mineras solo les queda negociar con los proveedores para lograr sus ganancias; además, en este caso, el poder de negociación considera que, si bien es cierto, los proveedores en este escenario tendrían el poder, se debe recordar que existen proveedores que ofrecen los mismos productos de buena calidad y que está dispuestos a reducir precio para ganar una relación a futuro, como ejemplo se puede mencionar Volvo, Komatsu, Mitsui, Ferreyros, motored, tracto – camiones, entre otros. También se menciona a la empresa proveedora de energía donde el poder de negociación es alto; sin embargo, en el Perú existe un organismo regulador que se encarga de supervisar las tarifas, lo cual hace que disminuya el poder de negociación de la empresa de energía.

Respecto a los proveedores de capital, como los grandes inversionistas, el poder de negociación es bajo, debido a que existen muchos yacimientos de cobre en el mundo, lo cual hace que estos inversionistas sean atraídos mediante incentivos o beneficios por parte del gobierno central. Por ello, la mayoría de los proyectos mineros son de interés nacional e involucran acción por parte del gobierno regional y estatal. Es importante considerar que lo que busca el inversor para el desarrollo de la minería es que el proyecto no se desarrolle donde existen conflictos sociales pendientes.

En el sector Agroexportador, el poder de negociación es bajo debido a los siguientes factores: diferenciación de insumos (bajo), concentración de proveedores (baja), costos cambiantes de proveedores y empresa en la industria (medio), presencia de insumos sustitutos

(bajo). Este análisis se debe a que existe diversidad de proveedores que brindan servicios logísticos, comercializan empaques y están relacionados con el proceso empaque y embalaje; así como los vendedores de pesticidas, cuyo bien o servicio que ofrecen no brinda diferenciación a la región y no genera impacto si se decide cambiar de proveedor. En el sector turismo, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una diversidad de empresas que prestan los diferentes servicios necesarios como hospedaje, restaurantes, transporte y agencia de viajes para la realización de los paquetes turísticos, por tanto, no existiría diferenciación de insumo, concentración de proveedores o que genere el impacto en el costo o la diferenciación.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores (Alto)**

Según el análisis del sector económico con relación al poder de negociación de los compradores, los sectores que aportan más a la producción de la región Junín son: el sector minero, por producción de cobre, plata y oro, así como Zinc y plomo; y el sector agrícola, con productos como el café y cacao. Estos son los más relevantes, los cuales, al ser considerados *commodities*, tienen tendencias muy marcadas por el mercado internacional, con poca diferenciación de sus competidores. Por lo que la región Junín tiene poco poder de negociación frente a compradores nacionales o internacionales como Estados Unidos, China o Europa, entre otros. En referencia a sectores como comercio o turismo, los productos y servicios ofertados se encuentran circunscritos al mercado local de la región y no están desarrollados adecuadamente. Esto hace que los compradores prefieran elegir servicios ofrecidos por otras regiones cercanas, lo cual les da un alto poder de negociación.

Sobre los compradores en minería, se tiene que su poder es alto debido a que la participación en el mercado de todos los proveedores es muy pequeña por tratarse de un *commodity*, por tanto, tienen amplias opciones de compra. En minería, el principal producto es el cobre y el principal destino es China. Es importante también la participación en el

mercado de los productos agrícolas tales como el café, ya que existen compradores globales que ya confían en determinados proveedores. Si bien el café también es considerado un *commoditie*, la calidad juega un rol determinante ya que es uno de sus componentes diferenciadores en el mercado, por lo que contar con un producto de reconocimiento internacional es muy importante también; de aquí la relevancia de los canales de distribución. Los principales compradores de café son Estados Unidos y Alemania, lo cuales representan mercados destino de Junín con un alto potencial de desarrollo. Respecto al turismo, se tiene que los principales compradores son Chile y Estados Unidos, quienes representan el 44.3% del mercado. En ese sentido, Junín tiene una gran oportunidad de desarrollo, más aún considerando el 19% de turismo ejecutivo que existe en el departamento.

Además, la demanda local y nacional es poco exigente. Por lo general, a nivel nacional, los productos de la región son adquiridos a precios bajos para las condiciones de producción existentes, pues las mismas son realizadas con productos de poco valor agregado en general. Finalmente, se debe indicar que los productos elaborados dentro de Junín no cumplen con las exigencias técnicas requeridas para los mercados internacionales, por lo tanto, el poder de negociación de los compradores internacionales es alto.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos (Bajo)**

El cobre es un metal ampliamente utilizado en diversas industrias, por lo cual constantemente es sustituido por otros materiales en el mercado, ello se ve intensificado por las variaciones de los precios que en determinadas coyunturas pueden favorecer la compra de sus sustitutos a pesar de no tener el mismo desempeño. De acuerdo con la Asociación Internacional de Cobre [ICA], las pérdidas de volumen en el mercado de cobre por sustitutos se han reducido de 1.1% del 2015 a 0.9% en el 2016; y esta tendencia de reducción se mantiene desde hace cinco años. El volumen de sustitución del cobre depende del factor geográfico, por ejemplo, del total de las 240 kt de cobre sustituido, el 40% corresponde a

China, 23% a otras regiones de Asia y Oceanía, 20% a Europa y África y un 17% para América; el porcentaje de sustitución se ve influenciado por la cantidad de cobre que utiliza cada geografía (ICA, 2016).

Para poder identificar los sustitutos del cobre, es importante recalcar que el cobre tiene participación en los siguientes mercados: cables de poder, alambres y otros cables; tubos; cables de bajo voltaje; materiales de arquitectura; circuitos eléctricos de automóviles; radiadores; circuitos para línea blanca; aleaciones; entre otras. Dentro de este universo de aplicaciones, el cobre puede ser sustituido por el aluminio para cables y radiadores; sin embargo, el cobre es un mejor conductor de electricidad y calor. Para tuberías de agua los tubos de cobre son sustituidos por tubos de PVC, PEX y A1-PEX, con la desventaja del efecto antibacteriano del cobre y la no reacción frente al calor; en ese sentido, los tubos de PVC en un incendio emanan gases tóxicos. Para la televisión por cable o conexiones telefónicas se utiliza la fibra óptica, la cual sólo transporta datos y es costosa. Finalmente, en otras aplicaciones es también sustituido por el acero inoxidable, sin embargo, es de alto costo y de procesos complejos.

Respecto a los sustitutos del cacao, existe en la industria alimentaria el reemplazo con manteca equivalente al cacao con la finalidad de ahorrar costos. Sin embargo, el desarrollo de este sustituto es lento y se utiliza en las líneas económicas de confitería; donde se nota la diferencia en el desempeño. Dentro del mercado de consumo masivo, el uso de cacao es muy alto para la producción de chocolates, por lo que las entidades reguladoras a nivel mundial exigen contenidos mínimos de cacao para llamar a un producto chocolate. Dentro del mercado de consumo masivo de golosinas, el chocolate como producto terminado compite con todas las golosinas; sin embargo, cabe resaltar que el cacao es utilizado como ingrediente y no como producto terminado para consumo masivo (Liendo, 2006).

El Perú ha evolucionado en su oferta turística con el pasar del tiempo y ahora se

encuentra como un destino privilegiado en Latinoamérica gracias a la ciudadela de Machu Picchu. La región Junín posee un alto potencial turístico que dentro del concepto servicio está categorizado como un servicio de diversión, relajó y placer. Dentro de este concepto, el turismo en el país compite con diferentes sustitutos que ofrecen lo mismo, entre ellas se podría indicar: parques de juegos, inversiones personales en actividades relajó, etc.

Respecto al cobre, el desempeño relativo en el precio depende de la coyuntura en que se encuentren los precios internacionales; en ese sentido se tienen sustitutos que responden bien a esta variable, aunque su desempeño no es el deseado, por lo que se considera que tienen un poder bajo. Sin embargo, para el caso del cacao y el turismo no se identifica claramente un sustituto sólido; por lo que se ha considerado que la amenaza de por parte de los sustitutos es baja.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes (Medio)**

En el sector minero, la entrada de nuevos competidores es media ya que posee fuertes economías de escala. En este caso, los capitales chinos son los que tendrían mayor posibilidad de entrar económicamente; sin embargo, se debe considerar que los nuevos proyectos deberán hacer frente a otro tipo de barreras que son las leyes del medio ambiente, las comunidades locales y el gobierno. Finalmente, otra barrera de entrada es encontrar yacimientos mineros que tengan la capacidad y la calidad para hacer frente a las mineras ya constituidas en el sector (BCRP, 2016).

En el sector turismo, la probabilidad de nuevos entrantes es alta, debido a que la oferta turística es menor a la demanda; además, la oferta turística se concentra en pocas rutas turísticas, lo cual representa una oportunidad para explotar de los nuevos entrantes (Gobierno regional de Junín, 2016). En el sector agroexportador, la probabilidad de nuevos entrantes es media, debido a los cambios climáticos, las plagas y que tiene una considerable economía de escala, por lo cual hace que se complique el ingreso de nuevos competidores. Además,

implica entender que la inversión es de largo plazo, por ejemplo, en el caso del café, en el 2016, creció el nivel de exportación después de cuatro años de constante caída y esto se debió a las plagas que afectaron las cosechas (BCRP, 2016). Ello ha permitido el ingreso de nuevos competidores, sin embargo, gracias a que Perú posee a nivel de agroexportación una reputación internacional por la calidad de sus productos, ha logrado recuperar participación del mercado internacional, por lo que este factor de reconocimiento es muy importante dentro del sector. Otro factor que ha permitido el ingreso de nuevos entrantes en los sectores económicos es que Perú ya cuenta, como en el caso del cobre, con una alta tecnología desarrollada para la explotación de sus recursos, ello le ha permitido posicionarse en el mercado de minerales como un proveedor de costos bajos maximizando así la rentabilidad. Sin embargo, el bajo desarrollo de la tecnología en el sector turismo ha sido la causa de su lento y bajo desarrollo a pesar de tener recursos apreciados internacionalmente.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores (Bajo)**

Si bien existen muchos productores en la región, también se tiene rivalidad entre los diferentes sectores a nivel de Perú y de forma internacional. Junín se caracteriza por tener una clase empresarial bastante reducida y poco desarrollada, con un bajo porcentaje de empresarios líderes, que está concentrada sólo en determinados sectores económicos tradicionales, esencialmente el comercio y la agricultura, y mantienen un enfoque práctico y no estratégico en el desarrollo de sus actividades. Es importante destacar el alto nivel de informalidad existente y la presencia de comercialización por acopio, la cual deja huellas en la escasa capacidad de negociación de muchas empresas y la inexistencia de una cultura exportadora relevante.

Para citar un ejemplo, la principal actividad económica, el agro, se caracteriza por ser atrasada, reincidente en productos con poco valor agregado y escaso nivel de aceptación en los mercados internacionales, situación originada por el uso de tecnología tradicional, por la

falta de suficiente y adecuada infraestructura de riego, por la escasa asistencia técnica y capacitación disponible, así como por el limitado acceso al sistema financiero. En cuanto al desarrollo industrial, la manufactura está muy débilmente conectada al sector primario, debido en parte a los bajos niveles de su producción. En su mayoría las empresas de la región son pequeñas o microempresas familiares, con prácticas artesanales y bajo nivel de capitalización y marcadas por una escala de producción pequeña, realidad que se hace más evidente en el sector artesanía. El turismo es una fuente importante para el desarrollo regional, principalmente porque permite el desarrollo de un cúmulo de actividades colaterales –como la artesanía, la construcción, el transporte, los servicios, los alimentos, entre otros– y debido a que genera puestos de trabajo. No obstante, la clase empresarial en esta actividad necesita mejorar la calidad de los servicios, eliminar el creciente número de operadores informales que en la actualidad asciende a 2500 (Entrevista con Boris Calderón, 2017), e integrar a la población en general. Del total que conforma la PEA, solo el 17% mantiene empleo formal, un 15% tiene posee empleo informal en el sector formal y el 68% pertenece al empleo informal en el sector informal. En el sector económico, el 35.2% se desempeña en el sector agropecuario, seguido con un 30.8% por el sector de servicios, el sector construcción con 16.9 % y un 6.5% en el sector comercio (PRODUCE, 2016d).

En el sector turismo, en Perú, las ciudades con mayor número de arribos nacionales sin considerar Lima son La Libertad y Arequipa con un comportamiento similar en segundo lugar. Junín se encuentra en tercer lugar, seguido de Ica y Ancash. Junín debe buscar llegar al segundo lugar, sin embargo, solo mantiene ocho empresas en el rubro de restaurantes que se encuentran comprometidas con la mejora de calidad, aplicando una buena gestión de servicios turístico, el cual debe incrementar de los 337 restaurantes que mantiene en toda la región sin ofrecer ese servicio. Asimismo, respecto a las áreas naturales protegidas, Junín supera el número de superficie a sus principales competidores como Ica, Ancash y La

Libertad, cuenta con nueve áreas naturales protegidas que representan el 14.75% de la superficie de la región, tomando en consideración que uno de los diferentes aspectos fundamentales para la toma de decisiones de un vacacionista constituye los paisajes y la naturaleza. Sin embargo, debe trabajar para atraer al turista en el proceso de zonificación económica-ecológica y ordenamiento territorial, y debe mejorar la protección de los recursos naturales y culturales de la región (Gobierno Regional de Junín, 2016).

Uno de los criterios más importantes para lograr captar turistas es tener canales de comunicación desarrollados. El desarrollo de las redes social ha permitido la diversificación de ellos y, por lo tanto, su uso representa una gran alternativa publicitaria de bajo costo. En la actualidad, la propaganda turística de Junín está basada en artículos de internet y la promoción que hace el gobierno mediante su página web. Sin embargo, dichos medios no tienen un alcance internacional, por lo que los turistas no tienen conocimiento de los diferentes atractivos que hay en la zona, ya sea cultural, natural o histórico. En ese sentido, una comunicación eficiente es clave para el desarrollo del turismo.

Junín posee como una barrera de crecimiento la contaminación del río Mantaro, pues cuando se realiza la actividad minera sin un adecuado control de fiscalización tiende a contaminar las aguas y esto afecta de forma negativamente el desarrollo, y, sobre todo, en el sector agrícola, a su vez el 41% de los diferentes productores agropecuarios posee menos de una hectárea; por ello, se puede ver como una alternativa formar asociaciones (PRODUCE, 2016d). Se están ejecutando 10 proyectos que consisten en la reconversión productiva que busca tener la capacidad de poder transformar hojas de cultivo de coca en cacao y también existen proyectos en la reconversión productiva en Satipo, donde se han beneficiado 20 productores que accedieron a esta transformación de forma voluntaria, que hace un total de 21 hectáreas trabajadas. En el manejo de control de manejo de los recursos forestales y la fauna silvestre, se decomisó 239, 883 pies tablares de procedencia de madera ilegal;

asimismo, se rescataron 58 animales silvestres en Junín, entre los cuales figuran los osos perezosos, los caimanes y los monos choros (MINAGRI, 2016). En Junín se han identificado 15,844 hectáreas que son potenciales para plantaciones forestales en comunidades campesinas, que permiten trabajar en estas hectáreas y conseguir mejorar la producción, por ello los productores ante los afectos climáticos, han construido 170 cobertizos para reducir cualquier vulnerabilidad de sus cosechas ante las heladas; así los productores de café tienen como meta general la renovación de 80,000 hectáreas de cafetales con el propósito de ser resistentes ante la roya amarilla y ser altamente productivas (MINAGRI, 2016).

Existe un aproximado invertido de S/ 4.1 millones que han sido asignados a diferentes proyectos en Junín por el Fondo de Investigación y Desarrollo para la competitividad, el 31% está destinado al desarrollo para el cultivo de cereales; el 20% se usó para el cultivo de frutas, nueces, plantas para bebidas y especias; el 16% de encuentra dirigido al rubro de hoteles, básicamente a campamentos y otros tipos de hospedaje temporal; 11% se encuentra destinado a venta por mayor de materias primas agropecuarias y de animales vivos; 9% está basado en cría de animales domésticos; 5.5% en la fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal, el 6.4% se asignó a la pesca, explotación de criaderos de peces y granjas piscícola; y el 1.1% se basa en la fabricación de otros productos de madera, corcho, paja y trenzables (PRODUCE, 2016d).

En competitividad regional se debe incluir una significativa mejora de la calidad educativa e incentivar las carreras técnicas, para conseguir mejorar oportunidades para el capital humano, por ello es fundamental la expansión y mejores procesos continuos de innovación, además de la búsqueda de alianzas de las empresas con laboratorios y universidades. De esta manera, se logrará impulsar la productividad y el crecimiento empresarial; por ello, los aportes de los Centros de Innovación Tecnológica tienen la misión de promover la innovación tecnológica a través de la investigación aplicada, la transferencia

tecnológica y la difusión de conocimientos, en función de los requerimientos de las empresas, con el fin de alcanzar mayores niveles de competitividad (BCRP, 2013).

Se tiene a San Martín, que dentro de sus actividades económicas tiene un ingreso de 24.3% en sector agropecuario mientras que la minería aporta el 0.8%. Principalmente, desarrolla las actividades de agropecuario, manufactura y construcción; así, también, San Martín es la segunda región de la Selva, el PBI per cápita de San Martín es 40% del promedio nacional, se mantiene una notoria desigualdad entre la provincia de San Martín y el resto de las provincias de la región San Martín cuando se refiere al desarrollo humano. El crédito se encuentra concentrados en un 83.6% en dos distritos, en el distrito de Tarapoto con 58.5% y Moyobamba 25.1% (PRODUCE, 2016c).

Cusco tiene dentro de sus actividades económicas una gran afluencia de turistas, por lo que en el rubro de servicios posee una gran influencia dentro de la economía de la región. Desarrolla principalmente las actividades de minería, construcción, comercio y otros servicios, lo que refleja que el PBI per cápita de Cusco es mayor que el promedio nacional, aportando un 4.9% del VAB nacional. Respecto a los productos tradicionales, principalmente en la minería, tiene el cobre y oro y que representan el 98% del total de las exportaciones (PRODUCE, 2016b).

Arequipa es la segunda región que más aporta al VAB nacional con 5.4%, y dentro de sus actividades económicas el 21.1% representa la minería e hidrocarburos. El crecimiento del VAB de Cusco fue de 10.7% en los últimos 5 años, mayor que Ayacucho, que fue de 9.2% y Arequipa de 4.2%, el PBI per cápita de Arequipa supera en 19 % en el promedio nacional, el agro representa el 6.8% (PRODUCE, 2016a).

Finalmente, del análisis de las cinco fuerzas competitivas de Junín se puede concluir que posee un nivel de impacto bajo ante la amenaza de sustitutos y respecto a sus competidores partiendo del análisis sectorial de la minería, agro exportación y turismo.

Asimismo, los sectores mencionados anteriormente revelan que en el análisis de poder de negociación de los compradores es alto, lo cual indica que estos sectores deben aplicar una estrategia intensiva para poder generar una ventaja competitiva que genere una preferencia por parte de los compradores y con esto disminuya el poder de negociación que tienen como compradores.

### **3.6. Junín y sus Referentes**

Respecto a la educación, se tiene como referente a Singapur que actualmente ocupa el primero lugar a nivel mundial en la prueba PISA; asimismo, según el último informe de competitividad global Singapur es el mejor en educación superior, Finlandia lidera el ranking en educación primaria y Suiza muestra la mayor calidad en sistema educativo.

Respecto al café, se puede comparar con Colombia y Brasil, países que son referentes por ser los de mayor producción mundial, para que pueda crecer en este ámbito. En turismo, se puede considerar como referente a Brasil, ya que, al igual que Junín, el turismo se concentra en la diversidad de sus recursos naturales. Actualmente, según informe global de viajes y turismo 2017, Brasil ocupa el puesto 27 a nivel mundial en turismo gracias a su desarrollado buen servicio turístico, infraestructura (puesto 39), conectividad aérea (puesto 40) y competitividad en precios (puesto 41).

En agroexportación, se puede considerar como referente a Brasil, pues su tipo de suelo es similar al de Junín, y ocupa el cuarto lugar en el mundo con mayor actividad agrícola, ocupando 5.8% de su PIB. Finalmente, se puede considerar como referente a Japón, ya que según (Hausman, Hidalgo, Bustos, Coscia, Simoes & Yildirim, (2015) ocupa el primer lugar a nivel mundial en el índice de complejidad económica es decir que de forma intensiva entiende su economía y los productos que genera basándose en los productos de exportación, donde los productos con valor agregado como los circuitos integrados son parte de sus

principales productos de exportación, de la misma forma, pero en mayor magnitud, se encuentra China y Singapur.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)**

Esta matriz es una herramienta que permitirá verificar cómo se posiciona una empresa frente a competidores del mismo sector. De acuerdo con D'Alessio (2015), el propósito de una MPC es poder señalar como se posiciona una organización respecto a los demás competidores del mismo sector, es importante resaltar que solo se está considerando los factores económicos y no los de bienestar social (ver Tabla 7).

### **3.8 Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Se debe realizar un comparativo con entidades y organizaciones globales que posean mejores condiciones, y su índice de medición permita comparar la gestión de cada región. En ese sentido, se consideran ciudades o regiones que comparten un similar recurso principal como es el minero en el caso de Antofagasta en Chile y Papua en Indonesia, así como Antioquia en Colombia por su potencial cafetalero y París en Francia por su alto potencial turístico; países y regiones que tienen un gran potencial en lo antes mencionado pero que al mismo tiempo tienen gran desarrollo en otras industrias como consecuencia de un buen aprovechamiento de sus recursos. Para la elección de las regiones se ha considerado como punto de referencia el ranking mundial a nivel país del the global competitiveness report 2016-2017 (World Economic Forum, 2016), en el que Alemania ocupa el puesto cuatro, Francia el puesto 21, Chile el puesto 33 y Colombia el puesto 61 todos ellos por encima de Perú que ocupa el puesto 69, adicionalmente y debido a que los indicadores de medición que se utilizan en el ranking también son considerados para el desarrollo de la región Junín es que se ha visto necesario considerar a las provincias de los países antes mencionados como punto de referencia en la matriz. Se puede observar que solo se están considerando los factores económicos y no los de bienestar social (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo MPC*

| Factores clave de éxito                            | Peso | Junín |       | Arequipa |       | Cusco |       | San Martín |       |
|--|------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|------------|-------|
|  |      | Valor | Pond. | Valor    | Pond. | Valor | Pond. | Valor      | Pond. |
| 1 Productos de exportación                         | 0.10 | 1.00  | 0.10  | 3.00     | 0.15  | 1.00  | 0.20  | 2.00       | 0.20  |
| 2 Disponibilidad energética                        | 0.15 | 3.00  | 0.45  | 3.00     | 0.45  | 2.00  | 0.30  | 1.00       | 0.45  |
| 3 Productividad                                    | 0.15 | 2.00  | 0.30  | 3.00     | 0.40  | 3.00  | 0.40  | 1.00       | 0.20  |
| 4 Innovación                                       | 0.15 | 3.00  | 0.45  | 3.00     | 0.45  | 2.00  | 0.30  | 4.00       | 0.15  |
| 5 Disponibilidad de presupuesto (Recursos totales) | 0.20 | 1.00  | 0.20  | 2.00     | 0.40  | 4.00  | 0.80  | 1.00       | 0.60  |
| 6 Infraestructura vial y de transporte             | 0.15 | 1.00  | 0.15  | 4.00     | 0.30  | 1.00  | 0.45  | 2.00       | 0.30  |
| 7 Disponibilidad de mano de obra calificada        | 0.10 | 2.00  | 0.20  | 3.00     | 0.10  | 2.00  | 0.20  | 1.00       | 0.10  |
| Total  | 1.00 |       | 1.85  |          | 2.25  |       | 2.65  |            | 2.00  |

Valor: 4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor

Tabla 8

*Matriz de Perfil Referencial MPR*

| Factores clave de éxito                            | Peso | Junín |       | Antofagasta (Chile) |       | Papua (Indonesia) |       | París (Francia) |       | Antioquia (Colombia) |       |
|--|------|-------|-------|---------------------|-------|-------------------|-------|-----------------|-------|----------------------|-------|
|  |      | Valor | Pond. | Valor               | Pond. | Valor             | Pond. | Valor           | Pond. | Valor                | Pond. |
| 1 Productos de exportación                         | 0.10 | 1     | 0.10  | 4                   | 0.40  | 4                 | 0.40  | 4               | 0.40  | 4                    | 0.40  |
| 2 Disponibilidad energética                        | 0.15 | 3     | 0.45  | 4                   | 0.60  | 4                 | 0.60  | 4               | 0.60  | 3                    | 0.45  |
| 3 Productividad                                    | 0.15 | 2     | 0.30  | 4                   | 0.60  | 3                 | 0.45  | 4               | 0.60  | 4                    | 0.60  |
| 4 Innovación                                       | 0.15 | 3     | 0.45  | 3                   | 0.45  | 3                 | 0.45  | 4               | 0.60  | 4                    | 0.60  |
| 5 Disponibilidad de presupuesto (Recursos totales) | 0.20 | 1     | 0.20  | 3                   | 0.60  | 4                 | 0.60  | 4               | 0.80  | 3                    | 0.60  |
| 6 Infraestructura vial y de transporte             | 0.15 | 1     | 0.15  | 4                   | 0.60  | 4                 | 0.60  | 4               | 0.60  | 4                    | 0.60  |
| 7 Disponibilidad de mano de obra calificada        | 0.10 | 2     | 0.20  | 4                   | 0.40  | 3                 | 0.30  | 4               | 0.40  | 3                    | 0.30  |
| Total  | 1.00 |       | 1.85  |                     | 3.65  |                   | 3.60  |                 | 4.00  |                      | 3.55  |

Valor:  
4. Fortaleza mayor  
3. Fortaleza menor  
2. Debilidad menor  
1. Debilidad mayor

### 3.9. Conclusiones

Este capítulo permite evidenciar que el gobierno central ha tomado iniciativas que pueden favorecer a la región. Entre estas, se encuentran las políticas relacionadas a la aceleración de la economía, lo que favorece el desarrollo y ejecución de proyectos relacionados a la minería, los cuales son muy importantes para la región porque representan uno de sus principales ingresos. Por otro lado, existe un apoyo muy fuerte al sector agrícola, actividad económica de la que depende gran parte de la población de Junín, y más aún a los pobladores del VRAEM, los cuales, por estar en dicha geografía, reciben beneficios por la reconversión de cultivos.

Sumado a ello, se tiene fuentes de financiamiento públicas como Agrobanco, que permiten a los pequeños y medianos agricultores condiciones de endeudamiento adecuados para el sector. Es importante tener en cuenta que las principales fuentes de ingresos en la región provienen del sector minero, comercio y servicios por lo cual es necesario aprovechar de mejor manera dichos recursos mediante la mejora de los indicadores de productividad, innovación, mano de obra calificada disponible e infraestructura. Asimismo, se menciona que estos indicadores analizados para las regiones de Cusco, Arequipa y San Martín, considerados en la matriz de perfil competitivo, dan como resultado que estas regiones obtengan una mejor posición en el índice de competitividad regional respecto a Junín, sobre todo en las actividades económicas en las que cada región es representativa. El poder mejorar estos indicadores permitirá que la región Junín desarrolle productos de calidad exportadora, mejore los servicios turísticos servicios; lo cual replicará en la mejora del bienestar social, ya que se está poniendo el foco en las principales actividades de la comunidad.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

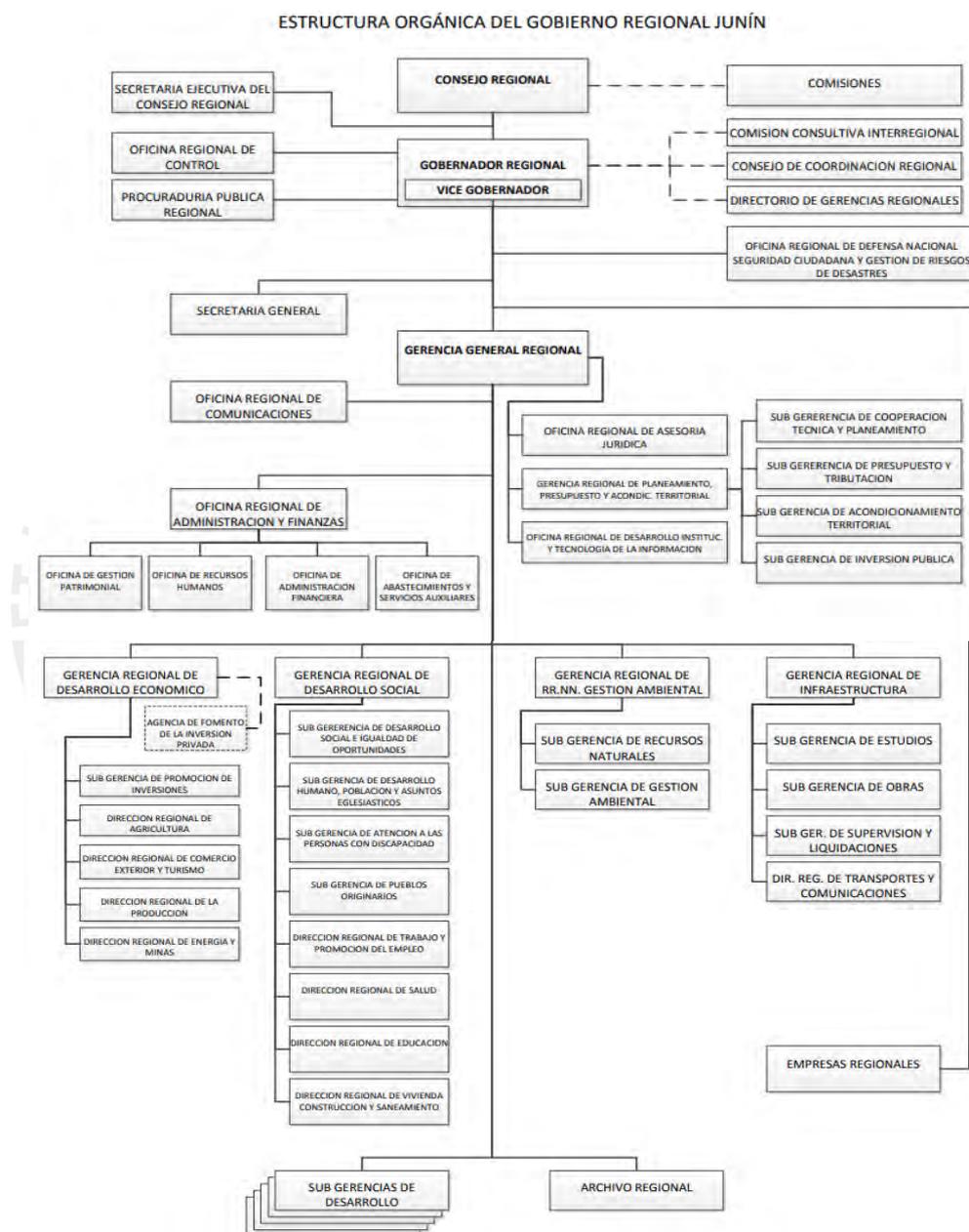
### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

De acuerdo con la Constitución Política del Perú y la Ley Orgánica de Gobierno Regionales (Ley 27867), los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo. Asimismo, está conformado por tres órganos: Consejo Regional, Presidencia Regional y el Consejo de coordinación Regional (Gobierno Regional de Junín, 2008). Las limitaciones para el desarrollo político, económico y social, para el gobierno regional de Junín, se asocian a la centralización que existe en la ciudad de Huancayo, ya que en el movimiento financiero departamental representa el 73.8% de los depósitos y el 81.4% de las colocaciones, asimismo se muestra un presupuesto asignado de más del doble al siguiente que es Satipo. Muy de lejos se encuentra la ciudad de la Oroya que representa el 9.6% de los depósitos y el 8.8% de las colocaciones, así como la Provincia de Junín y la Oroya como presupuesto asignado (Gobierno Regional de Junín, 2008).

Asimismo, como se mencionó en el párrafo anterior, por la reducida gestión en temas de desarrollo económico y social, la estructura es muy jerárquica y produce poca agilidad para toma de decisiones. La gestión del Gobierno Regional de Junín (GRJ) tiene algunas falencias que traban y/o oscurecen los índices de medición limitada para su desarrollo: existe una separación entre sus gerencias centrales, su plan concertado es sobre un método antiguo que no se encuentra actualizado, su autonomía puede llevarlos a confusión en procesos del Estado, se ve poca gestión en la correcta ejecución presupuestal, se puede identificar un proceso poco adecuado de modernidad en la gestión pública, de manera que no existe un

política de meritocracia dentro del Gobierno Regional, y a su vez existe un alto índice de percepción de la corrupción, el cual debe ser reducido. Algunas debilidades que se pueden identificar son el alto grado de burocracia y la concentración de las actividades económicas y de gestión en la provincia de Huancayo. El Gobierno Regional de Junín tiene el siguiente organigrama institucional (ver Figura 8).



*Figura 8.* Organigrama estructural del Gobierno regional de Junín. Tomado de “Junín, desarrollo sostenible,” por Gobierno regional de Junín, 2016 ([http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154fe1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/)).

El Gobierno Regional de Junín el año 2016 gestionó proyectos en educación, desarrollando y capacitando al personal docente y a los diferentes promotores de las instituciones de educación básica regular y a su vez desarrollando la educación técnica, buscando el desarrollo del personal administrativo. Respecto a la salud, el gobierno invirtió en atención de consultas externas y de hospitalización, enfocándose en la atención a niños con infecciones respiratorias agudas y niños con crecimiento y desarrollo. El desarrollo económico y del medioambiente, se trabajó la calidad del agua para el consumo humano y el apoyo al agro. El gobierno local destinó recursos para sus servicios en referencia al patrullaje municipal por sector a través del apoyo de serenazgo (INEI, 2016).

Entre enero y diciembre del 2016 se ejecutaron proyectos destacaron en el Gobierno Nacional como la Construcción del túnel Yanango, Construcción del puente carrozable sobre el río Perené en el distrito de Pichanaki, provincia de Chanchamayo, el Afianzamiento hídrico en el valle del río Shullcas con fines agrícolas, de esta manera apoya al crecimiento y mejor desempeño de sectores. A su vez el Gobierno Regional brindó apoyo para la implementación del Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas de la Macro Región del Centro del Perú, también incentivó que se realice la recuperación de los servicios de educación primaria y secundaria de la Institución Educativa emblemática Santa Isabel, en el distrito Huancayo, y lograr el mejoramiento de la capacidad resolutive del hospital Daniel Alcides Carrión, esto refleja la mejora en la calidad de atención para la población. Los gobiernos locales incentivaron el mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillado de la localidad de Río Negro, distrito de Río Negro en Satipo, a cargo del gobierno local correspondiente, el mejoramiento y rehabilitación de la carretera de acceso al puente Collpa - San Juan de Jarpa - Yanacancha, provincia de Chupaca y se invirtió en la ampliación de la carretera Curibamba, Villano, Marancocha, Chimay y Pacaybamba de los distritos de Mariscal Castilla y Monobamba, distrito de Mariscal Castilla – Concepción (BCRP, 2016).

La promoción de programas de desarrollo empresarial va acorde con poder realizar capacitaciones, asistencia técnica, diferentes asesorías e información de mercados y permite a las empresas poder alcanzar sus objetivos obteniendo como resultado un mayor impacto económico, y por ende el crecimiento de la región generando una mejor gestión competitiva en los empresarios.

El año 2016 al Minera Chinalco Perú, que es explotada por la Mina Toromocho, realizó inversiones por US\$ 146,1 millones siendo del octavo más alto del país, la empresa La Virgen SAC ejecuta el proyecto Central Hidroeléctrica La Virgen que se encuentra ubicada en el distrito de San Ramón en Chanchamayo, la empresa Generación Eléctrica Santa Ana viene construyendo la Central Hidroeléctrica Renovandes con una inversión que se encuentra ubicada en el distrito de Perené en Chanchamayo, también el grupo Falabella inauguró en noviembre su centro comercial Open Plaza Huancayo esta obra cuenta con área arrendable de 34 mil metros cuadrados donde se distinguen diferentes cadenas como Saga Falabella, Tottus, Sodimac, Cinemark, KFC, además de otras tiendas, este nuevo centro comercial, llega hacer el segundo después de Real Plaza Huancayo quien construyó en las instalaciones de la Ex Cooperativa Manufacturas del Centro, trayendo de esta manera modernidad y mayor comercio a la población (BCRP, 2016).

El gobierno busca poder intervenir con la finalidad de brindar mejores condiciones a la población de Junín, de esta manera interviene en mejorar la región realizando diferentes proyectos y brindando información que le sea útil a la población como las capacitaciones, ferias, promueve e incentiva a los microempresarios brindando espacios en la capital con la finalidad de promocionar sus productos, apoyando e incentivando a la creación de nuevos negocios en variados sectores, también busca reducir brechas de delincuencia con diferentes proyectos que realiza la Policía Nacional, sin embargo este apoyo no llega a toda la población y se encuentra en proceso de lograr calar en la mente de los empresarios a fin que

logren formalizar sus empresas con la finalidad de obtener beneficios.

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

La gran diversidad geográfica que se puede encontrar en la región Junín representa un potencial altamente provechoso que puede impulsar el desarrollo de diversas actividades económicas en varios sectores; sin embargo, como parte del desarrollo cabe señalar que la conectividad entre provincias es sumamente importante, dentro de los sectores más relevantes están la actividad agropecuaria, minera y manufacturera, así como la actividad comercial (BCRP, 2016).

Es necesario mencionar la ubicación geográfica de Junín en el centro del país, y su cercanía a Lima y la zona de tránsito hacia la Selva en general, lo cual genera un gran flujo de visitantes. En ese sentido, Junín tiene amplia capacidad de ofrecer servicios turísticos por sus climas diversos y por tener acceso directo a la sierra y selva, y lugares con amplia biodiversidad. Esta es una de las causas que generan un gran dinamismo comercial de la región Junín, además de estar incentivado en gran escala por la actividad minera que promueve adicionalmente actividades complementarias, como de servicios y manufactura. En ese sentido, es necesario para consolidar el posicionamiento competitivo de la región, que asegure un plan con desarrollo de proyectos de infraestructura a largo plazo y, de esta manera, reducir costos en el transporte de productos, impulsar la minería, incrementar el turismo y generar mayor acceso a servicios sociales (BCRP, 2016).

Relacionado a lo antes mencionado, es necesario que se promueva y favorezca constantemente la actividad empresarial en todos sus sectores en la región dentro de la economía, reduciendo como prioridad la informalidad y favoreciendo el crecimiento de su escala capacidad productiva, a fin de generar empleo y productos que sean altamente competitivos para los mercados o sectores donde se ofertan, de manera que permita generar condiciones adecuadas en sus trabajadores, por lo que se debe identificar oportunidades de

crecimiento de los principales sectores productivos.

En el sector agropecuario, la región Junín es uno de los más importantes proveedores de hortalizas, frutas y tubérculos en el país, debido a sus condiciones climáticas y de suelo, donde destacan productos como el café, el cacao, el kion, la papa, la zanahoria, la maca, la piña y la naranja, los cuales tienen una proyección de poder incorporar mayor valor agregado; sin embargo, aún existe ausencia de promoción de asociaciones de los agricultores, gestión eficiente del agua, y la debida incorporación de tecnologías modernas, pues se considera que esta actividad es la primera generadora de empleo en la región. También existe potencial pesquero que tiene una pequeña contribución en comparación al sector en general; sin embargo, la región tiene una tradición en el cultivo de truchas en la Sierra, y otras especies como el paco y la gamitana en la Selva, que podrían ser explotadas mediante incremento de sus niveles de producción, mediante la tecnificación adecuada dentro de los piscicultores. Sin embargo, existe algún grado de informalidad dentro del sector agropecuario, sin mucho valor agregado, únicamente ofreciéndose materias primas.

Cabe precisar, que entre enero y diciembre del 2016, creció 5% el sector agropecuario, ante la mayor oferta de los subsectores agrícola (3%) y pecuario (15.2%), donde sobresale, en el primer caso, la mayor producción destinada al mercado externo y agroindustria (café, cacao y maíz amarillo duro, principalmente). Sin embargo, el alto potencial del mercado internacional relacionado al café es uno de los productos principales a incrementar su producción; y, en el segundo, por carnes de ave, porcino y llama, leche, lana, y fibras de alpaca y llama (BCRP, 2016).

La actividad minera, entre enero y diciembre, se contrajo en 4%, lo que se explica por la menor obtención de cobre (-6.6%), oro (-2.1%) y molibdeno (-54.9%); esto contrarresta parcialmente por los incrementos en plomo, zinc y plata. Durante el año, la producción de cobre de Minera Chinalco, que representó el 88.6%, monto del total de cobre producido en el

periodo, lo cual muestra que el cobre es una de las principales fuentes de ingresos de la minería y de la región se contrajo en 7.6% respecto del año previo. Se puede considerar que estos indicadores responden, principalmente, a la evolución presentada por la actividad manufacturera, actividad que creció muy por debajo del promedio nacional durante los últimos años, y se considera una de las razones de la suspensión de actividades de Doe Run Perú. El gran potencial minero con el que cuenta la región, sumado a la entrada en operación de nuevos proyectos de inversión, proyectaría la economía a un crecimiento a tasas más aceleradas, lo cual mejoraría aún más las perspectivas si se continua con la adecuación e integración con los demás sectores económicos, tal es el ejemplo de sectores en explotación en yacimientos como lo es Toromocho, que aprovechó para generar un desarrollo industrial capaz de proveer insumos y maquinarias para la operación de los proyectos mineros, algo muy evidente frente al mercado de minerales. Este depende mucho de los precios internacionales que genera alta volatilidad (BCRP, 2016).

De los otros indicadores de actividad económica en la región, destacó el incremento del acceso a los servicios financieros; este desarrollo contribuye a dinamizar la actividad económica y a facilitar las transacciones generando mejores tasas de inclusión financiera, como se puede apreciar de los siguientes indicadores del crédito directo total (10.8%), crédito de consumo (11%), crédito hipotecario (6.5%), la producción manufacturera (3.9%) y la inversión pública (15.5%). Contrariamente, disminuyeron los despachos de cemento (-7.4%) y los arribos a los establecimientos de hospedaje (-5.1%) (BCRP, 2016).

Las exportaciones, entre enero y diciembre 2016, totalizaron US\$ 792 millones, inferior en US\$ 151 millones (-16.1 %) respecto al 2015, ante los menores envíos de productos tradicionales en US\$ 148 millones (-16.4 %); y de los no tradicionales en US\$ 3,2 millones (-8.3 %). Respecto a los tradicionales, que significaron el 95.5 % del total, la reducción se justificó por las menores ventas de productos mineros, principalmente de

concentrados de plata y cobre. Las exportaciones de refinados mineros son nulas, ante los problemas en la empresa Doe Run desde mediados de 2014. En los no tradicionales, la reducción se relacionó a alcachofas, cacao, hortalizas, jengibre, maca y madera aserrada, entre los principales (BCRP, 2016).

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

De acuerdo con el IPE (2017), para el periodo 2016-2017, Junín se ubicó en el puesto número 11 en el pilar infraestructura en su ranking de competitividad regional. Esta es una primera revisión de la capacidad de la región con respecto a la generación de energía, la infraestructura de transporte y la red de comunicaciones. El índice muestra grandes dificultades que experimenta la región para poder consolidar su sistema vial y de transporte de forma segura, y que garantice el flujo constante al interior del país por la importante carretera central y otras vías alternas. Sobre lo señalado anteriormente, una infraestructura reducida limita el potencial económico, de crecimiento y de inclusión en general; y el desarrollo de otras infraestructuras que dependen de la red vial. En ese sentido, es primordial activar o ejecutar proyectos de desarrollo en infraestructura.

La región Junín tiene una posición de tipo estratégico en relación con el tránsito de toda la zona central del país, pues puede conectar a Lima y a regiones de la selva. Junín, además de ser una zona de paso para el transporte terrestre desde Lima hacia Huánuco, Pasco, Ayacucho y Huancavelica, constituye la ruta más rápida hacia la Selva Central (BCRP, 2016).

La principal vía de conexión con la capital del país es la Carretera Central, una vía transversal de 174 kilómetros que parte de Lima y llega hasta la ciudad de La Oroya, en la provincia de Yauli, donde se conecta con la Longitudinal de la Sierra Norte, que permite llegar a otros departamentos de la Sierra Central. Dado que constituye una de las regiones más transitadas por el transporte interprovincial, Junín cuenta con 16 terminales terrestres

reconocidos por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (BCRP, 2016). Asimismo, se tiene información que la red vial de Junín está conformada por 9.5 mil kilómetros, de la cual el 12.3% se encuentra pavimentado. Además, el 13.8% de las carreteras de Junín pertenecen a la red vial nacional. Por la particular geografía de la región, la red vial está conformada principalmente por trochas con alto grado de precariedad, se puede identificar que sus vías terrestres, ferroviarias y aérea actualmente activas son una gran fortaleza para la región; sin embargo, su infraestructura vial es aún poco desarrollada (MTC, 2016).

Ahora bien, sobre las redes ferroviarias, el Ferrocarril Central es el más alto de América y el segundo más alto del mundo. Actualmente, recorre la ruta Lima – Huancayo – Lima y cuenta con una extensión total de 477 kilómetros, el mismo que surgió como una extensión del ferrocarril Lima – Callao en el año 1870, pero no se concluyó el tramo Lima – La Oroya hasta 1893, bajo la administración de la empresa Peruvian Corporation. En 1908 se terminó de construir la extensión hasta Huancayo y en 1921 la Cerro de Pasco (BCRP, 2016). El ferrocarril constituye una excelente vía complementaria hacia y desde la Costa, que impulsa no sólo el movimiento de pasajeros, sino la actividad productiva, llevando productos y minerales al puerto, si se considera que esta última actividad es sumamente importante para el crecimiento económico de la región, garantizando, de esta manera, el funcionamiento continuo de las empresas manufactureras y mineras de la zona.

Es necesario precisar que el ferrocarril constituye por sí mismo un excelente medio de transporte que permite llevar gran cantidad de carga pesada y de pasajeros, y que permite descongestionar el transporte terrestre en tanto no genera congestión en la ruta que recorre (MTC, 2016). Se debe considerar que los ferrocarriles son uno de los principales medios de transporte en el mundo, por ser un medio relativamente barato por el menor uso de combustible, generando beneficios ambientales, que también pueden abaratar costos de infraestructura teniendo una mayor vida útil. Otro tema primordial es la infraestructura

aeroportuaria; Junín cuenta con el aeropuerto Francisco Carlé, ubicado en el distrito de Jauja, el cual inició operaciones en 1977. De acuerdo con la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial (CORPAC), este aeropuerto es apto para el desarrollo aéreo comercial, al contar con una pista asfaltada de cerca de 2.9 mil metros de largo por 45 metros de ancho. Actualmente, recibe vuelos comerciales, particulares y militares desde Lima; la información disponible muestra que en los últimos cuatro años ha aumentado el flujo de pasajeros, también la región cuenta con los aeródromos de Mazamari y San Ramón (BCRP, 2016).

En relación con la infraestructura energética, se debe destacar que la provisión de energía segura y continua es un requisito fundamental para el crecimiento económico del país y de Junín, donde se tiene actualmente a Electrocentro, que es una empresa distribuidora y comercializadora de energía que forma parte de holding Distriluz, junto con Enosa, Electronorte e Hidrandina, abarcando 12 regiones. En el caso de Electrocentro, la empresa distribuye energía en cinco regiones: Huánuco, Pasco, Junín, Huancavelica y Ayacucho, de las cuales Junín representa aproximadamente el 52% en términos de ingresos. En Junín, la demanda residencial se concentra en Huancayo y el Valle del Mantaro. El 30% de la demanda que atienden es urbana y el resto es rural (BCRP, 2016).

La empresa además cuenta con pequeñas centrales hidroeléctricas para asegurar la oferta de energía que recibe. La empresa se encuentra ampliando y dándole mantenimiento a la línea que va hasta Chanchamayo, pues eran muy frecuentes las caídas de tensión, lo que se espera reducir con el funcionamiento de la Central Hidroeléctrica de Santa Cruz con la conexión de dos puntos de suministro; también se puede identificar que la hidroeléctrica del Mantaro es infraestructura con gran capacidad instalada de producción energía eléctrica y abastece a las principales regiones aleñadas (BCRP, 2016).

Respecto a infraestructura de riego se tiene la disponibilidad hídrica que constituye una limitante para el desarrollo de la agricultura intensiva. Sólo el 25% de las áreas agrícolas

en la Sierra se encuentran bajo riego y el 75% se encuentra en seco (BCRP, 2016). Como se puede observar de los diferentes sectores incluidos y su infraestructura, el desarrollo de los mismos es un factor fundamental para el crecimiento económico sostenible del país, puesto que una mayor conectividad permite el aprovechamiento de las ventajas comparativas con que cuentan las regiones, lo que genera adicionalmente la reducción de la pobreza y la generación de empleos y, por ende, en una mejora del bienestar de la población.

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

Los créditos en Junín, al término de diciembre 2016 (S/ 4,895 millones), registraron un incremento de 10.8% comparado al mismo mes de 2015 y en 2.0% respecto al mes anterior. El incremento interanual se explicó por mayores montos otorgados en créditos para empresas (11.5%), seguido para consumo (11.0%) e hipotecario (6.5%), lo cual se justificó, en el primer caso, por mayores montos otorgados por Agro banco (pequeñas empresas y microempresas), Banca Múltiple (corporativo y a pequeñas empresas), Cajas Municipales (medianas, pequeñas y micro empresas), Cajas Rurales (por el ingreso de una nueva empresa) y Financieras (microempresas). En los créditos para consumo, se explicó por el Banco de la Nación (consumo no revolvente), Banca Múltiple (consumo revolvente), Cajas Rurales (por el ingreso de una nueva empresa), Cajas Municipales y Financieras; mientras que en los de tipo hipotecario se asoció al Banco de la Nación, Cajas Municipales y Financieras (BCRP, 2016) (ver Tabla 9).

En Depósitos, al cierre de diciembre 2016, sumaron S/ 3,055 millones, un aumento en 1.7% comparado al mes previo. El incremento se debió a los mayores montos en depósitos en ahorro y a plazo, en ambos casos por mayores montos captados en todo el Sistema Financiero. Según composición, los depósitos en ahorro concentraron el 42.1% del total, seguido por los depósitos a plazo (40.6%) y a la vista (17.3%). Por moneda, el 86.1% se captó en moneda nacional y lo restante en moneda extranjera (BCRP, 2016).

Tabla 9

*Crédito Directo de Junín saldos a diciembre 2016 en Millones de Soles*

|                            | Saldo en millones S/ |              | Tasa de crecimiento (%) |             |
|----------------------------|----------------------|--------------|-------------------------|-------------|
|                            | Nov-16               | Dic-16       | Mes                     | 12 Meses    |
| Banco de la nación 1/      | 188                  | 190          | 1,2                     | 8,6         |
| Agrobanco 2/               | 197                  | 198          | 0,5                     | 1           |
| Banca Múltiple             | 2 508                | 2 534        | 1,1                     | 5,7         |
| Instituciones No Bancarias | 1 907                | 1 972        | 3,4                     | 19,6        |
| Financieras                | 507                  | 515          | 1,6                     | 8           |
| Cajas Municipales          | 1 260                | 1 312        | 4,2                     | 25          |
| Cajas Rurales              | 108                  | 112          | 3,9                     | 776,7       |
| Edpymes                    | 32                   | 33           | 2,7                     | -69,6       |
| <b>Total</b>               | <b>4 800</b>         | <b>4 895</b> | <b>2</b>                | <b>10,8</b> |
| Empresas                   | 2 908                | 2 976        | 2,3                     | 11,5        |
| Personas                   | 1 891                | 1 919        | 1,4                     | 9,8         |
| Consumo                    | 1 381                | 1 401        | 1,4                     | 11          |
| Hipotecario                | 510                  | 518          | 1,5                     | 6,5         |
| MN                         | 4 588                | 4 680        | 2                       | 12,9        |
| ME                         | 212                  | 215          | 1,4                     | -21,2       |
| ME (Mill.US\$)             | 62                   | 63           | 1,4                     | -21,2       |

1/ Considera sólo los créditos de consumo e hipotecario

2/ No considera los créditos a las demás empresas del sistema financiero.

*Nota.* 1/ Considera sólo los créditos de consumo e hipotecario

2/ No considera los créditos a las demás empresas del sistema financiero.

Tomado de "JUNÍN: Síntesis de Actividad Económica diciembre 2016," por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-junin-12-2016.pdf>).

Al cierre 2016, existía una deficiencia en la ejecución presupuestal de los proyectos en la región Junín. Es importante resaltar que, según la información obtenida, a pesar de tener disponibilidad de recursos económicos por parte del gobierno central para trabajar en sectores que generen un bienestar social, en la población se presentaron retrasos críticos en sectores muy vulnerables como el de salud, que tiene una ejecución del 13.2%. En contraste se puede observar una ejecución presupuestal adecuada en relación con los gastos en los que incurre la región; ello pone en manifiesto que existe carencia de un recurso humano adecuado para ejecutar los proyectos de manera eficiente (ver Tabla 10 y 11).

Tabla 10

*Ejecución Presupuestal de Proyectos Junín 2016*

| Unidad Ejecutora   | 2016       |             |             |          |
|--|------------|-------------|-------------|----------|
|  | PIA        | PIM         | Devengado   | Avance % |
| 001-818: REGION JUNIN-SEDE CENTRAL                       | 75'889,703 | 414'747,360 | 278'479,418 | 67.1     |
| 03: PLANEAMIENTO, GESTION Y RESERVA DE CONTINGENCIA      | 2'998,423  | 12'314,119  | 11'142,769  | 90.5     |
| 05: ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD                            | 0          | 515,684     | 40,000      | 7.8      |
| 08: COMERCIO   | 0          | 130,000     | 88,726      | 68.3     |
| 09: TURISMO  | 0          | 154,389     | 142,823     | 92.5     |
| 10: AGROPECUARIA   | 2'371,975  | 10'862,545  | 8'482,113   | 78.1     |
| 12: ENERGIA  | 0          | 150,027     | 73,940      | 49.3     |
| 15: TRANSPORTE   | 39'431,948 | 123'186,621 | 43'786,987  | 35.5     |
| 17: AMBIENTE   | 0          | 256,559     | 250,680     | 97.7     |
| 18: SANEAMIENTO  | 20'283,222 | 26'891,843  | 6'732,298   | 25.0     |
| 19: VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO                         | 0          | 7'926,965   | 2'163,176   | 27.3     |
| 20: SALUD  | 0          | 107'443,237 | 95'798,791  | 89.2     |
| 21: CULTURA Y DEPORTE                                    | 0          | 38,500      | 38,500      | 100.0    |
| 22: EDUCACION  | 10'804,135 | 124'438,897 | 109'314,250 | 87.8     |
| 23: PROTECCION SOCIAL                                    | 0          | 437,974     | 424,364     | 96.9     |
| 002-819: REGION JUNIN – PRODUCCION                       | 0          | 77,470      | 77,470      | 100.0    |
| 100-820: REGION JUNIN-AGRICULTURA                        | 30,000     | 30,000      | 15,885      | 53.0     |
| 200-821: REGION JUNIN-TRANSPORTES                        | 0          | 2'604,122   | 1'975,894   | 75.9     |
| 400-823: REGION JUNIN- DIRECCION REGIONAL DE SALUD JUNIN | 0          | 1'287,946   | 170,000     | 13.2     |
| 405-828: REGION JUNIN-SALUD CHANCHAMAYO                  | 0          | 275,000     | 125,000     | 45.5     |

*Nota.* Adaptado de “Consulta de seguimiento,” por Ministerio de Economía, 2017 ([http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento\\_pi/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy](http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy)).

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

En relación con la PEA, al 2016 ésta representa el 53.27% de la población total de la región (719,588 habitantes). La PEA ocupada es de 698,132 habitantes y la actividad donde más se desarrolla es en el sector agropecuario. La tasa de empleo informal en la región fue de 87.2% al 2016, mientras que la formal fue de 12.8% (IPE, 2016a). En el sector salud, según el ranking por indicadores propuesto por el IPE (2016a), la región Junín ocupaba el puesto número 22 de 24 regiones en el Perú en lo relacionado a morbilidad como consecuencia de que el 69.6% de la población padece problemas de salud crónicos y no crónicos (IPE, 2016a).

Tabla 11

*Ejecución Presupuestal de Gastos Junín 2016*

| Unidad Ejecutora   | Ejecución                            |             |             | Avance<br>% |
|--|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
|  | Atención de<br>Compromiso<br>Mensual | Devengado   | Girado      |             |
| 001-818: REGION JUNIN-SEDE CENTRAL                                 | 333'781,153                          | 333'694,386 | 333'559,266 | 70.2        |
| 002-819: REGION JUNIN – PRODUCCION                                 | 2'742,730                            | 2'742,730   | 2'742,420   | 81.9        |
| 100-820: REGION JUNIN-AGRICULTURA                                  | 20'245,664                           | 20'245,053  | 20'245,053  | 98.3        |
| 200-821: REGION JUNIN-TRANSPORTES                                  | 31'356,088                           | 31'314,696  | 31'306,400  | 84.4        |
| 300-822: REGION JUNIN-EDUCACION                                    | 131'557,807                          | 131'203,428 | 131'161,326 | 98.5        |
| 301-1111: REGION JUNIN – EDUCACION<br>TARMA                        | 57'589,076                           | 57'571,277  | 57'383,716  | 99.5        |
| 302-1112: REGION JUNIN – EDUCACION<br>SATIPO                       | 113'776,392                          | 113'739,782 | 113,711,172 | 98.7        |
| 303-1459: GOB. REG. DE JUNIN- EDUCACION<br>CHANCHAMAYO             | 77'213,392                           | 77'212,892  | 76'988,546  | 99.8        |
| 304-1606: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>HUANCAYO               | 186'599,950                          | 185'581,100 | 185'567,613 | 99.2        |
| 305-1607: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>CONCEPCION             | 28'715,697                           | 28'715,697  | 28'709,562  | 99.5        |
| 306-1608: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>CHUPACA                | 26'509,390                           | 26'394,938  | 26'272,600  | 99.0        |
| 307-1609: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>JAUJA                  | 52'097,366                           | 52'006,053  | 51'980,929  | 99.2        |
| 308-1610: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>YAULI- LA OROYA        | 27'027,078                           | 26'841,468  | 26'833,149  | 98.1        |
| 309-1611: GOB. REG. DE JUNIN – EDUCACION<br>PROVINCIA DE JUNIN     | 21'174,810                           | 21'174,810  | 21'169,235  | 99.8        |
| 400-823: REGION JUNIN- DIRECCION<br>REGIONAL DE SALUD JUNIN        | 38'143,849                           | 38'081,302  | 38'077,212  | 91.2        |
| 401-824: REGION JUNIN-SALUD DANIEL<br>ALCIDES CARRION              | 45'547,285                           | 45'547,285  | 45'546,336  | 97.0        |
| 402-825: REGION JUNIN-SALUD EL CARMEN                              | 36'972,667                           | 36'972,667  | 36'972,667  | 94.7        |
| 403-826: REGION JUNIN-SALUD JAUJA                                  | 40'450,435                           | 40'337,310  | 40'293,475  | 95.7        |
| 404-827: REGION JUNIN-SALUD TARMA                                  | 35'967,411                           | 35'915,617  | 35'914,048  | 97.1        |
| 405-828: REGION JUNIN-SALUD<br>CHANCHAMAYO                         | 44'211,451                           | 43'942,351  | 43'939,181  | 98.4        |
| 406-829: REGION JUNIN-SALUD SATIPO                                 | 35'685,475                           | 35'665,502  | 35'659,477  | 94.9        |
| 407-830: REGION JUNIN- SALUD JUNIN                                 | 13'014,922                           | 13'014,922  | 13'013,526  | 98.0        |
| 408-1224: REGION JUNIN – RED DE SALUD<br>DEL VALLE DEL MANTARO     | 58'336,832                           | 58'288,901  | 58'267,698  | 98.6        |
| 409-1612: GOB. REG. DE JUNIN – RED DE<br>SALUD PICHANAKI           | 10'400,626                           | 10'399,169  | 10'398,842  | 93.8        |
| 410-1613: GOB. REG. DE JUNIN – RED DE<br>SALUD SAN MARTIN DE PANGO | 11'779,952                           | 11'762,252  | 11'761,786  | 98.6        |

*Nota.* Adaptado de “Consulta de seguimiento,” por Ministerio de Economía, 2017  
(<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>).

Uno de los principales indicadores de la oferta de salud son los recursos humanos y de infraestructura. En el 2011, en la región existía un total de 1.5 mil médicos, cerca de 700 obstetras y 2.6 mil enfermeras (os), los que hacen una ratio de 862 habitantes por médico, 1.9 mil habitantes por obstetra y cerca de 500 habitantes por enfermera (IPE, 2016a). En materia de recursos humanos, la región Junín se encuentra con una disponibilidad menor respecto al promedio nacional (en el Perú existen 602 habitantes por médico, en la región Junín, 862).

En el 2012, la región Junín contaba con un total de 4.7 mil instituciones educativas en su sistema de Educación Básica Regular (EBR), de los cuales el 80% es público. Estaban matriculados 323 mil alumnos que se distribuían, en similar porcentaje al de las instituciones educativas, entre público y privado. El personal docente era de alrededor de 20 mil profesores en los niveles de inicial, primaria y secundaria. Respecto a la educación superior, Junín cuenta con la Universidad Pública Nacional del Centro del Perú, fundada en 1959, donde estudian cerca de 11,000 alumnos entre pre y posgrado, con un total de 768 docentes, 452 personal administrativo y de servicio y 24 facultades. Entre las privadas destacan la Universidad Continental de Ciencia e Ingeniería, la Universidad Peruana del Centro, Universidad Peruana Los Andes y Universidad Privada de Huancayo (CENAUN, 2011). La tasa de analfabetismo es un importante indicador del contexto educativo porque el no saber leer y escribir es una de las principales causas de la exclusión social y económica. Por el contrario, la alfabetización constituye la base del aprendizaje.

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

Con respecto al desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la región Junín ha incrementado sus servicios de internet y telefonía, y centros escolares, ya que la base de información y conocimiento depende de estar conectados al mundo globalizado (IPE, 2016a). Respecto a las comunicaciones, cabe destacar que Junín era, al 2011, la sexta región en líneas de telefonía móvil en servicio, con un total de 1.1 millones de líneas, detrás

de Lima, La Libertad, Arequipa, Piura y Lambayeque. Así, estas seis regiones concentran más del 70% de líneas de celulares en servicio. Otro indicador que aproxima el posicionamiento relativo de la región en materia de comunicaciones es el número de suscriptores de internet de banda ancha: de acuerdo al Ministerio de Transporte y Comunicaciones, en el 2011 a nivel nacional éstos ascendieron a 1.5 millones, con una densidad de 5.1% (coeficiente conexiones respecto a población), mientras que en Junín la densidad de este tipo de suscriptores es 2.4%, lo que muestra que hay espacio para políticas que aseguren el acceso a internet en la región. En el caso de telecomunicaciones se observa una significativa expansión de la telefonía móvil, como consecuencia de los cambios tecnológicos operados en la industria y por la mejora en los ingresos de la población, lo que también se ha traducido en la expansión de las conexiones a internet y televisión por cable. Ello constituye una base importante para esquemas de inclusión financiera como la recientemente promulgada ley del dinero electrónico, orientada a regiones con poblaciones dispersas de baja accesibilidad, como es el caso de la sierra. De esta forma, a setiembre de 2012, en Junín se registraron 101 celulares por cada 100 personas, cercano al promedio nacional de 112 celulares por cada 100 personas.

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

En la Sierra, la agricultura con riego se califica como tecnología media a alta y en Secano de tecnología media a baja. En la selva, predomina la tecnología media a baja. En cultivos de industriales como café, cítricos, cacao utilizan la tecnología alta. En ganadería se considera como sistema intensivo y/o alto a las crianzas en granjas, establos y como sistema extensivo a la crianza por pastoreo (IPE, 2016a). La gestión del agua y la incorporación de tecnologías modernas, más aún cuando esta actividad es la primera generadora de empleo de la región. En el sector pesquero, si bien es pequeño en contribución, existe una larga tradición en el cultivo de truchas en la sierra y de especies como el paco y gamitana en la selva, que

debe ser explotada para mejorar los niveles de producción mediante la tecnificación adecuada de los procesos de esta industria. Las políticas de promoción deben priorizar la asociatividad entre pequeños agricultores, lo que facilitará la incorporación de tecnologías modernas, redundando en una mayor productividad y mayores ingresos para la población.

De acuerdo con la empresa, el cociente de electrificación en Junín alcanza el 70%. Las zonas de ampliación son principalmente rurales, donde los costos de instalación son más altos y los consumos menores. Por ello, han considerado introducir otros tipos tecnología en la electrificación rural, por ejemplo, postes de vidrio. En el período 2013-2017, tenía previsto invertir alrededor de US\$ 14 millones, lo cual ya ha sido aprobado por Osinergmin.

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

Este modelo de matriz ofrece unas bases para identificar y evaluar las diferentes dimensiones que se presentan con la matriz AMOFHIT, que de una u otra forma siempre están relacionadas, pues se considera en resumen ocho fortalezas y diez debilidades como factores de evaluación interna. A continuación, se muestra la MEFI con los factores determinantes de éxito. El valor obtenido es de 2.36, lo cual coloca a la región Junín en una posición muy débil para competir exitosamente (ver Tabla 12).

#### **4.3. Conclusiones**

Se concluye que Junín tiene grandes fortalezas por su geografía estratégica, que es muy valorada por su conexión con otras regiones así como su cercanía con la capital, la gran diversidad de recursos naturales y turísticos, asimismo en el sector infraestructura se encuentra en desarrollo y por encima de la media comparada con otras regiones del Perú, considerando sus accesos por vía aérea, férrea y terrestre, que le permite sostener mayor cantidad de actividades económicas y promoción de negocios. Es necesario mencionar que como debilidad de la región Junín, se puede destacar que no existe una mano de obra adecuada para el desarrollo de la región, siendo la gran parte de la mano calificada migra a la

Tabla 12

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

| Factores determinantes de éxito   | Peso | Valor | Ponderación |
|---|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>   |      |       |             |
| 1 Junín es considerada una región minera, principalmente por la explotación de cobre que representa US\$ 635.7 millones precio FOB seguido de zinc, plomo y plata.                          | 0.08 | 4     | 0.32        |
| 2 Se ha identificado 15,844 hectáreas con alto potencial para el cultivo de café, además los productores buscan renovar 80,000 hectáreas de cafetales                                       | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 3 Junín cuenta con 24 recursos turísticos entre naturales, históricos y culturales, que no son adecuadamente explotados.  | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 4 Buena competitividad en costos de productos mineros por ser una región intensiva en extracción.   | 0.06 | 3     | 0.18        |
| 5 Ubicación estratégica que le permite ser el nexo entre Lima, la sierra centro y la selva (Pucallpa).  | 0.07 | 4     | 0.28        |
| 6 Infraestructura logística compuesta por dos redes ferroviarias, Ferrocarril del centro y Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, además del aeropuerto y los 11,928 km de red vial.            | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 7 Gran capacidad de potencia instalada hidráulica e infraestructura hidroeléctrica (se cuenta con cinco centrales).   | 0.05 | 3     | 0.15        |
| 8 Experiencia en el manejo y desarrollo de proyectos mediante asociaciones públicos – privadas o de manera directa como parte de su presupuesto.  | 0.07 | 4     | 0.28        |
| Subtotal  | 0.52 |       | 1.78        |
| <b>Debilidades</b>  |      |       |             |
| 1 El 73.8 % de la actividad económica de la región Junín se concentra en Huancayo.  | 0.04 | 2     | 0.08        |
| 2 Existe alta informalidad en las empresas de la región, lo que, sumado a una baja asociatividad entre los agricultores, hace perder competitividad al mercado.                             | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 3 No se tiene la cantidad necesaria de mano de obra calificada  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 4 La estructura de la organización no está orientada a facilitar la toma de decisiones ágiles, existe un alto grado de burocracia e ineficiencia en el manejo transparente del presupuesto. | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 5 Solo el 25% de los campos tiene infraestructura de riego debido a la poca tecnificación e inversión en tecnología, investigación y desarrollo.  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 6 La infraestructura vial es escasa, únicamente el 12.3% de la red vial es asfaltada y la carretera central no tiene un mantenimiento adecuado ni la proyección necesaria.                  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 7 Deficiente ejecución del presupuesto, puesto 22 a nivel nacional, con poca visión de largo plazo en los proyectos trabajados.   | 0.06 | 2     | 0.12        |
| 8 Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por la falta de productos por valor agregado.  | 0.04 | 1     | 0.04        |
| 9 Inaccesibilidad geográfica  | 0.05 | 1     | 0.05        |
| 10 Escaso desarrollo de la infraestructura de internet y de las tecnologías de información en las entidades gubernamentales y regionales.   | 0.05 | 1     | 0.05        |
| Subtotal  | 0.48 |       | 0.58        |
| Total   | 1.00 |       | 2.36        |
| Valor:  |      |       |             |
| 4. Fortaleza mayor  |      |       |             |
| 3. Fortaleza menor  |      |       |             |
| 2. Debilidad menor  |      |       |             |
| 1. Debilidad mayor  |      |       |             |

capital u otras regiones, al no encontrar oportunidades dentro de la Región. También existe poca capacitación dentro del gobierno regional debiendo mejorar sus capacidades para lograr mejorar el desarrollo de propuestas de proyectos, así como implementar una fluida comunicación con el gobierno central, siendo primordial y determinantes para lograr la mejora en presupuesto para financiamientos de proyectos públicos. En ese sentido, es elemental que se mejore el área de evaluación y formulación de proyectos a fin de que realice una mejora continua, siendo estos proyectos necesarios para desarrollar infraestructura, capacitación y modernización en tecnología dentro de la misma Región, para el desarrollo económico y de bienestar social, con mayores accesos a los servicios.



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

De acuerdo con D'Alessio e (2015), los intereses organizacionales son alineados con los objetivos que debe alcanzar una organización para lograr el éxito en una determinada industria o mercado en donde compite, y se basa en la organización en marcha y para el largo plazo.

### 5.1. Intereses de Junín

Para la región Junín, la cual cuenta con diversos intereses, se puede resaltar los siguientes: (a) Derechos humanos y dignidad, el cual comprende una ciudadanía democrática, el desarrollo humano y la lucha contra la pobreza; (b) acceso al servicio para el desarrollo de capacidades, el cual comprende calidad educativa, calidad de salud y una vivienda funcional y saludable; (c) crecimiento sostenido con desarrollo de empleo, el cual comprende el crecimiento económico y la diversificación económica; (d) Estado moderno y gobernabilidad, el cual comprende la lucha contra la corrupción y la meritocracia en la carrera pública; (e) desarrollo equilibrado e infraestructura, el cual comprende planeamiento territorial ordenado, infraestructura básica e infraestructura especializada; (f) recursos naturales y medio ambiente, el cual comprende gestión integral de cuencas hidrográficas, y valoración y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas (Gobierno Regional de Junín, 2010).

### 5.2. Potencial de Junín

Junín tiene una estructura poblacional que se encuentra dividida en nueve provincias y 123 distritos, donde la capital es Huancayo. En el censo realizado el 2007, la población de Junín ascendía a 1'225,474 habitantes, representando el 4.5% de la población del Perú. Cabe resaltar que del total de la población de Junín un 38.1% está concentrada en la capital del departamento. La tasa de crecimiento demográfico considerado desde el 2005 hasta el 2015 es de 0.7%. INEI encontró un cambio en la estructura piramidal de la población donde el

31.3% eran habitantes entre los 0 y 14 años, 62.6% entre los 15 y 64 años y el 6% restante en habitantes con más de 65 años; el cambio se encuentra en una desaceleración del grupo entre 0 y 14 años que representaban el 36.1% y aceleración para los grupos de entre 15 a 65 y 65 a más que representaban 58.8% y 5.1% respectivamente (BCRP, 2016).

La tasa de analfabetismo de Junín de personas de 15 años a más es una de las más bajas en el país, de 6.5% el 2012 del total de la población del departamento. Al distribuirlo por género, existe una brecha mayor entre hombres y mujeres, ya que existen 2.9% hombres analfabetos y un 10.4% son mujeres. Se tiene, aproximadamente, un 23% de la población con educación primaria, un 42% con secundaria y un 35% con educación superior, lo cual implica una baja calidad de mano obra para los proyectos que desarrolle la región (BCRP, 2013)

El tamaño y forma del territorio del departamento de Junín se encuentra ubicado en el centro de los andes peruanos, tiene un área de 44,197 km<sup>2</sup>, que representa el 3.4% del territorio nacional. Tiene dos regiones naturales, sierra (20,821 km<sup>2</sup>, 47.1%) y selva (23,376 km<sup>2</sup>, 52.9%); por lo que tiene un relieve muy accidentado ya que se encuentra atravesado por la cordillera central y occidental, las cuales originan cuencas hidrográficas como Tambo, Perené, Ene y Mantaro. El valle del Mantaro concentra la mayor cantidad de población de Junín, mientras que la zona de ceja de selva y la selva tiene importantes zonas productoras (BCRP, 2016).

El 70.7% de su población tiene edad para trabajar (14 años a más), de los cuales el 75.3% conforman la PEA. Su tasa de desempleo es de 3%, por debajo de la media nacional de 3.5%, donde fue, en 2015, el séptimo departamento del país con la mayor PEA ocupada. De la PEA ocupada en Junín el 15.4% está en el sector agropecuario, el 6.8% en hoteles y restaurantes, el 6.4% en transportes y comunicaciones y el 6.3% en manufactura. Junín representa el 3% del PBI del Perú, con lo que es la octava economía del país. El PBI de Junín tuvo en crecimiento anual entre el 2008 y 2015 de 5.8%, por encima del 5.3% de la media

nacional gracias a las operaciones mineras como Toromocho. Junín concentra el 3.6% de empresas formales del Perú, de las cuales el 99.8% fueron MYPYME y la diferencia fueron las grandes (BCRP, 2016). Dentro de los sectores que tienen un mayor impacto en la economía de Junín se tiene el minero, donde el únicamente el cobre representa US\$ 320 millones de los US\$ 795 millones exportados entre productos tradicionales y no tradicionales. A nivel nacional, Junín representa el 30% de las exportaciones de dicho metal y se mantiene como líder en la producción y exportación; además, a pesar de la crisis internacional sus exportaciones se han tenido crecimiento (Rumbo Minero, 2016). Otro sector que tiene un impacto importante en Junín gracias al alto grado de empleabilidad es la agricultura, donde se tiene el café como principal producto agrícola, que genera ingresos por US\$ 64.4 millones en exportaciones, particularmente Junín ha crecido un 18.8% el 2016 en la producción de café (INEI, 2017a). Finalmente, tiene el turismo, el cual tiene un potencial interesante en la región ya que posee recursos turísticos de diversa índole, culturales, históricos y naturales; muchos de ellos no son utilizados y los que están en uso no tienen una promoción correcta. El Perú ha aumentado su flujo de turistas internacionales en un 5%, lo cual puede ser aprovechado por Junín gracias a la cercanía que tiene con Lima, la capital del Perú. Se ha detectado, además, que el principal turista de Junín es ejecutivo, que representa el 19%, es decir, personas que van a la ciudad por negocios; este segmento no tiene una oferta turística adecuada y es el turismo el que mayor dinero genera, ya que tiene altos consumos por turista (Promperú, 2015a).

Respecto al desarrollo tecnológico, en el Perú, las provincias se encuentran con un fuerte atraso a nivel de desarrollo tecnológico y existe, además, poca inversión en ese sentido; Junín cuenta con una oficina regional de desarrollo institucional y tecnología de la información. Su función pasa por diseñar, normar y optimizar los servicios, formular planes de desarrollo, asesorar en políticas de modernización y racionalización, brindar asesoramiento

técnico para la adquisición de equipos informáticos y accesorios. Además, se tienen convenios relacionados a la investigación, innovación y desarrollo tecnológico y la competitividad regional con la universidad continental (CONCYTEC, 2017).

Junín fue fundado el 12 de febrero de 1821. Anteriormente, este territorio fue disputado por diversas culturas preincaicas, una de las más relevantes fue la cultura Huanca. Este territorio dio lugar a batallas claves durante la independencia, donde fue trascendental la batalla del 6 de agosto de 1824 que es recordada como la batalla de Junín, que dio lugar al nacimiento de una nueva estirpe de soldados llamada los Húsares de Junín. Este legado histórico no es ajeno a su población, que aún se reconocen como valientes herederos de José Andrés Rázuri, quien lideró la victoria sobre tropas reales (Gobierno regional Junín, 2010).

La estructura del gobierno regional de Junín está compuesta por el Consejo Regional, ente encargado de la normalización y fiscalización, que se encuentra compuesto por presidente regional, vicepresidente regional y nueve consejeros. Estos consejeros se dividen en diferentes comisiones tales como consultiva, interregional, directorio de gerencias y comisiones en general. Todo el sistema se encuentra además soportado por diferentes oficinas regionales, secretarías y gerencias. Los gobiernos regionales trabajan de acuerdo con la ley 27867 Ley orgánica de gobiernos regionales (Gobierno regional Junín, 2010). La policía es la autoridad responsable de la seguridad de los ciudadanos de Junín, y cuenta con 43 comisarías según el censo de comisarias realizado el 2013 (INEI, 2013). Sin embargo, también se cuentan con bases militares debido al tráfico de drogas que tiene lugar en las regiones del VRAEM, donde hasta la actualidad aún tienen lugar atentados terroristas contra las diferentes inversiones que realiza el gobierno regional (Gobierno Regional Junín, 2010).

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

La región Junín se encuentra fuertemente influenciada por Lima, capital del Perú, ya que el gobierno peruano no es descentralizado y todas las decisiones se realizan partiendo

desde Lima, por tanto, Junín es una especie de satélite de la capital. Por otro lado, se encuentra relegada en turismo debido a la fuerte presencia de la región Cusco y Lima, donde la proximidad con la capital no se refleja en su beneficio (Gobierno Regional Junín, 2010).

La principal herencia del pasado que se mantiene hasta el presente en Junín es el idioma, donde se puede encontrar la lengua asháninca y la quechua huanca principalmente; ello porque muchos departamentos del Perú comparten el legado inca y en algunos casos hasta pre inca. Este legado les da un sentido de pertenencia y una cosmovisión, por lo que en provincias tienden a ser más nacionalistas y en muchos casos pueden llegar a desestimular la inversión extranjera (Gobierno Regional Junín, 2010).

Existen dos intereses que convergen constantemente en la región Junín, el primero de ellos es el ecológico, ya que, como muchos departamentos del país, Junín es muy rico en reservas naturales y especies, sin embargo, también lo es en riqueza mineral. Por esta razón, se tienen una constante tensión entre ambos intereses, por un lado, la población luchando por sus recursos naturales como la flora y la fauna, y, por el otro, se tiene a las empresas mineras tratando de explotar los recursos generando un impacto ambiental considerable por no querer cumplir los requisitos mínimos de protección al medio ambiente. En ese sentido, el gobierno central debería trabajar como mediador y no cumple el rol llevando cada momento de tensión a una crisis considerable entre la población y las empresas (Gobierno Regional Junín, 2010).

La región Junín, al tener muy poco desarrollo a comparación de otras ciudades tiene una muy baja competitividad por lo que en muchos casos se ve relegada por otras provincias que compiten en los mismos sectores. En el sector metalurgia, se tienen importantes avances con Toromocho, existe reservas de otros minerales. Respecto a la industria agropecuaria, se tiene una producción de café considerable, pero departamentos como Madre Dios o San Martín, entre otros, son más organizados para su explotación. Además, se tiene los

patrimonios históricos y naturales, los cuales no son aprovechados debidamente y lamentablemente se pierden ingresos frente a otros considerados más relevantes como Cusco, Arequipa, Puno, Huaraz, entre otros.

#### 5.4. Matriz de Intereses de Junín (MIO)

A continuación, se describen los intereses de la región Junín. Se puede observar por su correlación con su sector económico, mantiene intereses opuestos con regiones como Cusco, Apurímac, Ayacucho y Huancavelica, en relación con la supervivencia y vital con la región San Martín, Ucayali y Junín, así como intereses importantes como Educación con la región Lima (ver Tabla 13).

Tabla 13

#### *Matriz de Intereses del Departamento de Junín*

| Interés organizacional                         | Supervivencia                              | Vital                                  | Intensidad del interés              |            |
|--|--|--|-------------------------------------|------------|
|  |  |  | Importante                          | Periférico |
| 1 Lucha contra el narcotráfico y el terrorismo | * Cusco, Apurímac, Ayacucho y Huancavelica |  |                                     |            |
| 2 Desarrollo de la agricultura                 |  | * San Martín, Oxapampa, Ucayali, Junín |                                     |            |
| 3 Desarrollo del turismo                       |  |  | *Arequipa, Cusco, Ica y Puno        |            |
| 4 Desarrollo de la minería                     |  |  | ** Arequipa, Cerro de Pasco y Cusco |            |
| 5 Progreso social                              |  | **Perú                                 |                                     |            |

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

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Todos los objetivos a largo plazo han sido considerados para el año 2027, el cumplimiento de estos los llevará a cumplir con la visión determinada.

OLP1: El 2027 la industria del cobre exportará un importe anual de US\$ 768, 000,000.00. El 2016 generó US\$ 320'000,000.00. Existen dos megaproyectos mineros que serán trabajados en Junín y que iniciarán operaciones en el 2020, uno de ellos es la ampliación de Toromocho, que implicará un aumento en la capacidad de producción de cobre

que significará un incremento de US\$ 235'000,000.00 en las exportaciones (Rumbo Minero, 2017) y el segundo megaproyecto es Ariana que actualmente se encuentra en fase de construcción e implicará US\$ 213'000,000.00 en exportaciones de cobre con una capacidad de producción de 50 TM de concentrado de cobre (Cámara Minera del Perú, 2017).

OLP2: El 2027 la industria del café generará US\$ 160'000,000.00. El 2016 generó US\$ 64'400,000.00 (INEI, 2017a). Junín tiene un alto potencial para el desarrollo agrícola en el 2016 exportó 44,900.00 TM de café (INEI, 2017a), además en los últimos años según la información obtenida de la página de SIICEX referente a los exportadores peruanos de café (SIICEX, 2017) los principales países a donde Junín exporta café es Alemania y Estados Unidos representando un promedio de 64.00% y 24.00% respectivamente; es decir si se considera lo exportado por Junín en el 2016 se obtiene que en promedio Junín exportó a Estados Unidos un valor de US\$ 15'000,000.00 y a Alemania exportó un valor de US\$ 41'000,000.00, por lo tanto al enfocarse el gobierno en potencializar estos mercados manteniendo un ritmo de crecimiento promedio de 6.00% se logrará el objetivo lo cual no es imposible considerándose que en el 2016 la oferta exportable se incrementó en 29.00%. El café es el principal producto agroexportador del departamento y las rutas de comercio ya han sido desarrolladas, finalmente para consolidar la posición en el mercado será importante desarrollar una marca que represente a la región y con ello se incremente la demanda a nivel mundial, tan en los mercados, donde ya existe una participación, como en otros potenciales que se podrían desarrollar.

OLP3: El 2027 el turismo generará US\$ 40'097,351.000. El 2016 generó

US\$ 23'773,964.000 La afluencia de turistas en el Perú ha ido en aumento. Gracias a la proximidad que tiene Junín con Lima, se captarán un mayor flujo de turistas a los nuevos atractivos que se desarrollarán en la zona. Junín aumentará el consumo per cápita por turista del segmento ejecutivo, mediante la mejora de la propuesta de valor actual y un servicio

turístico integrado para dichos turistas. El ingreso de turistas aumentó en promedio 10,000 personas por año de manera constante desde el 2011. (Movimiento General de pasajeros en Aeropuertos del Perú ,2017). Considerando el gasto promedio de S/710,00 por turista (PROM PERÚ, 2017) y el tiempo que se quedan dentro de la región de 1.2 días (INEI, 2017a). , se obtiene que Junín tiene la capacidad de poder obtener mejorar considerablemente el ingreso en el sector turismo.

OLP4: El 2027 el empleo informal se reducirá a 55.9%. El 2016 empleo informal fue de 83%. Junín es uno de los departamentos donde el 17% de la región es formal y un 83% es informal (Junín Sumario Regional, 2016).; por ello, se busca obtener el pleno empleo e igualar la formalidad actual que mantiene las empresas en Lima, superando la media del Perú que es de 72% de informalidad. (IPE, 2017). Con la formalización las empresas tendrán mayores oportunidades de obtener líneas de crédito con tasas de intereses competitivas e incrementará la posibilidad de poder colocar sus productos y/o servicios exportando o vendiendo al estado, con el pleno empleo generado se genera un beneficio social a la población y se evita la migración de otras ciudades.

OLP5: El 2027 Junín tendrá más de 61 puntos dentro del índice de progreso social regional nacional. El 2016 obtuvo 53 puntos. Se toma como referente al índice de progreso social debido a que es una herramienta que puede ayudar a medir el bienestar de las personas con distintos componentes del bienestar humano, tal como lo definió el Social Progress Imperative (2016), considerándose el bienestar humano a través de infraestructura e instrumentos, que puedan permitir mejorar la calidad de vida y de generar oportunidades para todos los ciudadanos.

Para poder llevar a cabo el OLP se han determinado establecer OCP alineados a cada una de las dimensiones, considerando que los OCP señalados pueden considerarse como

principales o más prioritarios para poder impulsar el crecimiento dentro de cada dimensión del índice, de acuerdo a lo siguiente, dentro de la dimensión de Necesidades Básicas Humanas, se incorporan componentes que miden el nivel de nutrición cuidados de salud básica, tal como se puede observar en Junín , el grado de cobertura y calidad en el servicio de agua potable y saneamiento, así como las condiciones de habitabilidad de la vivienda, como aspectos esenciales para la vida. En esta línea, la seguridad real y percibida de las personas en las calles, tanto en materia de exposición a crímenes y robos como de ocurrencia de accidentes de tránsito es considerada igualmente un factor esencial para una buena sociedad.

La dimensión de Fundamentos del Bienestar incluye componentes como de acceso a educación básica, a información y comunicaciones, así como la salud de las personas, como elementos clave para mejorar las condiciones de vida de la gente. Esta dimensión no podría estar completa si no midiera, además, el nivel de sostenibilidad ambiental a fin de asegurar los recursos para las generaciones futuras.

Por último, en la dimensión de Oportunidades se miden indicadores vinculados al ejercicio de derechos personales, el grado de libertad que las personas tienen para decidir sobre sus vidas, así como el nivel de tolerancia e inclusión de una sociedad para con sus minorías. De lo que se trata, es de asegurar que ninguna persona, sin importar su origen, lengua materna, religión, género, orientación sexual u condiciones físicas, sea discriminada y/o encuentre impedimentos sistemáticos para alcanzar sus sueños. El acceso a estudios de educación superior, también resulta imprescindible, ya que, se busca conocer el porcentaje de personas que puede aportar de más activa a la economía del país.

## **5.6. Conclusiones**

Los intereses de la región Junín están centrados en brindar un bienestar social a sus pobladores; el respeto de los derechos de los ciudadanos, por la igualdad de oportunidades, y acorte de la brecha de pobreza y explotación de los recursos de manera sostenible. Junín tiene

como ventaja ser la vía de acceso a Lima, y ello favorece a su economía e impulsa el sector de servicios. Algo positivo es que la tasa de analfabetismo es de las más bajas en el país, por lo que su población está más preparada que otras para desarrollar de mejor manera su economía; aunque lamentablemente aún existe una brecha considerable, si se hace la evaluación por género. Otro aspecto positivo de su demografía es que el 70% de su población puede trabajar (mayor de 14 años) y su tasa de desempleo es del 3%; además de ser uno de los departamentos que podría llegar al pleno empleo gracias a los grandes proyectos mineros potenciales. Un aspecto negativo del sector empleo es que aún el empleo informal es del 83%.

Un aspecto beneficioso de su geografía es que posee dos regiones, sierra y selva, y cada una de ellas aporta diversidad turística y agrícola. En definitiva, Junín es un departamento minero donde el cobre es el producto de mayor explotación; sin embargo, en el sector agrícola, como el café, se tiene buenas proyecciones internacionales que mejorarían las condiciones de los campesinos dedicados a estos cultivos.

Por otro lado, el sector turismo no deja de ser altamente atractivo, más aún si se considera que posee 24 recursos turísticos de los cuales únicamente explotan seis. En cuanto al aspecto tecnológico, Junín tiene muchas oportunidades de mejora relacionadas al acceso a internet y a la digitalización de los procesos públicos, además la inversión es muy poca por parte del Estado, para fomentar el desarrollo, y es un esfuerzo que se debe realizar en conjunto. La estructura del gobierno regional de Junín, si bien posee diferentes departamentos, estos no trabajan de forma conjunta y menos con las entidades del gobierno central; siendo ello uno de los principales problemas. En adición, no existe ni tienen un área orientada al desarrollo tecnológico que realmente tenga un el poder necesario para realizar cambios relevantes en la región.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Se realizó la matriz FODA a fin de analizar correctamente y en conjunto las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la región Junín que sean necesarias para lograr los objetivos a largo plazo, así como identificar un autodiagnóstico de cara lograr el objetivo al 2027 (ver Tabla 14).

Como se muestra, se ha identificado cinco fortalezas, las cuales están alineadas a confrontar las amenazas incentivando la minería responsable, elaborando mecanismos de supervisión y capacitación para el debido uso de los recursos asignados en la región e incentivando obras de infraestructura e incremento de diversificación de clientes. Asimismo, se tendrá como parte de la prevención implementar un sistema de prevención de riesgos y formar alianzas con empresas que desarrollen tecnología para mejorar la calidad de los productos.

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

Se presenta la MPEYEA a fin de determinar su orientación estratégica. Existen factores determinantes, pues de esto depende cómo va a sobrevivir ante los cambios del entorno. Asimismo, es necesario que se realicen procesos internos eficientes evitando burocracia dentro de la región Junín. De la misma forma, si una empresa quiere incrementar su ventaja competitiva debe aumentar la eficiencia de sus procesos y añadir valor a su producto (Porter, 2006). De los resultados, se puede apreciar una excelente fortaleza financiera y de la industria, y aceptable ventaja competitiva y del entorno, por lo que es necesario aplicar estrategias de diversificación (ver Tabla 15 y Figura 9).

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

Esta Matriz ayuda a identificar aquellos productos o servicios, que son más convenientes mejorar, explotar y comercializar. Como se aprecia en lo siguiente, el sector

Tabla 14

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

|   |   | Fortalezas   | Debilidades   |
|---|---|--|---|
|   |   | <p>1 Junín es considerada una región minera, principalmente por la explotación de cobre que representa US\$ 635.7 millones precio FOB seguido de zinc, plomo y plata.</p> <p>2 Se ha identificado 15,844 hectáreas con alto potencial para el cultivo de café, además los productores buscan renovar 80,000 hectáreas de cafetales</p> <p>3 Junín cuenta con 24 recursos turísticos entre naturales, históricos y culturales, que no son adecuadamente explotados.</p> <p>4 Buena competitividad en costos de productos mineros por ser una región intensiva en extracción.</p> <p>5 Ubicación estratégica que le permite ser el nexo entre Lima, la sierra centro y la selva (Pucallpa).</p> <p>6 Infraestructura logística compuesta por dos redes ferroviarias, Ferrocarril del centro y Ferrocarril Huancayo-Huancavelica, además del aeropuerto y los 11,928 km de red vial.</p> <p>7 Gran capacidad de potencia instalada hidráulica e infraestructura hidroeléctrica (se cuenta con cinco centrales).</p> <p>8 Experiencia en el manejo y desarrollo de proyectos mediante asociaciones públicos – privadas o de manera directa como parte de su presupuesto.</p> | <p>1 El 73.8 % de la actividad económica de la región Junín se concentra en Huancayo.</p> <p>2 Existe alta informalidad en las empresas de la región, lo que sumado a una baja asociatividad entre los agricultores hace perder competitividad al mercado.</p> <p>3 No se tiene la cantidad necesaria de mano de obra calificada</p> <p>4 La estructura de la organización no está orientada a facilitar la toma de decisiones ágiles, existe un alto grado de burocracia e ineficiencia en el manejo transparente del presupuesto.</p> <p>5 Solo el 25% de los campos tiene infraestructura de riego debido a la poca tecnificación e inversión en tecnología, investigación y desarrollo.</p> <p>6 La infraestructura vial es escasa, únicamente el 12.3% de la red vial es asfaltada y la carretera central no tiene un mantenimiento adecuado ni la proyección necesaria.</p> <p>7 Deficiente ejecución del presupuesto, puesto 22 a nivel nacional, con poca visión de largo plazo en los proyectos trabajados.</p> <p>8 Bajo poder de negociación ante compradores internacionales por la falta de productos por valor agregado.</p> <p>9 Inaccesibilidad geográfica</p> <p>10 Escaso desarrollo de la infraestructura de internet y de las tecnologías de información en las entidades gubernamentales y regionales.</p> |
| Oportunidades   | FO. Explote   | DO. Busque   |   |
| <p>1 Estados Unidos y Alemania representan el 44% de la importación mundial de café.</p> <p>2 Crecimiento de la demanda de cobre en 15% por parte de China que es el principal importador mundial con un 30% de participación.</p> <p>3 Crecimiento promedio de 5% anual en turistas internacionales en Perú.</p> <p>4 El 19 % de turistas en Junín son del rubro ejecutivo.</p> <p>5 Europa representa el 50% de consumo mundial de café.</p> <p>6 Los productos de la macro región centro pasan por Junín.</p> <p>7 La región cuenta con una ventana de exportación para el café de Guatemala, México y Nicaragua</p> <p>8 La demanda mundial de cobre refinado proyecta crecer al 2034 un 30%.</p> <p>9 Desarrollo de la cobertura de internet y de las tecnologías de información en el Perú.</p> <p>10 Interés de los sectores privados en la participación de obras públicas enfocadas a la educación y a la mejora de los servicios de salud para la población.</p> <p>11 Asistencia médico virtual sobre acciones técnicas sanitarias y de gestión en salud</p> <p>12 Cooperación internacional de entidades de apoyo y de empresas privadas para el desarrollo y ejecución de proyectos de bienestar social.</p> | <p>FO1 Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)</p> <p>FO2 Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7)</p> <p>FO3 Diversificar los productos turísticos de forma horizontal generando alianzas estratégicas con agencias de turismo, hoteles, restaurantes, empresas de transporte y sitios turísticos; a las cuales se les brindará incentivos y apoyo para el desarrollo de los nuevos destinos turísticos o para la revalorización de los existentes no explotados (F3, F5, F6, O3, O4, O6)</p> <p>FO4 Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)</p> | <p>DO1 Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística “Junín: historia y naturaleza” que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)</p> <p>DO2 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de riego tecnificado, las cuales capacitarán a los campesinos de la región y asesorarán en los proyectos relacionados a la reconversión de cultivos (D1 -D5, D7, O1, O5, O7)</p> <p>DO3 Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de DOE RUN para la producción de cobre refinado y alambro. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)</p> <p>DO4 Desarrollar zonas de comercio en provincias fuera de Huancayo mediante los beneficios fiscales que puede manejar la región. (D1, D2, D9, O3, O4, O6)</p> <p>DO5 Emprender una alianza estratégica mediante el modelo APP's para la agilización de proyectos de infraestructura de educación y salud. (D9, D10, O9, O10, O11, O12)</p>   |   |
| Amenazas  | FA. Confronte   | DA. Evite  |   |
| <p>1 Caída del precio de los metales y reducción del canon</p> <p>2 Incremento de informalidad en las empresas</p> <p>3 Desarrollo del narcotráfico, terrorismo y seguridad ciudadana.</p> <p>4 Cambios climatológicos y desastres naturales</p> <p>5 Oposición de las comunidades a los proyectos de inversión mineros y energéticos.</p> <p>6 Impacto de las plagas y enfermedades en el sector agrícola</p> <p>7 Cambio de escenario adverso político y económico de los compradores</p> <p>8 Rechazo de proyectos calves del gobierno regional</p> <p>9 Pérdida de recursos humanos calificados en sectores claves para el progreso social.</p>   | <p>FA1 Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)</p> <p>FA2 Crear la marca café “Wanka” mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café “Wanka”. (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)</p> <p>FA3 Desarrollo de la ruta turística de experiencia “El café Wanka” para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)</p> <p>FA4 Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)</p>  | <p>DA1 Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca “Wanka”; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 – D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)</p> <p>DA2 Alianzas estratégicas con instituciones educativas especializadas para la capacitación de exportadores. (D3, D4, D5, D7, A1, A7)</p> <p>DA3 Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 – D10, F1 – F9)</p> <p>DA4 Mejora de la carrera pública regional mediante reconocimiento e incentivos enfocado al servicio del ciudadano (D3, D4, D7, A8, A9)</p>   |   |

Tabla 15

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción*

| Posición estratégica externa                                |       | Posición estratégica interna                           |       |
|---|-------|--|-------|
| Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |       | Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)  |       |
| 1. Potencial de crecimiento                                 | 5     | 1. Participación en el mercado                         | 6     |
| 2. Potencial de utilidades                                  | 5     | 2. Calidad del producto                                | 6     |
| 3. Estabilidad financiera                                   | 6     | 3. Ciclo de vida del producto                          | 6     |
| 4. Conocimiento tecnológico                                 | 1     | 4. Ciclo de reemplazo del producto                     | 6     |
| 5. Utilización de recursos                                  | 3     | 5. Lealtad del consumidor                              | 6     |
| 6. Intensidad de capital                                    | 3     | 6. Utilización de la capacidad de los competidores     | 6     |
| 7. Facilidad de entrada al mercado                          | 2     | 7. Conocimiento tecnológico                            | 1     |
| 8. Productividad/utilización de la capacidad                | 3     | 8. Integración vertical                                | 1     |
| 9. Poder de negociación de los productores                  | 3     | 9. Velocidad de introducción de nuevos productos       | 6     |
| Promedio =  | 3.44  | Promedio – 6 =   | -1.11 |
| Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |       | Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) |       |
| 1. Cambios tecnológicos                                     | 4     | 1. Retorno en la inversión                             | 2     |
| 2. Tasa de inflación  | 3     | 2. Apalancamiento                                      | 2     |
| 3. Variabilidad de la demanda                               | 4     | 3. Liquidez  | 3     |
| 4. Rango de precios de productos competitivos               | 4     | 4. Capital requerido versus capital disponible         | 5     |
| 5. Barreras de entrada al mercado                           | 2     | 5. Flujo de caja                                       | 1     |
| 6. Rivalidad/presión competitiva                            | 6     | 6. Facilidad de salida del mercado                     | 5     |
| 7. Elasticidad de precios de la demanda                     | 4     | 7. Riesgo involucrado en el negocio                    | 2     |
| 8. Presión de los productos sustitutos                      | 4     | 8. Rotación de inventarios                             | 2     |
|   |       | 9. Economías de escala y de experiencia                |       |
| Promedio – 6 =  | -2.13 | Promedio =   | 2.75  |
| $X = FI + VC$   | 2.33  | $Y = EE + FF$  | 0.63  |

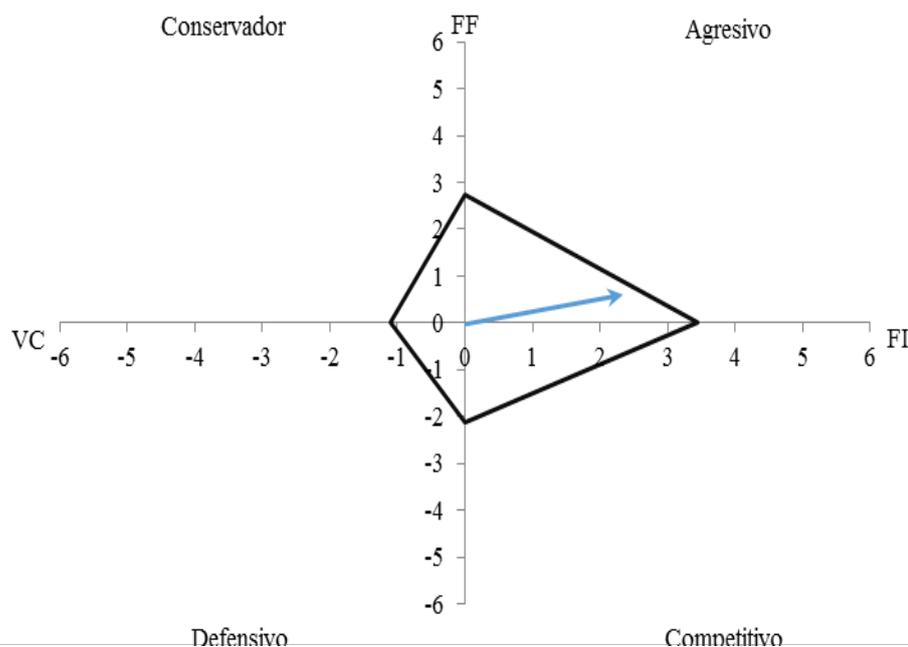


Figura 9. Resultado vectorial de la Matriz PEYEA para la región Junín, la estrategia por aplicar en las unidades de negocio es ser agresivo.

Agrícola constituye una de las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad; asimismo, los sectores de minería, manufactura y pecuario tienen una adecuada participación en el mercado, aunque compiten en una industria de márgenes pequeños; y, finalmente, el sector turismo y hospedaje, donde se evidencia que las necesidades de crecimiento son altas. Tal como se muestra a continuación, el sector minero es la vaca lechera ya que genera liquidez por ser la principal fuente de ingresos de la región. Dentro de la Matriz de Boston Consulting Group, la agroexportación por productos altamente valorados en el extranjero como el café, los cuales son un potencial dentro de la región Junín (ver Figura 10).

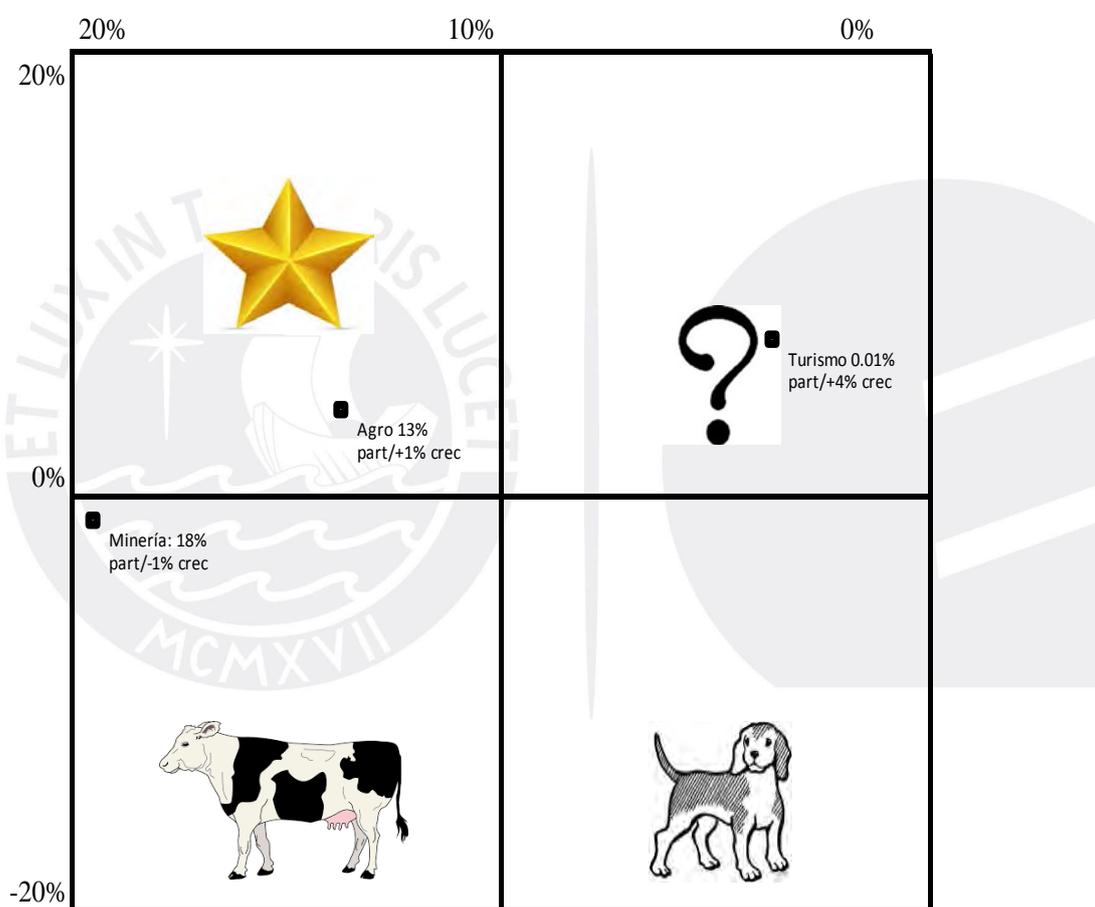


Figura 10. Matriz Boston Consulting

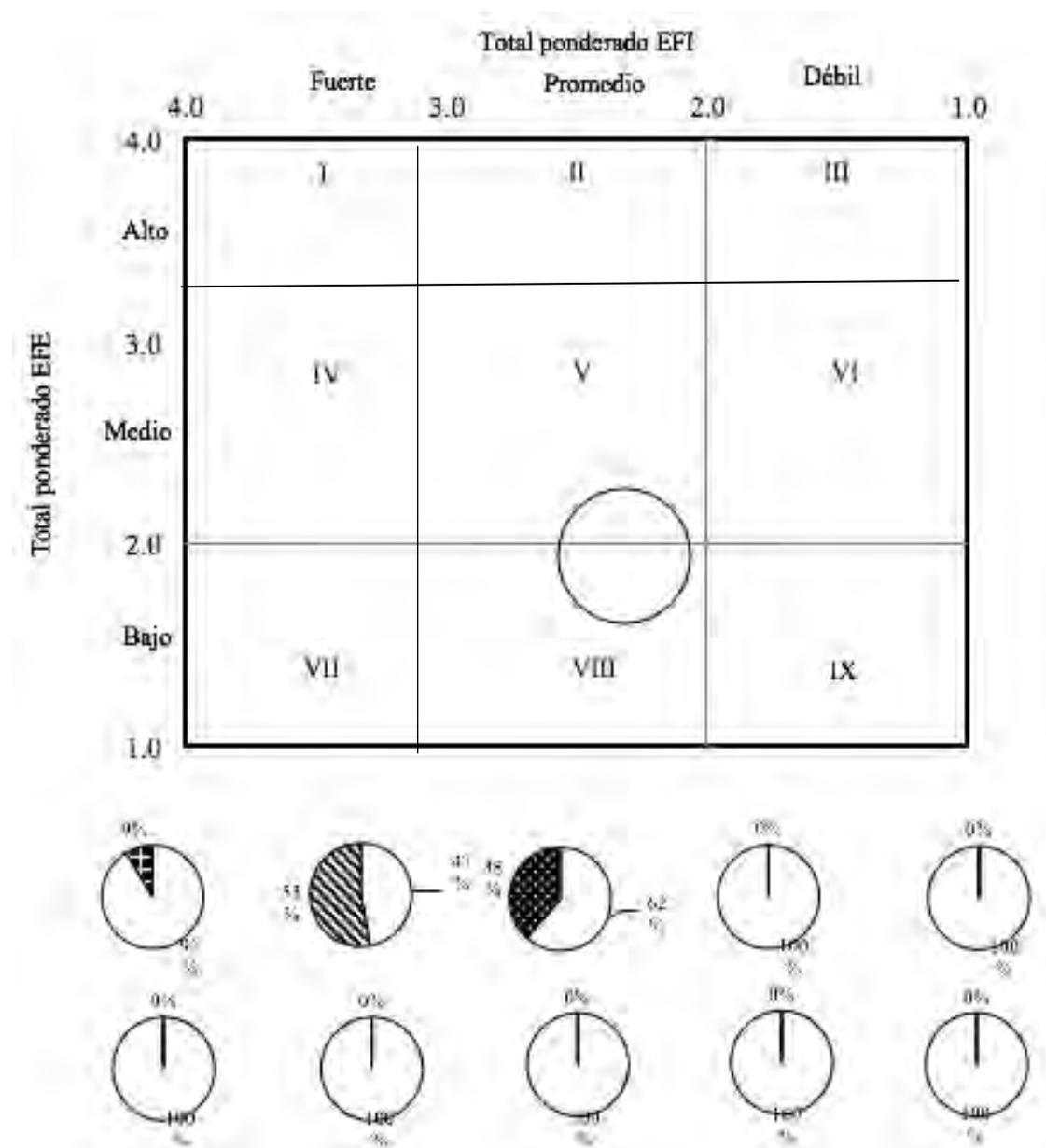
#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz interna externa muestra la respuesta de la organización frente a factores externos e internos basados en las matrices MEFE y MEFI. En lo siguiente, se muestra la

posición de la región Junín que es el sector V, cuya prescripción es retener y mantener y las estrategias a impartir son la penetración de mercado y desarrollo del producto (ver Tabla 16).

Tabla 16

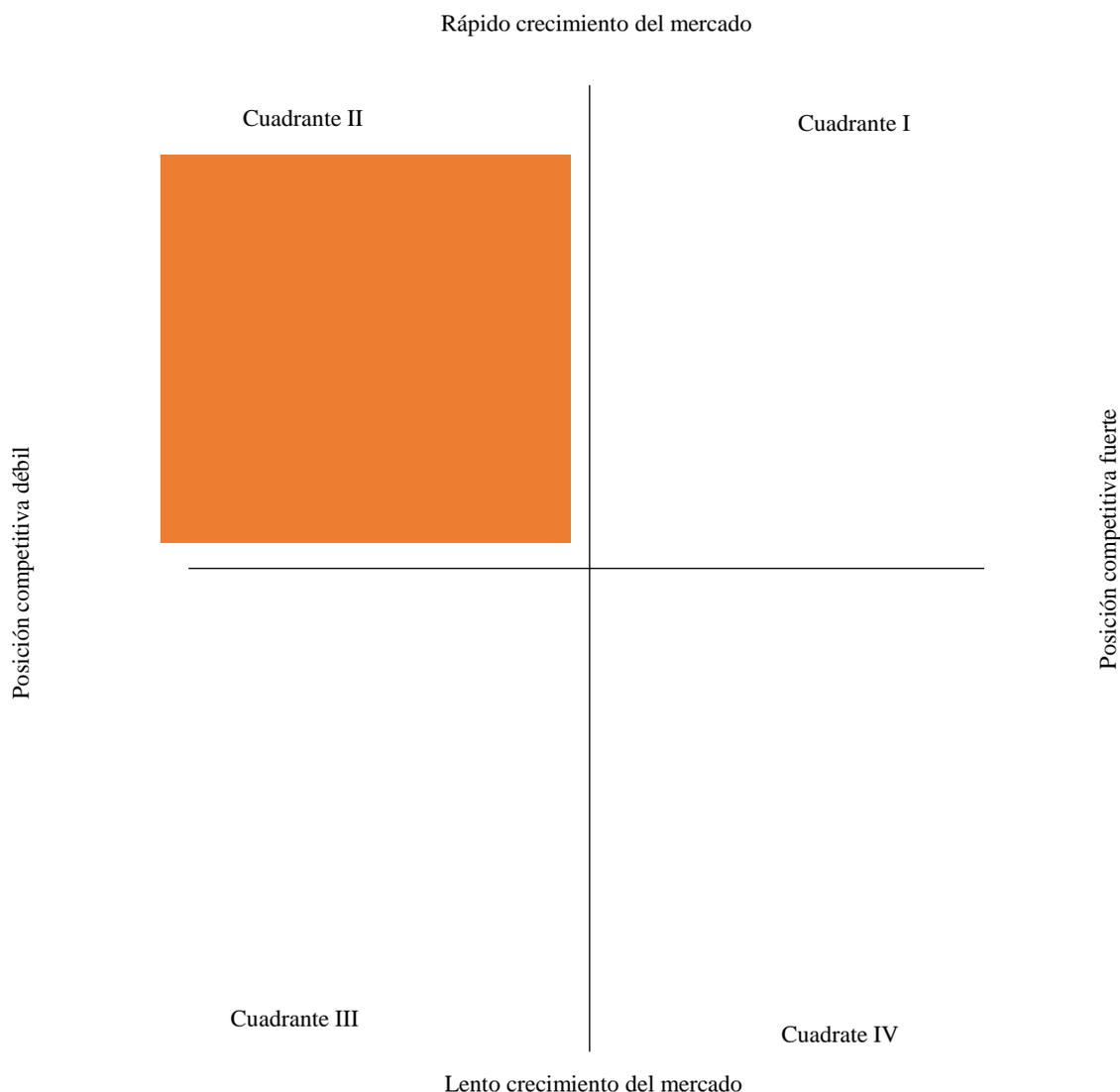
*Matriz Interna – Externa para la Región Junín*



### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La región Junín, como se muestra a continuación, se encuentra ubicada en el cuadrante II; es decir, tiene una posición competitiva débil, por lo cual tendrá que desarrollar estrategias

utilizando sus fortalezas además de sus recursos estrella que son ampliamente demandados, para hacer frente a un mercado de crecimiento rápido y competitivo fuerte. Según la matriz, es necesario enfocarse en el desarrollo de productos de exportación generando diferenciación entre sus competidores, capacitar y formar grupos de empresarios para fomentar el desarrollo de empresas y hacer frente a los competidores externos (ver Figura 11).



*Figura 11.* Matriz de la Gran Estrategia para la Región Junín

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

Todas las estrategias generadas en la fase de emparejamiento, por medio del uso de las siguientes cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, son reunidas en la Matriz de

Decisión Estratégica (MDE), la cual permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas (D' Alessio, 2015d). Las estrategias planteadas se encuentran basadas en rubros que directamente impactarían con el crecimiento del PBI de la región, en base a promoción de la inversión, para la búsqueda de un desarrollo sostenible adecuado y relacionado es necesario buscar igualdad de oportunidades para los pobladores de la región, por lo que se muestran 18 estrategias clave y se retienen efectivamente 11 estrategias (ver Tabla 17).

La financiación de las estrategias establecidas que tienen relación directamente con desarrollar proyectos de inversión pública, la mayoría de los diferentes recursos se obtienen del gobierno central sin embargo. Por ello, con la finalidad de promover la mayor dinamización de los proyectos de inversión pública para la región se busca tener un sólida y robusta cartera de proyectos viables alineados a la priorización del gobierno central, así como tener proyectos por los cuales pueden participar la inversión privada o en su conjunto como asociaciones público privadas, aquellos que podrían darse por obra por impuestos directamente.

Existen diversas fuentes para financiar un proyecto dentro de la región Junín, lo cual está muy ligado a la disponibilidad de recursos, así como de la eficacia en su ejecución y del tamaño del proyecto o su influencia de gran envergadura, al momento de ejecutar las estrategias y cómo proyectar su financiamiento, se ha planteado que dentro de las posibles fuentes de financiamiento, se puede considerar, el Fondo de Compensación Municipal, para los Gobiernos Locales, Recursos Directamente Recaudados, o Recursos Ordinarios y otros como la Cooperación Técnica Internacional No Reembolsable, la Cooperación Técnica Internacional Reembolsable, las Operaciones de Endeudamiento Externo o Interno, otro tipo de Organismos Multilaterales, u otros países que le ofrecen a entidades estatales fondos para determinados proyectos (Akitoby, Hemming & Schwartz, 2007).

Tabla 17

## Matriz de Decisión Estratégica para la Región Junín

| Estrategias alternativas |  | Estrategias específicas  | FODA | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|--------------------------|--|--|------|-------|-----|----|----|-------|
| FO1                      | Intensiva: Penetración de mercado y desarrollo de productos                                  | Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| FO2                      | Intensiva: Penetración y desarrollo de mercado   | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7)                                       | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| FO3                      | Diversificación: Horizontal/Defensiva: Alianza estratégica/Integración: Vertical hacia atrás | Diversificar los productos turísticos de forma horizontal generando alianzas estratégicas con agencias de turismo, hoteles, restaurantes, empresas de transporte y sitios turísticos; a las cuales se les brindará incentivos y apoyo para el desarrollo de los nuevos destinos turísticos o para la revalorización de los existentes no explotados (F3, F5, F6, O3, O4, O6) | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FO4                      | Defensiva: Alianza estratégica   | Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FA1                      | Intensiva: Desarrollo de productos   | Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| FA2                      | Defensiva: Alianza estratégica/Intensiva: Desarrollo de productos y desarrollo de mercado    | Crear la marca café "Wanka" mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huasca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)   | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FA3                      | Defensiva: Alianza estratégica/Intensiva: Desarrollo de productos                            | Desarrollo de la ruta turística de experiencia "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| FA4                      | Reingeniería de procesos   | Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| LU1                      | Defensiva: Alianza estratégica/Intensiva: Desarrollo de productos                            | Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| LU2                      | Defensiva: Alianza estratégica   | Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de negocio tecnificado, las cuales capacitarán a los campesinos de la región y asesorarán en los proyectos relacionados a la reconversión de cultivos (D1 -D5, D7, O1, O5, O7)  | x    | x     | x   | x  |    | 4     |
| LU3                      | Defensiva: Alianza estratégica   | Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de LUEKUN para la producción de cobre refinado y alambrión. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  | x    | x     | x   | x  |    | 4     |
| LU4                      | Intensiva: Desarrollo de mercado   | Desarrollar zonas de comercio en provincias fuera de Huancayo mediante los beneficios fiscales que puede manejar la región. (D1, D2, D9, O3, O4, O6)   | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| LU5                      | Defensiva: Alianza estratégica   | Emprender una alianza estratégica mediante el modelo APP's para la agilización de proyectos de infraestructura de educación y salud. (D9, D10, O9, O10, O11, O12)  | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| LA1                      | Intensiva: Penetración y desarrollo de mercado   | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Wanka"; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 -D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)   | x    | x     | x   |    | x  | 4     |
| LA2                      | Defensiva: Alianza estratégica   | Alianzas estratégicas con instituciones educativas especializadas para la capacitación de exportadores. (D3, D4, D5, D7, A1, A7)   | x    |       |     | x  |    | 2     |
| LA3                      | Calidad Total  | Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 -D10, F1 -F9)   | x    | x     | x   | x  | x  | 5     |
| LA4                      | Calidad Total  | Mejora de la carrera pública regional mediante reconocimiento e incentivos enfocados al servicio del ciudadano (D3, D4, D7, A8, A9)  | x    | x     | x   |    | x  | 4     |

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

A continuación, se puede apreciar que todas las estrategias propuestas tienen puntaje por encima de cinco, por lo que se reafirma la idea de que todas las estrategias deben ser implementadas para lograr los objetivos propuestos para la región Junín, lo cual hace mucho más completo el plan a fin de tener una mejor cartera de estrategias enfocadas al cumplimiento de la visión y misión de la sociedad (ver Tabla 18).

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

En esta matriz se muestra que todas las estrategias están establecidas directamente con la visión y misión, así como se aceptan todas por estar muy definidas con los objetivos a corto y largo plazo (ver Tabla 19).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Se aplicó la Matriz de Ética, por estar debidamente relacionada con los fines estratégicos. En dicha matriz, se alinearán las estrategias para evaluar el impacto que tendrán los derechos elementales por la región tales como la justicia, los derechos y el utilitarismo que pueden afectar de manera positiva, neutral o negativa. En los resultados del análisis, se aprecian las estrategias propuestas que afectan ni son posiblemente consideradas indebidas para los intereses (ver Tabla 20).

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

Lo que se muestra en esta matriz son estrategias retenidas y de contingencia, específicamente las estrategias formuladas en función claramente por tipo, como: de integración, intensivas, diversificación, defensivas y conservadoras (ver Tabla 21).

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

Se muestra en esta matriz, que los objetivos a largo plazo serán alineados e idóneos para llevar a cabo las estrategias retenidas y cumplir con la visión del planeamiento estratégico. Los resultados que se muestran a continuación indican que las estrategias están



Tabla 19

*Matriz de Rumelt*

| Estrategias |  | Cons<br>isten<br>cia | Cons<br>onan<br>cia | Facti<br>bilid<br>ad | Ve<br>nta<br>ja | Se<br>ace<br>pta |
|-------------|--|----------------------|---------------------|----------------------|-----------------|------------------|
| FO1         | Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FO2         | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7) | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FO4         | Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FA1         | Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FA2         | Crear la marca café “Wanka” mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café “Huanca”. (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)               | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FA3         | Desarrollo de la ruta turística de experiencia “El café Wanka” para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| FA4         | Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| DO1         | Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística “Junín: historia y naturaleza” que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| DO3         | Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de DOE RUN para la producción de cobre refinado y alambrón. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| DA1         | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca “Wanka”; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 – D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)  | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |
| DA3         | Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 – D10, F1 – F9)   | Sí                   | Sí                  | Sí                   | Sí              | Sí               |

Tabla 20

## Matriz de Ética

|     |  | Estrategias                     |                                      |  |                                       |   |   |   |                            |                              |                        |                                 |                               |    | Se acepta |
|-----|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------------------|------------------------|---------------------------------|-------------------------------|----|-----------|
|     |  | Derechos                        |                                      |  | Justicia                              |   |   | Utilitarismo                            |                            |                              |                        |                                 |                               |    |           |
|     |  | Impacto en el derecho a la vida | Impacto en el derecho a la propiedad | Impacto en el derecho al libre pensamiento | Impacto en el derecho a la privacidad | Impacto en el derecho a la libertad de conciencia | Impacto en el derecho a hablar libremente | Impacto en el derecho al debido proceso | Impacto en la distribución | Impacto en la administración | Normas de compensación | Fines y resultados estratégicos | Medios estratégicos empleados |    |           |
| FO1 | Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FO2 | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7) | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FO4 | Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   | P                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FA1 | Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FA2 | Crear la marca café "Wanka" mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huanca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)               | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FA3 | Desarrollo de la ruta turística de experiencia "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| FA4 | Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | P                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | P                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| DO1 | Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| DO3 | Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de DOE RUN para la producción de cobre refinado y alambroón. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)   | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| DA1 | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Wanka"; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 – D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)  | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | N                                       | N                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |
| DA3 | Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 – D10, F1 – F9)   | N                               | N                                    | N  | N                                     | N   | N   | P                                       | J                          | N                            | N                      | E                               | E                             | Sí |           |

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = €excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 21

## Matriz de Estrategias y de Contingencia

| Estrategias retenidas y de contingencia |   |
|---|---|
| Estrategias retenidas                   |   |
| F01                                     | Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)  |
| F02                                     | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7)                                      |
| F04                                     | Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)  |
| FA1                                     | Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)   |
| FA2                                     | Crear la marca café "Wanka" mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huanca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)  |
| FA3                                     | Desarrollo de la ruta turística de experiencia "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)   |
| FA4                                     | Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)  |
| LU1                                     | Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)   |
| LU3                                     | Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de DUEKUN para la producción de cobre refinado y alambrón. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  |
| LA1                                     | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Wanka"; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 - D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)   |
| LA3                                     | Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, entocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 - D10, F1 - F9)  |
| Estrategias de contingencia             |   |
| F03                                     | Diversificar los productos turísticos de toma horizontal generando alianzas estratégicas con agencias de turismo, hoteles, restaurantes, empresas de transporte y sitios turísticos; a las cuales se les brindará incentivos y apoyo para el desarrollo de los nuevos destinos turísticos o para la revalorización de los existentes no explotados (F3, F5, F6, O3, O4, O6) |
| LU2                                     | Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de negocio tecnificado, las cuales capacitarán a los campesinos de la región y asesorarán en los proyectos relacionados a la reconversión de cultivos (D1 - D5, D7, O1, O5, O7)  |
| LU4                                     | Desarrollar zonas de comercio en provincias fuera de Huancayo mediante los beneficios fiscales que puede manejar la región. (D1, D2, D9, O3, O4, O6)  |
| LU5                                     | Emprender una alianza estratégica mediante el modelo APP's para la agilización de proyectos de infraestructura de educación y salud. (D9, D10, O9, O10, O11, O12)   |
| LA2                                     | Alianzas estratégicas con instituciones educativas especializadas para la capacitación de exportadores. (D3, D4, D5, D7, A1, A7)  |
| LA4                                     | Mejora de la carrera pública regional mediante reconocimiento e incentivos entocado al servicio del ciudadano (D3, D4, D7, A8, A9)  |
| Estrategias retenidas                   |   |
| F01                                     | Penetrar en el mercado chino, mediante la facilitación de condiciones a las empresas privadas, para la exportación de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón para el cobre concentrado. (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)  |
| F02                                     | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7)  |
| F04                                     | Generación de alianzas estratégicas en el sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar clúster de estos sectores en la zona centro del país. (F8, O9, O10, O11, O12)  |
| FA1                                     | Desarrollo de proyectos que impulsen productos derivados del cobre de mayor valor agregado. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  |
| FA2                                     | Generar una asociación de cafetaleros de Junín mediante alianzas con entidades públicas-privadas y/o alianzas estratégicas para la creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huanca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)   |
| FA3                                     | Desarrollo de la ruta turística "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  |
| FA4                                     | Reingeniería de los procesos necesarios para el desarrollo y ejecución de los proyectos de inversión orientados en infraestructura en educación y salud (F8, A8, A9)  |
| LU1                                     | Desarrollo de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren a todas las ciudades de la región. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)   |
| LU3                                     | Alianza para la reactivación de DUEKUN para la producción de cobre refinado y alambrón. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  |
| LA1                                     | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Huanca". (D1 - D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)   |
| LA3                                     | Mejora de la estructura de la organización y del proceso de elaboración y evaluación de nuevos proyectos (D3, D4, D7, D9, D10, A8, A9)  |
| Estrategias de contingencia             |   |
| F03                                     | Diversificar productos turísticos de toma horizontal generando aventuras conjuntas con agencias de turismo, hoteles, restaurantes, empresas de transporte y sitios turísticos. (F3, F5, F6, O3, O4, O6)   |
| LU2                                     | Emprender alianza mediante el modelo APP's para la agilización de proyectos de negocio tecnificado. (D1 - D5, D7, O1, O5, O7)   |
| LU4                                     | Mejora de procesos de contratación, comunicación y evaluación de los miembros del gobierno regional (D4, D7, O9, O10)   |
| LU5                                     | Emprender alianza mediante el modelo APP's para la agilización de proyectos de infraestructura de educación y salud. (D9, D10, O9, O10, O11, O12)   |
| LA2                                     | Aventura conjunta con instituciones educativas especializadas para la capacitación de exportadores y del gobierno regional. (D3, D4, D5, D7, A1, A7)  |
| LA4                                     | Mejora de la carrera pública regional mediante reconocimiento e incentivos entocado al servicio del ciudadano (D3, D4, D7, A8, A9)  |

relacionadas con los objetivos a largo plazo. Estos se encuentran orientados a cuatro sectores y se cumplirán los objetivos al 2027 con la finalidad de mejorar la competitividad de Junín (ver Tabla 22).

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

La siguiente matriz permite verificar los criterios más importantes para el análisis de sus competidores con la finalidad de poder tener capacidad de respuesta ante futuras estrategias que se quieran implementar (ver Tabla 23).

### **6.13. Conclusiones**

Las fortalezas fueron claramente identificadas en la matriz FODA, donde se manifiesta la experiencia en la explotación minera, el desarrollo del café como cultivo, la existencia de condiciones para la explotación, la ubicación geográfica estratégica, la infraestructura ferroviaria y transporte y la capacidad energética. En definitiva, las debilidades son la centralización en Huancayo, una estructura organizacional poco ágil, una institución débil, poca infraestructura vial y la informalidad de las empresas. Las oportunidades vienen dadas por agentes externos que podríamos aprovechar como la demanda de países como China o de Europa por productos peruanos, y por los cambios tecnológicos que pueden tener un impacto social relevante. Las amenazas están centradas en cambios en el escenario económico y político de los países objetivos y del gobierno central; así como también los cambios climatológicos y la migración de talentos de la región.

La matriz PEYEA indica que el gobierno regional de Junín debe buscar mejorar su ventaja competitiva aumentando la eficiencia de sus procesos; por el resultado obtenido se deben buscar implementar estrategias de diversificación. De la matriz BCG que el sector del turismo no se tiene muy claro para donde se podrá desarrollar; pero en la región este sector puede generar empleo en zonas donde la economía no es muy dinámica, alcanzando incluso a las zonas rurales. La estrella es el café, más aún si se considera que tiene un constante

Tabla 22

## Matriz de Estrategias versus Objetivos Largo Plazo

| Intereses Organizacionales   |  | Visión  |  |  |   |  |
|--|--|---|--|--|---|--|
|  |  | OLP1  | OLP2   | OLP3   | OLP4  | OLP5   |
| Junin al 2027 se ubicará a nivel nacional, con un alto bienestar social brindando a su población una adecuada calidad de vida, enfocándose en los aspectos de educación y salud; siendo reconocida por su alta competitividad en turismo por sus nuevas rutas turísticas y calidad de servicios, en minería por la exportación de cobre y sus derivados y en agricultura por la exportación de café de alta calidad. |  | El 2027 la industria del cobre exportará un importe anual de US\$ 768,000,000.00. El 2016 generó US\$ 320'000,000.00. | El 2027 la industria del café generará US\$ 160'000,000.00. El 2016 generó US\$ 64'400,000.00. | El 2027 el turismo generará US\$ 40'097,351.00. El 2016 generó US\$ 23'773,964.00. | El 2027 el empleo informal se reducirá a 70%. El 2016 empleo informal fue de 83%. | El 2027 Junin tendrá más de 61 puntos dentro del índice de progreso social regional nacional. El 2016 obtuvo 53 puntos |
| Estrategias  |  |   |  |  |   |  |
| F01  | Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | X   |  |  | X   | X  |
| F02  | Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7) |   | X  |  | X   | X  |
| F04  | Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   |   |  | X  | X   | X  |
| FA1  | Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  |   |  |  | X   | X  |
| FA2  | Crear la marca café 'Wanka' mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café 'Huanca'. (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)               |   | X  |  | X   | X  |
| FA3  | Desarrollo de la ruta turística de experiencia 'El café Wanka' para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  |   | X  | X  | X   | X  |
| FA4  | Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | X   |  |  |   | X  |
| LU1  | Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística 'Junín: historia y naturaleza' que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  |   |  | X  | X   | X  |
| LU3  | Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de LUEKUN para la producción de cobre refinado y alambrión. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  | X   |  |  | X   | X  |
| DA1  | Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca 'Wanka'; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 - D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)  |   | X  |  | X   | X  |
| DA3  | Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 - D10, F1 - F9)   | X   | X  | X  |   | X  |

Tabla 23

## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

| Estrategias retenidas  | Posibilidades de los competidores   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | Arequipa  | Cusco  | San Martín   |
| FO1 Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | Busca penetrar también al mercado chino mediante alianzas con sus empresas.               | Busca penetrar también al mercado chino mediante alianzas con sus empresas.                      | Indiferente: La oferta exportable en minería es débil.   |
| FO2 Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7) | Indiferente: la oferta exportable de café en Arequipa es débil.                           | Buscar penetrar en los mercados de mayor demanda.  | Buscar penetrar en los mercados de mayor demanda.  |
| FO4 Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   | Replicar: Como región buscará proteger su industria de servicios.                         | Replicar: Como región buscará proteger su industria de servicios.                                | Replicar: Como región buscará proteger su industria de servicios.                                |
| FA1 Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  | Busca desarrollar productos de valor agregado con sus empresas.                           | Busca desarrollar productos de valor agregado con sus empresas.                                  | Indiferente: La oferta exportable en minería es débil.   |
| FA2 Crear la marca café "Wanka" mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huanca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)               | Indiferente: la oferta exportable de café en Arequipa es débil.                           | Crear su marca y competir por el posicionamiento como marca peruana en el mercado internacional. | Crear su marca y competir por el posicionamiento como marca peruana en el mercado internacional. |
| FA3 Desarrollo de la ruta turística de experiencia "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  | Buscar alianza con Cusco para exponer sus recursos turísticos de forma agresiva.          | Indiferente: Porque Junín busca una alianza con Cusco para fomentar el turismo.                  | Habilitar rutas turísticas bajo la dirección de comunidades locales.                             |
| FA4 Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | Replicar  | Replicar   | Replicar   |
| LU1 Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  | Buscar alianza con Cusco para exponer sus recursos turísticos de forma agresiva.          | Indiferente: Porque Junín busca una alianza con Cusco para fomentar el turismo.                  | Habilitar rutas turísticas bajo la dirección de comunidades locales                              |
| LU3 Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de LUEKUN para la producción de cobre refinado y alambón. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)  | Lograr que el gobierno central priorice sus proyectos mineros en el presupuesto nacional. | Lograr que el gobierno central priorice sus proyectos mineros en el presupuesto nacional.        | Lograr que el gobierno central priorice sus proyectos mineros en el presupuesto nacional.        |
| DA1 Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Wanka"; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1–D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)  | Indiferente: la oferta exportable de café en Arequipa es débil.                           | Busca desarrollar productos de valor agregado con sus empresas.                                  | Busca desarrollar productos de valor agregado con sus empresas.                                  |
| DA3 Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1–D10, F1–F9)   | Indiferente   | Indiferente  | Indiferente  |

crecimiento en el mercado, más aún el café cultivado en zonas altas por el que se paga un precio mayor. La vaca es la minería, ello debido a que las tasas de crecimiento son pequeñas, pero la participación de la región Junín a nivel nacional es determinante. La matriz IE orienta a penetrar en los mercados que ya se tiene, y hay que desarrollar productos, tal como el cobre, el café o el turismo; lo cual coincide con la matriz GE donde corresponde desarrollar productos y diferenciarlos de los competidores. Como conclusión de estas matrices, se tiene que Junín debe tener una orientación hacia el desarrollo de productos y mercados, en su mayoría con alianzas estratégicas que le permitan fortalecer su posición y agilicen el financiamiento de sus proyectos.

Las matrices DE y CPE priorizaron las estrategias más relevantes y las que más contribuían al cumplimiento de los objetivos, durante este proceso se retuvieron 11 estrategias de las 18 planteadas. En las matrices de Ética y Rumelt no se pasaron más estrategias a contingencias ya que todas cumplían con las exigencias puestas en los filtros de estas matrices. Finalmente, cada estrategia retenida tiene un impacto diferente en cada uno de los objetivos de largo plazo; sin embargo, todas tienen un impacto en el bienestar social de la población, por lo que se cumple con el objetivo prioritario del gobierno regional de Junín. Por otro lado, si bien los competidores pueden copiar estas estrategias, ello no significaría un gran problema en la medida en que se trabaje en la diferenciación de los productos, como por ejemplo el café de zonas altas como Satipo. Cabe resaltar que la principal competencia existente se encuentra en la priorización de los proyectos en el gobierno central, donde todas las regiones compiten por alcanzar una mayor asignación de presupuesto.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Como parte clave del proceso de implementación estratégica, se han desarrollado los OCP que estén enfocados a cada OLP que ayudará a la visión establecida en el largo plazo (ver Tabla 24 y Tabla 25).

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

Los recursos se asignarán en función al plan de asignación de presupuesto anual por parte del gobierno central para gobiernos regionales. Es necesario incluir que durante el 2016 se asignó un presupuesto de S/ 1,648' 185,886 como presupuesto anual. En ese sentido, se proyecta que el presupuesto anual en promedio se incrementará aproximadamente en S/ 166 millones. Es necesario considerar que, los objetivos de largo plazo planteados para la región Junín se encuentran alineados a los intereses nacionales, con relación a la promoción de megaproyectos de inversión como son los de minería, o la puesta en marcha de la refinería Doe Run que genera producción al país en mineral de tipo refinado, a su vez genera trabajo y mejora la calidad de vida de muchas personas que habitan en el complejo de la Oroya.

En relación con el objetivo de largo plazo de agroexportación, se encuentra alineado al crecimiento del trabajo y una forma de combatir el crecimiento de cultivos de coca que es parte del narcotráfico en la zona del VRAE. Al incrementar el valor de producción del café, se puede incluir como un cultivo sustituto para combatir el cultivo de hoja de coca, además de incrementar el empleo directo y dinamizar más el comercio en Junín.

Con relación al objetivo de largo plazo de turismo, Junín busca que se incrementen los arribos a través del aeropuerto considerando su cercanía por vía aérea a Lima, esto promueve el turismo. Será necesaria infraestructura para mejorar las vías de acceso mediante vías terrestres y férreas, además del aérea donde se plantea tener un aeropuerto que podría ser de capacidad internacional, todas estas actividades generan que la economía se dinamice y



genere empleo directo, en varios sectores de trabajo y promoción de proyectos de inversión. El gobierno central tiene como política a largo plazo la competitividad del País, alineada a sus funciones como crecimiento de la industria, minería, agropecuaria, turismo y comercio, y el modelo de bienestar que tiene el Estado en sus políticas de gobierno en el marco de su enfoque y su agenda de desarrollo sostenible.

A su vez, Junín es estratégico por su cercanía a la Provincia de Lima, y su conexión con las provincias de la región centro, por lo que se han proyectado los recursos asignados, donde se precisan presupuesto de conformidad al desarrollo de mano de obra, recursos financieros, métodos de aplicación englobando cada uno a las acciones y/o iniciativas directas.

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

Las políticas son los límites del accionar gerencial mediante las cuales se acotan las estrategias con la finalidad de alcanzar la visión empresarial. Las políticas deben estar alineadas con los valores empresariales y enmarcadas dentro de los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2015). En la Tabla del Tablero de control se enuncian las políticas de la región Junín.

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

Según las estrategias propuestas y los planes de desarrollo se sugiere para la región Junín una estructura organizacional que permita una toma de decisiones que priorice la eficiencia y eficacia, y pondere adecuadamente las variables de desarrollo humano, educación y operaciones productivas. Para poder lograrlo se creará la gerencia de Transformación Digital, la cual no sólo contribuirá a tomar decisiones mejor evaluadas, de manera eficaz y eficiente; sino que también reducirá la burocracia haciendo los procesos más transparentes y más fáciles de auditar. Esta gerencia estará a cargo directamente al gerente regional con la diferencia de que tendrá la función de ser soporte en las auditorías internas.



Para que esta nueva área tenga el éxito deseado, todos los líderes de cada gerencia deben estar involucrados y comprometidos con estos indicadores y la situación futura deseada. El organigrama quedaría como se indica en la Figura 12.

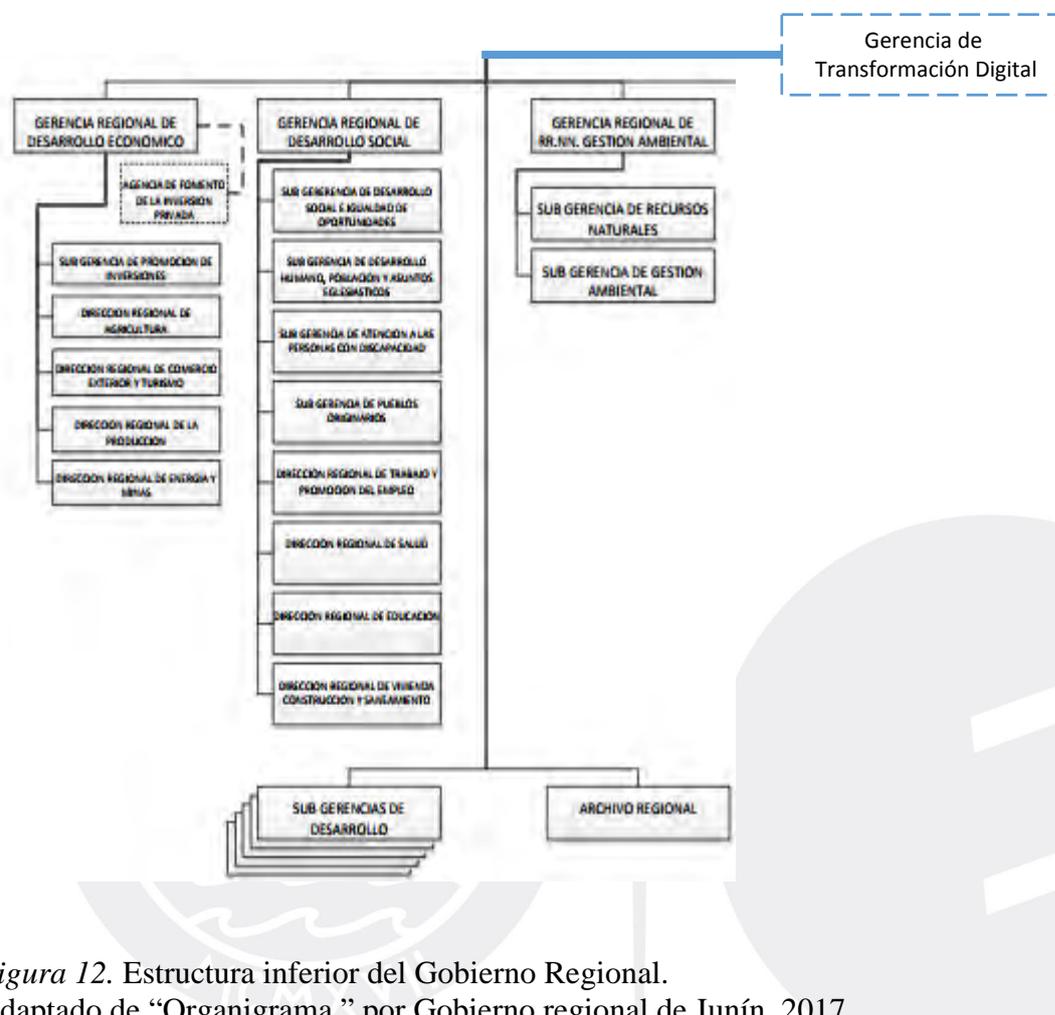


Figura 12. Estructura inferior del Gobierno Regional. Adaptado de “Organigrama,” por Gobierno regional de Junín, 2017 ([http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-1954154e1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-1954154e1cf95944f7d0b2814d8f5268a9d3c.pdf/)).

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

La región Junín tiene un alto compromiso con la responsabilidad social, ya que se entiende que está al servicio de personas que tienen expectativas sobre la gestión y sobre el desarrollo del departamento. Además, la región Junín alberga diferentes reservas naturales y especies, por lo que su compromiso con la ecología y el medio ambiente es aún mayor. En el aspecto económico financiero, el gobierno regional de Junín se compromete a una gestión

transparente que logre cumplir con los objetivos financieros y económicos propuestos; considerando la participación de cada *Stakeholder* al que se debe atender. Sobre el impacto social, el gobierno regional de Junín es consciente del impacto social que puede llegar a tener su gestión y como tal el reto ha sido asumido con la finalidad de dejar un camino positivo para el desarrollo de la población y de los *Stakeholder*. Respecto al medio ambiente y ecología, el gobierno regional de Junín es consciente del patrimonio natural que alberga y sobre el cual es responsable, como parte del legado a las generaciones futuras; por ello, el objetivo es tratar de preservar el equilibrio entre el desarrollo y la naturaleza.

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

Se tiene todo un equipo de gobierno correctamente estructurado de acuerdo con el plan estratégico diseñado. Cada persona entiende que la motivación correcta es el desarrollo de la región y de sus habitantes. Se cuenta con un manual operativo de funciones para cada puesto y se procederá con la certificación del sistema ISO para poder ordenar a la organización y sus procesos. Se contratará personal de la región especializado en las áreas relacionadas a los objetivos de largo plazo, profesionales con estudios en el extranjero que puedan aportar a la gestión directa con capacidades y conocimiento técnico de primer mundo, a fin de llevar a cabo los objetivos a largo plazo, con los recursos humanos adecuados, ya que la base del cambio que se quiere lograr será por el personal capacitado que colabore en desarrollar las áreas correspondientes a cada objetivo de corto plazo.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Toda la gestión del cambio será canalizada mediante la implementación estándares de gestión como ISO 9001, el cual tendrá un alcance en toda la estructura de la región Junín. Este sistema de gestión alineará la visión y la visión trabajada y se estipularán los diferentes procesos a trabajar. Esta implementación implicará un rediseño de todos los procesos, reportes y puestos, por lo que en ella se basará toda la gestión del cambio. En ese sentido, se

realizará un cambio dentro de la cultura de la organización enfocándola a la visión y misión de la organización, creando gerencias especializadas por minería, agricultura, turismo y creación de empleo responsables de cada objetivo de largo plazo a fin de enfocar los esfuerzos para lograr el cumplimiento de los objetivos, cada gerencia será un equipo multidisciplinario entre técnicos en su rubro y gestores a fin de salvaguardar que los recursos sean bien gestionados. La nueva gestión del gobierno regional será enfocada en comunicación dentro de toda la organización a fin de alinear todas las áreas de soporte a la visión del gobierno regional, lo cual deberá ser informado a los grupos de intereses como son la población y las empresas. Asimismo, se tendrá que cambiar la cultura de la institución y eliminar las barreras burocráticas y dar prioridad a la meritocracia dentro de toda la institución. Para ello, se tendrán pautas donde se identificarán líderes dentro de la organización que puedan ser parte de la gestión del cambio, los cuales participarán directamente a través de un comité de gestión del cambio en reuniones programadas continuamente con el gobernador regional y las gerencias. Es primordial que en este proceso de crecimiento se mantengan capacitados en habilidades directivas, esto, además, deberá ir acompañado de un departamento de auditoría interna y auditoría externa, muy independiente de los poderes de fiscalización del Estado. Este control se realizará a fin de evitar riesgos dentro del planeamiento y su debido cumplimiento.

## **7.8. Conclusiones**

Las diferentes inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo serán financiadas con el presupuesto anual, el motivo por el cual gobierno central las financiaría como prioridad es porque están íntimamente relacionadas con sus intereses nacionales, donde están los megaproyectos de minería, la sustitución de cultivos de coca y fortalecimiento de la identidad cultural. Las diferentes políticas desarrolladas permiten acotar las estrategias con la finalidad de cumplir con los objetivos de largo plazo y por lo tanto

alcanzar la visión. La estructura organizacional del gobierno regional precisa que se dé un salto a la digitalización de los procesos; ello no sólo permitiría que el proceso de toma de decisiones sea más rápido, sino que también sea más transparente, por este motivo se crearía el área de transformación digital, la cual sería transversal a todas las áreas, y con el debido empoderamiento para cambiar todos los procesos. Esta modificación requiere de una gestión de cambio, la cual será uno de los principales retos, ya que es un cambio considerable de un impacto trascendente, apoyada mediante la implementación de un sistema de gestión ISO 9001.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo se enfoca en la tercera etapa del planeamiento estratégico, evaluación y control, la cual se lleva a cabo desde el inicio del proceso y que está conformada por las acciones de revisión externa e interna, la evaluación del desempeño, las acciones correctivas y auditorías los cuales ayudaran a monitorear los avances del plan estratégico (D'Alessio, 2015).

### 8.1. Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral, según Kaplan & Norton (2000) convierte la visión y las estrategias en objetivos e indicadores los cuales incluyen los resultados esperados y los procesos que ayudaran a obtenerlos en un futuro para lograrlo es necesario hacer uso de cuatro perspectivas las cuales comprenden el aprendizaje interno, los procesos, los clientes y lo financiero que permitirán un equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Está alineado con el aprendizaje y crecimiento de la población en la región con la finalidad de que estén preparados para desarrollar de mejor manera las actividades económicas de la región, así como mejorar el nivel de competitividad respecto a las demás regiones del país. Para lograrlo se generará equipos de trabajo y sistemas de comunicación en colaboración con el gobierno central y empresas privadas. Los objetivos de corto plazo establecidos para esta perspectiva y que van alineadas para lograr los objetivos de largo plazo son:

OCP 1.5: Al 2027 se tendrán 42 mil personas capacitadas en el sector minero. Al 2016 existen 21 mil personas capacitadas.

OCP 3.2: El 2020 se tendrán 22 empresas (hospedaje, restaurante y agencia de viaje) llegando a 52 al 2024 con reconocimiento SABP. Al 2016 existen 16 empresas con SABP.

OCP 3.4: Al 2027 se tendrán 90 mil personas capacitadas en el sector turismo, las

cuales brindarán soporte a la ruta del café "Wanka" y a "Junín: historia y naturaleza". Al 2016 existen 49 mil personas capacitadas.

### **8.1.2. Procesos**

Al lograr generar más pobladores capacitados estos se cuestionaran los procesos actuales y trabajaran para mejorarlo, lo cual en la perspectiva de procesos se traduce en generar una propuesta de valor para contribuir en la eficiencia operacional de las actividades productivas de la región y con ello poder satisfacer a los clientes que en este caso es la población, los objetivos de corto plazo que se realizaron en esta perspectiva están enfocados en la minería, café y servicios turísticos ya que son las principales actividades donde está concentrada gran parte de la población y estos objetivos son los siguientes:

OCP 1.3: Al 2020 se ampliará la capacidad instalada de Toromocho en 70 mil TM para penetrar el mercado chino y desarrollar el mercado japonés.

OCP 2.3: Al 2021 se generará 98,552 toneladas en oferta exportable de café. Al 2016 se genera 44,900 toneladas.

OCP 3.1: El 2019, Junín tendrá el 100% de sus destinos turísticos integrados, mediante la ruta turística "Junín: historia y Naturaleza". Al 2016 no se cuenta con destinos turísticos integrados

OCP 3.3: El 2019 incrementará en 30,000 arribos , al 2027 se generará 161,965 arribos. Al 2016 se tiene 61,965 de arribos

### **8.1.3. Clientes**

Luego de mejorar los procesos de las principales actividades económicas de la región se obtendrá mejores productos o servicios para el cliente que en este caso son los pobladores de la región lo cual se traduce en mejores oportunidades que brinden una adecuada calidad de vida y bienestar, para esto los objetivos de corto plazo que se enfoca en la perspectiva cliente son los siguientes:

OCP 1.4: Al 2027 se reducirá a cero los mineros informales. Al 2016 existen 2500 mineros informales.

OCP 4.2: La industria del turismo tendrá 90 mil empleos formales directos este incremento se dará desde 2017 hasta el 2027. El 2016 había 49 mil empleos formales directos.

OCP 4.3: La industria agrícola tendrá 500 mil empleos formales directos de forma continua desde 2017 el 2027. En el 2016 había 298 mil empleos formales directos.

OCP 4.4: Desde el 2017 la industria minera obtendrá empleos formales de forma paulatina hasta el 2027 generando 42,000 empleos con los inicios de los proyectos desde el 2017. En el 2016 había 21 mil empleos formales directos

OCP 5.1: Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de comprensión lectora será 65%. El 2016 fue de 47.8%.

OCP 5.2: Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de razonamiento matemático será 55%. El 2016 fue de 40.3%.

OCP 5.3: Al 2027 el porcentaje de victimización será del 25%. Al 2016 es 41.2%.

OCP 5.4: Al 2027 la percepción de inseguridad alcanzará el 60%. Al 2016 es 90.6%

OCP 5.5: Al 2027 el indicador de nutrición y asistencia médica básica tendrá un puntaje de 65 referente al índice de progreso social. El 2016 fue de 53.09.

#### **8.1.4. Financiera**

Se enfoca en el retorno financiero producto de las actividades realizadas, en el caso de la región Junín sería el PBI generado por cada actividad económica y esto se dará luego de que los pobladores estén satisfechos producto de la aplicación de las perspectivas descritas anteriormente, los objetivos de corto plazo establecidos que aportarán al crecimiento del PBI regional son los siguientes:

OCP 1.1: El 2021 se resolverán los conflictos sociales activos. Al 2016 existen 8

conflictos registrados.

OCP 1.2: Al 2021 se activará el proyecto Ariana del portafolio de inversión. Al 2016 no existe ningún mega proyecto iniciado.

OCP 2.1: Al 2021 se logrará exportar a EE. UU un promedio anual US\$ 21,000,000.00. El 2016 se exportó US\$ 15,000,000.00 aproximadamente.

OCP 2.2: Al 2021 se logrará exportar a Alemania un promedio anual US\$ 57,000,00.00. El 2016 se exportó US\$ 41,000,000.00 aproximadamente.

OCP 2.4: El 2021 desarrollar la marca de café “Wanka” y posicionarla en el internacional logrando representar un 30% de la oferta exportable. Al 2016 Junín cuenta únicamente con la marca regional “Junín”.

OCP 4.1: La recaudación fiscal de Junín será de US\$ 500,000 incrementando paulatinamente hasta el 2027. El 2016 fue US\$ 150,000.00.

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

Esta herramienta para el control estratégico permite alinear y “aterrizar” las estrategias seleccionadas con las iniciativas operativas en indicadores a monitorear, disminuyendo la brecha entre los resultados reales y planeados, lográndose una visión integral y holística de la organización, (D’Alessio, 2015). En la Tabla 26 se presenta el Balance Scorecard para la región Junín con los cuatros perspectivas antes mencionadas con las acciones, responsables e indicadores de medición para lograr los objetivos establecidos.

## **8.3. Conclusiones**

El tablero de control es una importante herramienta que permitirá mediante la aplicación y enfoque de las cuatro perspectivas el logro de los objetivos de largo plazo que están alineados con la visión, misión y valores de la región. Los objetivos de corto plazo se establecerán basándose en cada perspectiva antes ya mencionadas y que mediante acciones medibles permitirán llevar el control adecuado de las estrategias planteadas.

Tabla 26

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

| N° de OCP                                  | Objetivos de corto plazo   | Acciones/iniciativas  | Responsables   | Descripción del indicador                             | Unidad de medida  | Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera) |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|--|---|--|---|---|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  |  |   |  |   |   | Actual (2016)  | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       | 2024       | 2025       | 2026       | 2027       |
| <b>Perspectiva Financiera</b>              |  |   |  |   |   |  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP1.1                                     | El 2021 se resolverán los conflictos sociales activos. Al 2016 existen 8 conflictos registrados.   | Se conformará una comisión de diálogo entre la minería y las comunidades campesinas. Se trabajarán APP's para la construcción de centros de salud y escuelas para los pobladores como prioridad en las comunidades que lo necesiten.                | Comité de Relaciones Comunitarias  | % Conflictos sociales resueltos                       | Conflictos sociales resueltos/Conflictos sociales totales               | 25.00  | 50.00      |            | 75.00      |            | 100.00     |            |            |            |            |            |            |
| OCP1.2                                     | Al 2021 se activará el proyecto Ariana del portafolio de inversión. Al 2016 no existe ningún mega proyecto iniciado.   | La construcción de la minera Ariana (Southern Peaks).   | Comité de Inversiones y proyectos  | % Avance de Obra                                      | Tramos avanzados/Tramos Totales   | 0.00   |            | 20.00      | 40.00      | 40.00      |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP2.1                                     | Al 2021 se logrará exportar a EE. UU un promedio anual US\$ 21,000,000.00. El 2016 se exportó US\$ 15,000,000.00 aproximadamente   | Invitar a las asociaciones involucradas en el proyecto a 2 ferias internacionales por año que sean de gran importancia en Estados Unidos y trabajar con ADEX ruedas de negocios con los principales clientes en el mundo.                           | ADEX, Comité de Inversiones  | Exportaciones al mercado de EE. UU.                   | Valor en millones de las exportaciones FOB a EE. UU.                    | 15.00  | 16.40      | 17.40      | 18.5       | 19.70      | 21.00      |            |            |            |            |            |            |
| OCP2.2                                     | Al 2021 se logrará exportar a Alemania un promedio anual US\$ 57,000,000.00. El 2016 se exportó US\$ 41,000,000.00 aproximadamente.  | Invitar a las asociaciones involucradas en el proyecto a 2 ferias internacionales por año que sean de gran importancia en Alemania y trabajar con ADEX ruedas de negocios con los principales clientes en el mundo.                                 | ADEX, Comité de Inversiones  | Exportaciones al mercado de Alemania                  | Valor en millones exportaciones FOB a Alemania                          | 41.00  | 44.00      | 46.90      | 49.90      | 53.00      | 57.00      |            |            |            |            |            |            |
| OCP2.4                                     | Al 2021 desarrollar la marca de café "Wanka" y posicionarla en el internacional logrando representar un 30% de la oferta exportable. Al 2016 Junín cuenta únicamente con la marca regional "Junín".                      | Crear alianzas con las principales instituciones privadas y del estado especializadas en exportación, para dar soporte durante todo el proceso de búsqueda de clientes y ventas a las asociaciones involucradas.                                    | MINAGRI, Comité de Exportación e Inversiones   | Toneladas exportadas de café por año                  | TM exportadas de café Wanka/año   | 0.00   |            |            | 29,566.00  |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP4.1                                     | La recaudación fiscal de Junín será de US\$ 500,000 incrementando paulatinamente hasta el 2027. El 2016 fue US\$ 150,000.00.   | Brindar asesoría especializada mediante ferias donde participen entidades privadas, para los campesinos y empresas de turismo que trabajen al fuera de la ley.  | Gobierno Regional/Sub Gerencia de Tributación/SUNAT  | Porcentaje de empleo formal en Junín                  | US\$/Año  | 150,000.00   | 153,000.00 | 157,000.00 | 160,000.00 | 180,000.00 | 240,000.00 | 280,000.00 | 320,000.00 | 340,000.00 | 400,000.00 | 420,000.00 | 450,000.00 |
| <b>Perspectiva del Cliente</b>             |  |   |  |   |   |  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP1.4                                     | Al 2027 se reducirá a cero los mineros informales. Al 2016 existen 2500 mineros informales.  | Se reducirá las trabas burocráticas que evitan la formalización de a los mineros informales, así como se iniciará una fiscalización constante. En paralelo se realizará una reestructura del gobierno regional para agilizar los procesos internos. | Comité de Inversiones y proyectos  | Mineros informales por año                            | Mineros formalizados/año  |  |            |            |            |            |            | 400.00     | 400.00     | 500.00     | 600.00     | 600.00     |            |
| OCP4.2                                     | La industria del turismo tendrá 90 mil empleos formales directos este incremento se dará desde 2017 hasta el 2027. El 2016 había 49 mil empleos formales directos.   | Generar una campaña de reconocimiento a las empresas que más fomenten los empleos formales y brindar beneficios relacionados al pago de tributos.   | Gobierno Regional/MINCETUR/MINTRA  | Ingresos por tributos por año                         | Empleos/Año   | 49,000.00  | 50,000.00  | 52,000.00  | 54,000.00  | 60,000.00  | 70,000.00  | 80,000.00  | 83,000.00  | 85,000.00  | 87,000.00  | 89,000.00  | 90,000.00  |
| OCP4.3                                     | La industria agrícola tendrá 500 mil empleos formales directos de forma continua desde 2017 el 2027. En el 2016 había 298 mil empleos formales directos.   | Generar una campaña de reconocimiento a las empresas que más fomenten los empleos formales y brindar beneficios relacionados al pago de tributos.   | Gobierno Regional/MINCETUR/MINTRA  | Cantidad de empleos generados por año por el turismo. | Empleos/Año   | 298,000.00   | 298,000.00 | 300,000.00 | 315,000.00 | 330,750.00 | 347,287.50 | 364,651.88 | 382,884.77 | 402,028.69 | 422,130.13 | 443,236.63 | 500,000.00 |
| OCP4.4                                     | Desde el 2017 la industria minera obtendrá empleos formales de forma paulatina hasta el 2027 generando 42,000 empleos con los inicios de los proyectos desde el 2017. En el 2016 había 21 mil empleos formales directos. | Generar una campaña de reconocimiento a las empresas, haciendo uso de las redes sociales para que la población sepa reconocer y confiar en la minería responsable.  | Gobierno Regional/MINTRA/PRODUCE/Gerencia Regional de Desarrollo Económico                           | Cantidad de empresas formales generadas por año.      | Empresas formales/Año   | 21,000.00  | 21,630.00  | 22,278.90  | 22,947.27  | 23,635.69  | 24,344.76  | 25,000.00  | 30,000.00  | 32,400.00  | 34,992.00  | 37,791.36  | 42,000.00  |
| OCP5.1                                     | Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de comprensión lectora será 65%. El 2016 fue de 47.8%.  | Desarrollo de proyectos de infraestructura directamente relacionados a educación. Reingeniería de los procesos relacionados a los proyectos de inversión en las fases de elaboración, desarrollo y ejecución.                                       | Gobierno Regional/MINEDU   | Porcentaje  | Porcentaje de reducción de desaprobados                                 | 48   | 49         | 51         | 52         | 54         | 55         | 57         | 59         | 61         | 62         | 64         | 65         |
| OCP5.2                                     | Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de razonamiento matemático será 55%. El 2016 fue de 40.3%.  | Desarrollo de proyectos de infraestructura directamente relacionados a educación. Reingeniería de los procesos relacionados a los proyectos de inversión en las fases de elaboración, desarrollo y ejecución.                                       | Gobierno Regional/MINEDU   | Porcentaje  | Porcentaje de reducción de desaprobados                                 | 40   | 42         | 43         | 44         | 45         | 47         | 48         | 50         | 51         | 53         | 54         | 55         |
| OCP5.3                                     | Al 2027 el porcentaje de victimización será del 25%. Al 2016 es 41.2%.   | Creación de una red online de vigilancia en las zonas más vulnerables para capturar en flagrancia los delitos.  | Gobierno Regional/MINEDU   | Porcentaje  | Tasa de Victimización   | 41   | 40         | 39         | 38         | 36         | 35         | 34         | 33         | 32         | 31         | 30         | 25         |
| OCP5.4                                     | Al 2027 la percepción de inseguridad alcanzará el 60%. Al 2016 es 90.6%  | En alianza con la empresa privada se desarrollarán fuertes campañas de difusión relacionada a valores, seguridad y anuncios relevantes relacionados a delincuentes buscados en la región.   | Gobierno Nacional/Policia Nacional   | Porcentaje  | Tasa de Percepción  | 91   | 88         | 85         | 83         | 80         | 78         | 75         | 73         | 71         | 69         | 67         | 60         |
| OCP5.5                                     | Al 2027 el indicador de nutrición y asistencia médica básica tendrá un puntaje de 65 referente al índice de progreso social. El 2016 fue de 53.09.   | En alianza con el sector privado se desarrollarán clúster de servicios de salud en la región que brindarán el soporte médico necesario, enfocándose en la nutrición y cubriendo la asistencia médica básica en la población.                        | MINSA/ Gobierno regional   | Puntaje   | Reducción de personas con anemia y enfermedades                         | 53.09  | 54.15      | 55.23      | 56.34      | 57.47      | 58.62      | 59.79      | 60.98      | 62.20      | 63.45      | 64.72      | 65.00      |
| <b>Perspectiva del Proceso</b>             |  |   |  |   |   |  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP1.3                                     | Al 2020 se ampliará la capacidad instalada de Toromocho en 70 mil TM para penetrar el mercado chino y desarrollar el mercado japonés.  | Ampliación de la minera Toromocho (Chinalco).   | Comité de Inversiones y proyectos  | % Avance de Obra                                      | Tramos avanzados/Tramos Totales   | 0.00   |            |            | 100        |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP2.3                                     | Al 2021 se generará 98,552 toneladas en oferta exportable de café. Al 2016 se genera 44,900 toneladas.   | Habilitar terrenos agrícolas y fomentar la reconversión de cultivos en zonas críticas como el VRAEM con el apoyo del gobierno central. Además, capacitar en riego tecnificado a los campesinos o asociaciones agrícolas.                            | MINAGRI, Comité de Inversiones   | Toneladas exportadas de café por año                  | TM exportado de café/año  | 44,900.00  | 52,592.04  | 61,532.69  | 71,993.00  | 84,232.00  | 98,552.00  |            |            |            |            |            |            |
| OCP3.1                                     | El 2019, Junín tendrá el 100% de sus destinos turísticos integrados, mediante la ruta turística "Junín: historia y Naturaleza". Al 2016 no se cuenta con destinos turísticos integrados.                                 | Elaboración de un plan de marketing por cada destino y productos, selección de los destinos más relevantes de las nueve provincias.   | Gobierno Regional de Junín, DIRCETUR, Gobiernos locales, PROMPERU, Prestadoras de servicio turístico | Número de destinos turísticos integrados              | Número de destinos turísticos integrados/ Número de destinos turísticos | 0  |            |            | 3          | 7          | 9          |            |            |            |            |            |            |
| OCP3.3                                     | El 2019 incrementará en 30,000 arribos, al 2027 se generará 161,965 arribos. Al 2016 se tiene 61,965 de arribos  | Se brindará una difusión agresiva de los destinos turísticos por diferentes medios y se trabajarán campañas en fechas puntuales con ofertas por paquetes que incluya a las empresas que forman parte de los proyectos de rutas turísticas.          | Gobierno Regional de Junín, DIRCETUR, Gobierno locales   | Número de arribos                                     | Arribos nuevos/ Arribos actuales  | 61,965.00  |            |            | 91,965.00  |            |            | 121,965.00 |            |            |            |            | 161,965.00 |
| <b>Perspectiva del Aprendizaje Interno</b> |  |   |  |   |   |  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP1.5                                     | Al 2027 se tendrán 42 mil personas capacitadas en el sector minero. Al 2016 existen 21 mil personas capacitadas.   | Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas para el desarrollo de un clúster educativo enfocado a las principales actividades económicas de la región lo cual incluye minería.   | Comité de Inversiones y proyectos  | Porcentaje de avance por año                          | % de Avance / año   | 0  |            | 30         | 30         | 40         |            |            |            |            |            |            |            |
| OCP3.2                                     | El 2027 se tendrán 52 empresas (hospedaje, restaurante y agencia de viaje) con reconocimiento SABP. Al 2016 existen 16 empresas con SABP.  | Alianza estratégica con el estado especializado en SABP, la certificación SABP brindará a las empresas beneficios a nivel de campañas de marketing a través del propio gobierno regional.   | Gobierno Regional de Junín, MINCETUR   | Número de empresas con SABP                           | Número de empresas con SABP   | 16   |            |            | 22.00      | 34.00      | 42.00      | 46.00      | 52.00      |            |            |            |            |
| OCP3.4                                     | Al 2027 se tendrán 90 mil personas capacitadas en el sector turismo, las cuales brindarán soporte a la ruta del café "Wanka" y a "Junín: historia y naturaleza". Al 2016 existen 49 mil personas capacitadas.            | Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas para el desarrollo de un clúster educativo enfocado a las principales actividades económicas de la región lo cual incluye turismo.   | Gobierno Regional de Junín, DIRCETUR   | Número de personas capacitadas                        | Nuevas personas capacitadas/ Total de Personas Capacitadas              | 49,000.00  | 51,784.58  | 54,727.41  | 57,837.47  | 61,124.27  | 64,597.85  | 68,268.83  | 72,148.42  | 76,248.49  | 80,581.55  | 85,160.86  | 90,000.39  |

## Capítulo IX: Competitividad de Junín

En base a lo revisado dentro de los principales sectores económicos de la región, en este capítulo se desarrollará el análisis de competencia de la región en su conjunto. Para poder aplicarlos se mencionan los resultados del diamante competitivo actual y los resultados de los análisis de los capítulos anteriores.

### 9.1. Análisis Competitivo de Junín

Uno de los pilares del Índice de competitividad es el de personas, que mide principalmente la competitividad escolar y superior, y la formación laboral con acceso a los servicios de salud en cada una de las 24 regiones, donde Junín ocupa el puesto 13 con 41.47 puntos, que es considerado muy bajo. Para poder escalar a la siguiente posición se debe superar los 45 puntos, desde el 2014 se ha visto un crecimiento continuo en este pilar, pues se tuvo en el 2014 un total de 40.28 puntos, al 2015 hacia 40.93 puntos (IPE, 2016b).

Durante el mes de diciembre del 2016, la actividad minera se recuperó, luego de registrar dos meses con resultados adversos, creciendo en el mes en 1.1% como resultado del incremento en la oferta de cobre que proviene de la Minera Chinalco, la plata de la Mineras Chinalco, Argentum y Casapalca y oro Minera IRL. Respecto de zinc, se obtuvieron favorables resultados en las mineras Chinalco, Argentum y Casapalca; y en oro, por la Minera IRL (2016).

Asimismo, el pilar empresas mide diferentes factores, entre ellos se encuentra la generación de empleo, la productividad, el ambiente de los negocios dentro de la región. Junín se ubica en el ranking en el puesto 19, con un resultado de 40.12 considerado muy bajo, para poder escalar al siguiente pilar que sería bajo deberá obtener mínimo 45 puntos. Dentro de las grandes características de Junín, como son las condiciones de los factores, es rápidamente identificable que la ubicación geográfica que tiene es muy beneficiosa porque es una entrada a la costa, sierra y selva de toda la zona central del país. Los recursos humanos

tienen que ver con tener población con potencial como mano de obra, la cual tendrá que capacitarse a través de los institutos técnicos que se construirán. La variedad de ecosistemas a través de toda la región es una gran oportunidad de recursos turísticos y naturales de gran variedad como yacimientos mineros y agricultura. También se puede identificar que si bien existe algunas deficiencias igualmente son algunas ventajas frente a otras regiones, como el tener vías de acceso, como infraestructura vial, acceso a servicios de telecomunicaciones y servicios de salud pública y privada, reconocimiento mismo de su gran capacidad de producción minera, universidades públicas y privadas, y acceso a educación básica.

***Análisis del Diamante de Porter de la Región Junín.*** Tal como se mostró en el capítulo tres en relación con el análisis competitivo del Perú, se señala a continuación la competitividad de Junín bajo el mismo método del modelo del diamante de la competitividad de Porter.

***Condiciones de los factores.*** De acuerdo con lo mostrado por el IPE (2016) en el índice de competitividad regional, Junín se encuentra en el puesto 12 en infraestructura, este resultado proviene del análisis competitivo a nivel nacional de ocho indicadores, el primero corresponde a la cobertura de electricidad; es decir el porcentaje de hogares que disponen de alumbrado eléctrico por red pública donde Junín se ubica en el puesto 11 con 91.4% por debajo de la media a nivel nacional, el segundo indicador analizado es el precio de la electricidad donde Junín se encuentra en el puesto ocho con USD 10.7 /kW. H por debajo de la media a nivel nacional, el tercer indicador es la cobertura de agua donde Junín ocupa el puesto 12 con el 86.1% de hogares que se abastecen de agua mediante la red pública cabe resaltar que en este indicador Junín está por encima de la media nacional que es de 85.7%, el cuarto indicador que se considera es la continuidad de la provisión de agua donde Junín se ubica en el puesto 10 por encima de la media nacional, el quinto indicador es cobertura en desagüe donde Junín se ubica en el puesto 12 con el 58% de hogares que residen en viviendas

particulares con red pública de alcantarillado muy por debajo de la media nacional que es el 68.4%, el sexto indicador que se considera es el porcentaje de hogares que cuentan con internet donde Junín se ubica en el puesto 10 con el 15.4% por debajo de la media nacional que es de 23.2%, como séptimo indicador se considera el porcentaje de hogares con al menos un celular donde Junín cuenta con el 86.5% muy cerca de la media nacional que es el 87.2%.

Finalmente y continuando con lo mostrado por el IPE (2016b) en el índice de competitividad regional, el octavo indicador que se analiza es la densidad del transporte aéreo; es decir el número de movimientos de pasajeros que entran y salen por cada mil habitantes, en este caso Junín está en una evidente desventaja competitiva ya que a diferencia de los demás indicadores, donde se mantiene entre las 12 primeras regiones, se ubica en el puesto 19 con 39 movimientos de pasajeros por cada mil habitantes muy por debajo de la media nacional que es de 639 movimientos siendo las principales regiones con más de mil movimientos Ucayali, Loreto, Tacna y Arequipa y la regiones con más de dos mil movimientos de pasajeros Madre de Dios y Cusco ocupando este último el primer puesto, en el caso de Lima ocupa el puesto siete con 872 movimientos de pasajeros, por lo cual este indicador representa una oportunidad de mejora para ser más competitivos por lo cual se deberá tomar acciones para promover más el turismo y con esto mejorar este indicador. Se puede concluir en términos generales que referente a infraestructura ha retrocedido la región como consecuencia del incremento del precio de la electricidad, disminución de la cobertura en desagüe y a la baja continuidad en el servicio de agua potable los cuales son necesarios para el desarrollo de bienestar en la región, así como para el impulso de las principales actividades económicas como lo es la agricultura, turismo, entre otros.

A nivel laboral, de acuerdo con lo mostrado por el IPE (2016b) en el índice de competitividad regional, Junín se encuentra en el puesto 14 para llegar a este puesto se analizó siete indicadores uno de ellos es el nivel de ingresos por trabajo donde Junín ocupa el

puesto nueve con un ingreso de S/ 1,139.00 el cual está por debajo de la media nacional que es S/ 1,285.00, asimismo también se analiza la brecha de género en ingresos laborales donde Junín se ubica en el puesto 15 con 35.6% muy por debajo de la media nacional que es 27.8% sin considerar que el primer lugar lo ocupa Cusco con un 18.3% lo cual indica que Junín todavía tiene por trabajar para disminuir las diferencias de género a nivel remunerativo, sobre el empleo adecuado Junín cuenta con el 46.4% de PEA ocupada adecuadamente empleada así como el 28.7% de su PEA ocupada cuenta con al menos estudios superiores estos dos últimos indicadores pueden brindar una idea de porque no se excede el 50% de empleo adecuado en la región ya que no existe suficiente mano de obra adecuadamente educada.

Sobre la creación de empleo formal todavía existe a nivel región y a nivel país un gran reto ya que el indicador de empleo informal respecto a la PEA ocupada es de 82.7% en Junín y 73.2% a nivel nacional en este caso el gobierno regional de la mano del Estado deben hacer grandes esfuerzos para fomentar la formalidad en los empresarios, finalmente respecto al desempleo juvenil urbano en Junín representa el 11.4% de la PEA ocupada similar a la media nacional que es de 11.2%; sin embargo se debe considerar que existen regiones con porcentajes menores al 7% como lo son Huancavelica (3.5%), Loreto (4.8%), Madre de Dios (5.7%) y Apurímac con 6.3% lo cual indica que se debe trabajar aún más para poder estar al nivel de las regiones antes mencionadas.

Las condiciones de la demanda. La demanda interna de los diferentes productos y servicios de los sectores de Junín, el 2016, el ICAE-Junín se desaceleró fuertemente y básicamente se obtuvo este resultado a causa del sector minero, además de la manufactura no primaria, sin embargo, el café junto con el cacao representó el 29.5% de la demanda del sector agrícola (IPE, 2016a). En el sector turismo se vio impactado con una menor cantidad de arribos contrayéndose en 5.1%, esto como resultado de menor visitantes nacionales y extranjeros por presencia de lluvias y dificultades del transporte (BCRP, 2016).

Tenemos que los agricultores logran formar clúster que los hace ser más atractivos para las entidades financieras quienes les otorgan créditos y pueden mejorar la siembra y producción, propiciando de esta manera una mejor atención a la demanda de sus productos como por ejemplo el café.

La cadena supermayorista Makro opera en la ciudad de Huancayo desde setiembre de 2016, con una inversión de US\$ 10 millones y sobre un área de 6 mil metros cuadrados, la empresa tiene como objetivo llegar a 15 mil nuevos clientes de esta manera fomenta una demanda y trabajo interno dentro de la región, los clientes serán identificados a través del pasaporte Makro, tarjeta que registra los diferentes hábitos y frecuencias de compra (BCRP, 2016). Las empresas logran relacionarse con la finalidad de poder cubrir con mejor éxito la demanda interna y externa de la población.

Los distritos de Junín tienen diferentes acuerdos con las municipalidades que les permite poder ejercer un mejor rol en conjunto, así logran promocionar y conseguir una destacada gestión del desarrollo del negocio, ayuda a mejorar la calidad de los productos, a poder asociarse formulando planes de negocio con las alianzas productivas conformando por ejemplos los clústeres (Sierra exportadora, 2016).

*Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.* La región Junín se encuentra dentro de las 10 regiones más importantes del país, tiene hasta una participación del 3% del PBI nominal del país y alrededor de 4.3% del total de la población nacional. La gran parte de sus ingresos están sustentados en actividades como la minería y la agricultura, donde se tiene más del 30% de su producción como región, sin embargo, su manufactura se redujo en los últimos años de alrededor del 21% al 6.4 %, en lo relacionado a su economía creció 7.4% por encima de la economía nacional la cual se sitúa en 4.3%, lo cual ha permitido aumentar su participación en la economía del país. Sin embargo, en 2016, la economía de Junín cayó 1.2% por la contracción de la minería 8,4%, creciendo luego en el primer semestre de 2017,

alrededor de 3%.

Otra información relevante es que Junín exportó US\$ 794 millones en el año 2016, lo cual representa el 2.2% de las exportaciones del país, lo cual notablemente se puede verificar que casi el 80 % de esas exportaciones son por minerales, precisamente el cobre, sin embargo la región Junín también tiene como bienes de exportación, bienes de tipo agrícolas como el café, los principales mercado de Junín actualmente son China y Corea del Sur, teniendo en cuenta que una de las principales empresas exportadoras es Chinalco. También se puede observar que la fluctuación del cobre afecto las exportaciones de Junín que bajaron 18%. Junín tiene una economía en crecimiento y gran diversidad de recursos naturales que pueden ser aprovechados y generar mayor margen de ingresos para la población, lo cual son factores favorables dentro de la competitividad de la región.

Es necesario precisar que la región Junín actualmente tiene factores o problemas que afectan su competitividad como Región, existe centralismo por su dependencia del gobierno central y únicamente en ese sentido, sino adicionalmente en su concentración del comercio y negocios en la provincia de Huancayo mas no en las zonas aledañas, la población y en general se muestra desconfiada por la poca capacidad de sus autoridades en el debido cumplimiento de sus obligaciones, además de no tener un enfoque de incremento de sus sectores económicos enfocados a innovación y desarrollo de tecnología para poder desarrollar sus sectores productivos, que van de la mano con la poca mano de obra capacitada que mayormente se encuentra centralizada en la provincia de Huancayo.

Respecto al perfil competitivo de la región, dentro de su estrategia, estructura y rivalidad del sector, se puede observar que de acuerdo a la organización del gobierno regional, dando las gerencias especializadas a los objetivos de largo plazo, el planeamiento estratégico planteado de enfoque a la generación de recursos económicos, la estrategias planteadas generarán claramente una firme estructura para lograr los objetivos a largo plazo,

la estrategia se mantendrá a fin de evitar algún riesgo dentro de la dirección de la región enfocado a sus objetivos. Tienen características para poder competir, también se encuentra un enfoque orientado a negocios y una tendencia de la población a realizar actividades de comercio.

*Sectores relacionados y de apoyo. Industrias relacionadas y de apoyo.* La industria más desarrollada Junín es la minera, esta a su vez trabaja de la mano con el sector energía y transporte. Es importante resaltar que Junín, gracias a sus recursos hídricos, es el proveedor más importante de energía del país e indispensable para la actividad minera, a pesar de ello la cobertura eléctrica de la región está por debajo del nivel nacional, ocupando el puesto 11 de las 24 regiones (IPE, 2016b). De la misma manera la minería depende del transporte para poder movilizar sus productos fuera de la región y para ello cuenta con el ferrocarril central como proveedor de servicio. Es importante resaltar el papel del gobierno mediante ministerio de energía y minas, quienes son responsable de la gran minería de la región y negocian proyectos de gran envergadura como Doe Run o Chinalco. Como proveedores de esta industria tenemos todos los centros de formación educativa, tal como la universidad del centro y otros institutos privados cuyo enfoque está centrado en la producción minera.

La agroexportación es una industria que ha comenzado a tomar mayor dinámica gracias al desarrollo del café y uno de los principales proveedores de este sector son las empresas de financiamiento. Según IPE (2016) Junín ocupa el puesto número nueve a nivel nacional en disponibilidad de servicios financieros; así como también el mismo puesto en acceso al crédito. Si bien en el primer punto está por debajo del nivel nacional, en el segundo aspecto se encuentra ligeramente por encima de la media nacional. Existe apoyo por entidades gubernamentales como el ministerio de agricultura y riego, que invierten en campañas de desarrollo de los agricultores de la región; lamentablemente, a excepción de los agricultores de café, este sector tiene un bajo nivel de asociatividad, lo que provoca que los

esfuerzos no puedan ser aprovechados completamente o sean impulsos cortoplacistas. Es importante indicar que los pobladores dedicados a la actividad agrícola son los que presenta un mayor déficit educativo, el cual se ve reflejado en el puesto nueve ocupado a nivel nacional por la región Junín en analfabetismo, el puesto 16 en asistencia escolar inicial, 12 en asistencia primaria y secundaria y ocho en educación de la fuerza laboral (IPE, 2016b).

La industria del turismo se encuentra relacionada a los dos sectores económicos anteriormente mencionados, ya que existe un crecimiento en la región del turismo por negocios. Sin embargo, la región aún no reúne todas las condiciones para explotar este tipo de turismo altamente rentable, ya que el servicio de vuelos a Junín es muy escaso, ello se manifiesta en el puesto 19 ocupado a nivel nacional en tráfico aéreo (IPE, 2016b), y el acceso terrestre por la carretera central toma mucho tiempo. Uno de los principales proveedores y aceleradores del turismo es el desarrollo del internet, donde Junín ocupa a nivel nacional el puesto diez en cobertura en hogares y el mismo puesto para hogares con al menos un celular, según IPE (2016b).

Sobre las industrias relacionadas y de apoyo, Junín tiene una amplia diversidad de empresas que se complementan debido a que ya se encuentran instaladas empresas mineras extranjeras, existen ya servicios y experiencia en minería, ya que esta región actualmente es destino de inversiones mineras, existe un aeropuerto, transporte de carga y de pasajeros por vía terrestre y férrea, universidad e institutos de formación técnica y profesional. Sin embargo, es necesario potenciar proveedores de tecnología industrial para todos los rubros y promover el acceso a financiamiento empresarial y de inversiones de todo tipo, algo que será necesario incrementar es la infraestructura en general de toda la región, con énfasis en la estructura vial, férrea y aérea, ya que es parte necesaria para poder incrementar el acceso a la región, creación de empleo, negocios e ingresos, que será crítico para incrementar su productividad como región.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Junín

- La región Junín posee ventajas competitivas que la dan la oportunidad de poder crecer dentro de diferentes sectores dentro de la región.
- La amplia variedad de climas le permite tener una gama de diferentes productos agropecuarios que se gestionan para tener la capacidad de poder exportar.
- Tiene conexión con otras regiones y se básicamente se debe a que posee dos redes ferroviarias.
- Cuenta con 15 rutas, las principales son: Valle del Mantaro, Rio Negro - Llaylla-Satipo- Pangoa, Tarma - Acobamba y Junín- Paccha.
- Ubicación estratégica que le permite ser el principal nexo entre Lima y la Selva, se da a través de la Carretera Central y la carretera Cañete- Huancayo.
- Posee grandes reservas naturales de minerales.

## 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Junín

Potenciar los clústeres logra impulsar una mayor competitividad, con la finalidad de poder tener un país en desarrollo fortaleciendo las diferentes alianzas. El 70% de las empresas exportadoras de la región Junín son MIPYME y solo en Huancayo el 94% de las empresas son micro y pequeñas empresas, a su vez se busca crear la marca Junín y promover los diferentes mercados que producen café, que es un producto con alto índice de exportación, por lo tanto, tendrían un factor de crecimiento (IPE, 2016a).

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

Se debe manejar planes estratégicos con los clústeres, enfocados principalmente a los sectores de minería, turismo, agroexportación, educación, y salud.

## 9.5. Conclusiones

Existe todavía una gran oportunidad de mejorar en infraestructura sobre todo en el desarrollo de cobertura de servicios básicos como agua y desagüe, internet, entre otros.

Asimismo, se tienen ventajas competitivas que facilitarían el desarrollo de actividades mineras, turísticas y agrícolas, gracias a la gran diversidad de estos recursos. El comercio es una de las principales actividades económicas en la región, por lo que la formación de clústeres de determinados sectores sería factible en el tiempo, en la medida en que se fomente su desarrollo por parte del gobierno regional. Es importante resaltar que hay un déficit en mano de obra calificada producto de la migración de la población con educación. Por lo que el desarrollo de mejores oportunidades locales logrará reducir la migración a otras ciudades, reteniendo el capital humano que conoce la realidad de la región y podrá proponer y ejecutar los cambios necesarios para conseguir un crecimiento en diferentes sectores. Por último, es necesario invertir en infraestructura y medios de transporte que permitirán el desarrollo en el factor exportador.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, se presenta la Matriz Plan Estratégico Integral (PEI) (ver Tabla 27).

### 10.2. Conclusiones

Existen tres pilares sobre los cuales la economía puede apoyarse para desarrollarse en un mercado. El primero de ellos es la minería, la cual tiene un aporte significativo al PBI de la región; donde el cobre es uno de los metales de mayor exportación. El segundo pilar es la agricultura, que gracias a la alta demanda de mano de obra implica una fuente de ingresos para muchas personas en la región, principalmente aquellas de bajos niveles educativos a los que se les complica ubicarse en el mercado laboral regular. El tercer pilar es el turismo, que hasta el momento no ha sido correctamente expuesto y, por tanto, explotado. En ese sentido, Junín, por la ubicación geográfica que tiene, es la ventana de la sierra para la costa y tiene una afluencia de viajeros que será aprovechada por las estrategias que se implementen para fomentar el turismo.

Es importante resaltar que lo anteriormente mencionado no indica que las otras actividades económicas no serán desarrolladas; sino que mantendrán sus niveles de inversión para continuar el desarrollo y crecimiento que actualmente tienen. El plan estratégico, busca enfocar con claridad los sectores determinantes del desarrollo futuro de la región; lo cual implica que el resto de las actividades económicas seguirán desarrollándose y fortaleciéndose como se han ido desempeñando.

Junín es una economía dependiente de la minería, sin embargo, no es el único factor económico que puede generar un cambio real, pero ahora es determinante para generar bienestar económico y social en la población. Dicho objetivo sólo podrá lograrse en la medida que la población acepte el desarrollo de este tipo de actividades económicas, lo cual tiene una alta factibilidad de lograrse, ya que ha sido la región Junín reconocida por su correcto manejo

de los conflictos sociales y ello está alineado con el apoyo de la empresa privada.

Si bien es cierto la minería es una de las principales fuentes de ingreso de la región, se debe tomar en cuenta que más del 38% de la PEA se encuentra concentrada en el rubro agrícola por lo cual es necesario enfocarnos en mejorar esta actividad económica, debido al impacto significativo que generaría en el bienestar social de la región, ya que tiene alto potencial para industrializarse y generar productos de exportación. Es muy importante entender que si bien es cierto dentro del sector agrícola el café es una de las principales fuentes de ingreso y que además es un producto de exportación este no cuenta con un sistema de riego tecnificado y que la mano de obra no está adecuadamente calificada, en su mayoría no cuentan con primaria completa, por lo cual no estarían preparados para afrontar una plaga o algún problema que pueda perjudicar la cosecha así como no podrían desarrollar productos con valor agregado, por eso es muy importante poner enfoque en mejorar las capacidades de los productores de esta actividad económica así como facilitar financiamientos para el desarrollo del mismo y que las asociaciones de productores no diluyan las organizaciones luego de finalizar los programas de financiamiento promovidos por la región que es lo que normalmente ocurre y en parte una de las razones por la cual no se desarrolla el sector agrícola.

Referente al sector turismo existen recursos turísticos aun por explotar con lo cual incrementaría los servicios derivados del mismo como es el hospedaje y restaurantes y que hoy en día representan una importante fuente de ingresos en la región y que de invertir en mejorar la calidad de atención y promoviendo los atractivos turísticos impactarán de forma positiva en los ingresos y promoverá el bienestar social. El equipo formado para la gestión del gobierno regional de Junín debe ser altamente calificado debido a la exigencia de los objetivos de largo y corto plazo planteados. Este detalle se considera un factor clave de éxito para lograr los objetivos y se cuenta con el apoyo del Estado para poder capacitar al equipo

del gobierno regional, por tanto, debe considerarse una prioridad la capacitación del personal y la exigencia en el perfil de contratación.

El contexto en el que desenvuelva el Perú como país impactará fuertemente en la economía de Junín, ya que, al igual que Perú, depende fuertemente de la minería y es ahí donde radica lo importante de diversificar la economía de la región. Dentro del plan estratégico de Junín se debe impulsar la competitividad en todos los sectores económicos, buscando siempre la generación del valor y el reconocimiento internacional.

Se puede concluir que el presupuesto que el gobierno central asigna para la región Junín es suficiente para poder desarrollar este plan estratégico; ya que hay que considerar que la ejecución del mismo nunca ha llegado al 100% y que hay dinero disponible para región que es devuelto al gobierno central; por ello es determinante tener una correcta ejecución del plan estratégico en tiempo y forma.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Estas recomendaciones están dirigidas para el Gobierno Regional de Junín, institución que debería aplicar el presente plan estratégico:

- Se recomienda la ejecución, el control, el seguimiento y la constante revisión del presente plan estratégico con la finalidad de lograr el bienestar económico y social mediante un modelo de redistribución de la riqueza sostenible y validado.
- En un mediano plazo, es importante revisar la estrategia a llevar respecto al sector energía, ya que la coyuntura actual lleva a tener que asegurar los recursos energéticos y, luego de ello, ver la posibilidad de internacionalizar los servicios como proveedores de energía para aquellos países que no cuentan con los recursos.
- Generar programas talleres desde el colegio para fomentar el desarrollo de las principales actividades económicas sobre todo el sector agrícola.

- Impulsar y hacer seguimiento para el mejoramiento de la carretera central que es el principal nexo para el comercio y turismo de la región.
- Mejorar, ampliar, modernizar y acondicionar de manera integral la infraestructura ferroviaria con la finalidad de que sea utilizado para el transporte de personas (turismo) y para el transporte de otros productos que son comercializados por la región; es decir que no sea utilizado solo para el transporte de minerales como se está haciendo actualmente, esto será de mucha importancia para el desarrollo del comercio y mejorará el nivel de competitividad de la región a nivel nacional.
- Cambiar las políticas de corto plazo y apostar en la región por los proyectos de largo plazo y asegurar de que las obras continúen al margen de los intereses políticos que puede haber detrás.
- Desarrollar proyectos de cultivos de papas nativas, ya que este producto presenta un precio estable en el mercado y son más valoradas por los consumidores finales.
- Fortalecer aún más la relación con el gobierno central para desarrollar la región de Satipo como un “clúster” de producción de café especial.
- Desarrollar y formalizar los canales de ventas de servicios en la región, con la finalidad de que puedan ser utilizados por la gran industria y no precisen contratar lo mismo desde Lima.
- Es importante desarrollar las rutas de exportación, rutas que pueden verse facilitadas gracias al desarrollo de la tecnología.

#### **10.4. Futuro de Junín**

Junín será una región competitiva, que brinda a sus pobladores un bienestar económico y social, mediante el desarrollo de una minería sostenible y respetuosa de la sociedad y sus costumbres; también, mediante el desarrollo del turismo que permite revalorar a Junín y mantener los lazos históricos con su pasado y, finalmente, mediante la agricultura

como principal sustento de la mayor parte de la población, revalorando la labor del campesino y el trabajo silencioso que hace todo este sector manteniendo y desarrollando la genética autóctona del legado de los antepasados.

Junín en el futuro será una región que gracias a la educación generó oportunidades a las nuevas generaciones, que con sus altos estándares en materia de salud se convirtió en el principal proveedor de este servicio para zonas centro y oriente. Con una buena educación Junín logró desterrar el narcotráfico de su región, trabajando ahora en cultivos de cacao, convirtiendo al café Huanca, en el estandarte de su desarrollo y en la gran oportunidad para los campesinos. Junín será una región global, reconocida en el mercado mundial por la calidad de sus cultivos y por la fiabilidad de los mismos.

Junín será para el Perú, parte de la cultura viva de nuestros ancestros Huancas, será gracias al turismo una de las ciudades más visitadas tanto por extranjeros como connacionales. Siendo el turismo una fuente de ingresos en toda la región, que gracias a la ruta del café Huanca y la integración de los lugares turísticos tendrá alcances en sectores reconocidos como rurales, brindando una oportunidad para las comunidades más lejanas a las cuales el estado no llega, pero el turismo sí. Junín será una región minera con lagos y campos fértiles, que respeta a las comunidades y que genera un valor compartido. La minería, será el socio clave para el desarrollo del bienestar social y será el principal garante del respeto al medio ambiente.

Finalmente, Junín será una región con una población educada, que vive en un ambiente saludable y seguro; libre de amenazas como la contaminación minera o el narcotráfico. Junín será una región donde se tengan los más altos estándares en materia de salud, por lo cual sus pobladores no tendrán que viajar a la capital por problemas. Esta región tendrá en sus generaciones la sabiduría de sus antepasados y la visión de futuro, gracias a los trabajos realizados en materia de educación.

Tabla 27

## Matriz Plan Estratégico Integral (PEI)

| Misión   | Junín al 2027 se ubicará a nivel nacional, con un alto bienestar social brindando a su población una adecuada calidad de vida, enfocándose en los aspectos de educación y salud; siendo reconocida por su alta competitividad en turismo por sus nuevas rutas turísticas y calidad de servicios, en minería por la exportación de cobre y sus derivados y en agricultura por la exportación de café de alta calidad. | Visión  |  |   |   |   | Valores  |  |         |  |  |   |
|--|--|---|--|---|---|---|--|--|---------|--|--|---|
|  |  | Intereses Organizacionales  | OLP1   | OLP2  | OLP3  | OLP4  | OLP5   | Principios Cardinales  | Valores |  |  |   |
| 1 Lucha contra el narcotráfico y el terrorismo   |  | El 2027 la industria del cobre exportará un importe anual de US\$ 768, 000,000.00. El 2016 generó US\$ 320'000,000.00.                | El 2027 la industria del café generará US\$ 160'000,000.00. El 2016 generó US\$ 64'400,000.00. | El 2027 el turismo generará US\$ 40'097,351.00. El 2016 generó US\$ 23'773,964.00..   | El 2027 el empleo informal se reducirá a 70%. El 2016 empleo informal fue de 83%. | El 2027 Junín tendrá más de 61 puntos dentro del índice de progreso social regional nacional. El 2016 obtuvo 53 puntos  | 1 influencia de terceras partes<br>2 Lazos pasados y presentes<br>3 Contra balance de los intereses<br>4 Conservación de los enemigos  | 1. Responsabilidad social<br>2. Integridad<br>3. Justicia y equidad<br>4. Lealtad al estado de derecho<br>5. Competitividad<br>6. Identidad cultural<br>7. Creatividad e innovación                                      |         |  |  |   |
| 2 Desarrollo de la agricultura   |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| 3 Desarrollo del turismo   |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| 4 Desarrollo de la minería   |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| 5 Progreso social  |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| Estrategias  |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| FO1 Penetrar en el mercado chino de cobre refinado; así como desarrollar el mercado de Japón de cobre concentrado; brindando a las empresas exportadoras mejores condiciones de explotación e incentivos de largo plazo en conjunto con el gobierno central (F1, F4, F5, F6, F7, O2, O8)   | X  |   |  |   | X   | X   | Promover la explotación de los recursos desarrollando una gestión social, medioambiental y con un enfoque de sostenibilidad.   |  |         |  |  |   |
| FO2 Penetrar en el mercado estadounidense, alemán y europeo de café en grano, brindando a las cooperativas cafetaleras de Junín participación en ferias internacionales y concursos; brindando el soporte técnico de producción y el respaldo en los procesos de exportación por parte del gobierno regional. (F2, F5, F6, F7, O1, O5, O7) |  |   | X  |   | X   | X   | Ofrecer condiciones de trabajo digno, respetando los requerimientos legales, promoviendo la mejora de las condiciones de vida.   |  |         |  |  |   |
| FO4 Generar alianzas estratégicas con empresas del sector de telecomunicaciones, salud y educación para desarrollar en Junín clúster de servicios para toda la zona centro y oriente del país. (F8, O9, O10, O11, O12)   |  |   |  | X   | X   | X   | Promover el desarrollo turístico mediante el fortalecimiento de la cultura viva, el respeto a la naturaleza; garantizando las normas de calidad y seguridad de estándar internacional. Fomentar la firma de nuevos acuerdos comerciales para dinamizar la economía y mejorar la competitividad del sector minería. |  |         |  |  |   |
| FA1 Diversificar el portafolio actual de exportación hacia productos con mayor valor agregado; mediante la promoción y apoyo a proyectos mineros, agrícolas y turísticos que lo propongan. (F1, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A5, A7)  |  |   |  |   | X   | X   | Promover la asociatividad y la formalización de la industria.  |  |         |  |  |   |
| FA2 Crear la marca café "Wanka" mediante la creación de una asociación de cafetaleros de Junín de exportación, donde el gobierno regional brindará el soporte técnico durante los procesos de creación, desarrollo, posicionamiento y venta de la marca internacional de café "Huanca". (F2, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A6, A7)               |  |   | X  |   | X   | X   |  |  |         |  |  |   |
| FA3 Desarrollo de la ruta turística de experiencia "El café Wanka" para posicionar la marca en los visitantes y fomentar la venta de los productos tanto a nivel local como internacional. (F2, F3, F5, F7, A2, A3, A6)  |  |   | X  | X   | X   | X   | Promover la innovación y el uso de la tecnología de última generación alineada a los estándares internacionales. Promover y priorizar plantas de refinado y fundición de metales.  |  |         |  |  |   |
| FA4 Reingeniería de los procesos de generación, desarrollo y ejecución de proyectos de inversión. (F8, A8, A9)   | X  |   |  |   |   | X   |  |  |         |  |  |   |
| DO1 Desarrollo y promoción de la nueva ruta turística "Junín: historia y naturaleza" que integren los principales atractivos de las nueve provincias de Junín. (D1, D2, D3, D6, D7, O3, O4, O6)  |  |   |  | X   | X   | X   |  |  |         |  |  |   |
| DO3 Alianza estratégica con el sector privado y el gobierno central para la reactivación de DOE RUN para la producción de cobre refinado y alambrión. (D3, D4, D7, D8, O2, O6, O8)   | X  |   |  |   | X   | X   |  |  |         |  |  |   |
| DA1 Desarrollo del mercado asiático para la exportación de café en grano y molido bajo la marca "Wanka"; brindando el soporte técnico a las empresas desde el contacto con los compradores hasta el cierre de la venta. (D1 - D6, D8, A2, A3, A4, A6, A7)  |  |   | X  |   | X   | X   |  |  |         |  |  |   |
| DA3 Mejorar la estructura de la organización para facilitar la toma de decisiones, eliminar la burocracia y favorecer la meritocracia, enfocando los procesos a la eficiencia de los recursos, el desarrollo de proyectos y al servicio a la población (D1 - D10, F1 - F9)   | X  | X   | X  | X   |   | X   |  |  |         |  |  |   |
| Tablero de Control   |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |
| 1 Perspectiva financiera   | OCP1.1   | El 2021 se resolverán los conflictos sociales activos. Al 2016 existen 8 conflictos registrados.                                      | OCP2.1   | Al 2021 se logrará exportar a EE. UU un promedio anual US\$ 21,000,000.00. El 2016 se exportó US\$ 15,000,000.00 aproximadamente  | OCP3.1  | El 2019, Junín tendrá el 100% de sus destinos turísticos integrados, mediante la ruta turística "Junín: historia y Naturaleza". Al 2016 no se cuenta con destinos turísticos integrados.                      | OCP4.1   | La recaudación fiscal de Junín será de US\$ 500,000 incrementando paulatinamente hasta el 2027. El 2016 fue US\$ 150,000.00..  | OCP5.1  | Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de comprensión lectora será 65%. El 2016 fue de 47.8%.                                      | 1 Perspectiva financiera<br>2 Perspectiva del cliente<br>3 Perspectiva interna<br>4 Aprendizaje de la organización | Código de Ética<br>1. Respetando la constitución y el actual estado de derecho, garantizando el cumplimiento del debido proceso en todas las etapas de las tomas de decisiones.<br>2. Actuando con integridad, para satisfacer las necesidades de la población y rechazando todo acto de corrupción que contravenga los intereses de la región Junín.<br>3. Cumpliendo las funciones con diligencia, equilibrando de forma equitativa las relaciones de todas las partes interesadas como los son el estado, la población y las empresas.<br>4. Actuando con neutralidad y transparencia sin intervenciones de terceros que puedan influir en la toma de decisiones.<br>5. Orientando la toma de decisiones a favorecer la competitividad de la región, la responsabilidad social, la creatividad y la innovación.<br>6. Actuando de acuerdo con el legado histórico que los une como sociedad considerando la identidad cultural como piedra angular en la toma de decisiones. |
| 2 Perspectiva del cliente  | OCP1.2   | Al 2021 se activará el proyecto Ariana del portafolio de inversión. Al 2016 no existe ningún mega proyecto iniciado.                  | OCP2.2   | Al 2021 se logrará exportar a Alemania un promedio anual US\$ 57,000,000.00. El 2016 se exportó US\$ 41,000,000.00 aproximadamente.   | OCP3.2  | El 2020 se tendrán 22 empresas (hospedaje, restaurante y agencia de viaje) llegando a 52 al 2024 con reconocimiento SABP. Al 2016 existen 16 empresas con SABP  | OCP4.2   | La industria del turismo tendrá 90 mil empleos formales directos este incremento se dará desde 2017 hasta el 2027. El 2016 había 49 mil empleos formales directos.   | OCP5.2  | Al 2027 el porcentaje de niños que aprobarán el examen de razonamiento matemático será 55%. El 2016 fue de 40.3%.                                  |  |   |
| 3 Perspectiva interna  | OCP1.3   | Al 2020 se ampliará la capacidad instalada de Toromocho en 70 mil TM para penetrar el mercado chino y desarrollar el mercado japonés. | OCP2.3   | Al 2021 se generará 98,552 toneladas en oferta exportable de café. Al 2016 se genera 44,900 toneladas.  | OCP3.3  | El 2019 incrementará en 30,000 arribos, al 2027 se generará 161,965 arribos. Al 2016 se tiene 61,965 de arribos.  | OCP4.3   | La industria agrícola tendrá 500 mil empleos formales directos de forma continua desde 2017 el 2027. En el 2016 había 298 mil empleos formales directos  | OCP5.3  | Al 2027 el porcentaje de victimización será del 25%. Al 2016 es 41.2%.   |  |   |
| 4 Aprendizaje de la organización   | OCP1.4   | Al 2027 se reducirá a cero los mineros informales. Al 2016 existen 2500 mineros informales.   | OCP2.4   | Al 2021 desarrollar la marca de café "Wanka" y posicionarla en el internacional logrando representar un 30% de la oferta exportable. Al 2016 Junín cuenta únicamente con la marca regional "Junín". | OCP3.4  | Al 2027 se tendrán 90 mil personas capacitadas en el sector turismo, las cuales brindarán soporte a la ruta del café "Wanka" y a "Junín: historia y naturaleza". Al 2016 existen 49 mil personas capacitadas. | OCP4.4   | Desde el 2017 la industria minera obtendrá empleos formales de forma paulatina hasta el 2027 generando 42,000 empleos con los inicios de los proyectos desde el 2017. En el 2016 había 21 mil empleos formales directos. | OCP5.4  | Al 2027 la percepción de inseguridad alcanzará el 60%. Al 2016 es 90.6%  |  |   |
|  | OCP1.5   | Al 2027 se tendrán 42 mil personas capacitadas en el sector minero. Al 2016 existen 21 mil personas capacitadas.                      |  |   |   |   |  |  | OCP5.5  | Al 2027 el indicador de nutrición y asistencia médica básica tendrá un puntaje de 65 referente al índice de progreso social. El 2016 fue de 53.09. |  |   |
| RECURSOS<br>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<br>PLANES OPERACIONALES  |  |   |  |   |   |   |  |  |         |  |  |   |

## Referencias

- Agrodata Perú. (2017). *Café grano Perú exportaciones 2016*. Recuperado de:  
<https://www.agrodataperu.com/2017/01/cafe-grano-peru-exportacion-2016-diciembre.html>
- Akitoby, B., Hemming, R., & Schwartz, G. (2007). *Inversión pública y asociaciones público-privadas*. Fondo Monetario Internacional
- Asociación Internacional de Cobre [ICA]. (2016). *Global Copper substitution and regulatory trends*. Recuperado de <http://copperalliance.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/05/2017.04-Substitution-and-Regulation-Factsheet.pdf>
- Banco Central de la Reserva [BCRP]. (2013). *Encuentro Económico, informe económico social región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Banco Central de la Reserva [BCRP]. (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de la Reserva (2016). Junín: síntesis de actividad económica. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2016/sintesis-junin-12-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Notas de Estudio del BCRP. Actividad Económica: Junio 2017*. Recuperado de  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2017/nota-de-estudios-90-2017.pdf>
- Banco Mundial. (2016) *Informe anual 2016*. Recuperado de  
<http://www.bancomundial.org/es/about/annual-report>
- Banco Mundial. (2017a). *Perú de un vistazo*. Recuperado de  
<http://www.bancomundial.org/es/country/peru>
- Banco Mundial. (2017b). *Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de la línea de*

*pobreza nacional (% de población)*. Recuperado de

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC?locations=PE>

Cámara de Comercio de Huancayo. (2017). *Título del documento*. Recuperado de:

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

Cámara Minera del Perú. (2017). Proyecto Ariana: construcción de planta de procesos será entre 2019 y 2020. Recuperado de: <http://www.camiper.com/noticias.php?notice=1545>

Rumbo Minero. (2017). Recuperado de: <http://www.rumbominero.com/noticias/actualidad-empresarial/con-anuncio-de-ampliacion-toromocho-cumple-nueve-anos/>

Cámara Nacional de Turismo del Perú CANATUR (2017). *Junín: turismo por Fiestas Patrias generó movimiento económico de S/ 150 millones*. Recuperado de

<http://www.portaldeturismo.pe/noticia/junin-turismo-por-fiestas-patrias-genero-movimiento-economico-de-s-150-millones>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado - Perú hacia el 2021*. Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/Capacidades/Certificacion/PEDN21.pdf>

CENTRUM. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Católica – Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

CEPAL, N. (2016). Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2016: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los desafíos del financiamiento para el desarrollo

Comisión de la Promoción de Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017).

Datos Turismo. Recuperado de

<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content1.html>

Congreso de la República. (2015). *Ley 29763*. Recuperado de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29763.pdf>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*.

Recuperado de

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

D'Alessio, F. (2015a). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Education. D'Alessio, F. (2015a). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Education (pp.59).

D'Alessio, F. (2015b). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Education (pp.95).

D'Alessio, F. (2015c). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Education..(pp.122).

D'Alessio, F. (2015d). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). Lima: Pearson Education. 298-299.

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016a). *Serie desde 2016 – C. Accesos a la Educación – Acceso por nivel educativo*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016b). *Serie desde 2016 – A. Producto e Impacto de la Educación – Logros de Aprendizaje*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016c). *Serie desde 2016 – A. Producto e Impacto de la Educación – Culminación de la Educación Básica y Superior*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016d). *Distribución de la Población con Edades 25-34 por Máximo Nivel Educativo Alcanzado 2016 (% del total)*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p\\_auth=BflwSJ5H&p\\_p\\_id=TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_TendenciasActualPortlet2016\\_WAR\\_tendencias2016portlet\\_INSTANCE\\_t6xG\\_idCuadro=223](http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016?p_auth=BflwSJ5H&p_p_id=TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet2016_WAR_tendencias2016portlet_INSTANCE_t6xG_idCuadro=223)

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016e). *Serie desde 2016 – F. Contexto– Factores Sociales que Afectan el Acceso y el Aprendizaje*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Hausmann, R., Hidalgo, C. A., Bustos, S., Coscia, M., Simoes, A., & Yildirim, M. A.

(2015). *The atlas of economic complexity: Mapping paths to prosperity*. Mit Press.

Global Fire Power. (2017). *Global fire power index 2017*. Recuperado de [https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country\\_id=peru](https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru)

Gobierno Regional de Junín. (2008). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015*. Recuperado de [http://www.regionjunin.gob.pe/ver\\_documento/id/GRJ-144750a3caba5d02ac914b7144f171cb00a875.pdf](http://www.regionjunin.gob.pe/ver_documento/id/GRJ-144750a3caba5d02ac914b7144f171cb00a875.pdf)

Gobierno Regional de Junín. (2010). *Memoria anual 2009*. Recuperado de <https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiH3oiu1u3VAhUCQSYKHc-QA18QFgglMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.regionjunin.gob.pe%2Fdescargar.php%2Farchivo%2FGRJ-1806315d045cff4a9bf1e7aea51b060d85f2e6.pdf%2F&usg=AFQjCNF9ZkQYo-akFiYzleFD0bKdKjwH6g>

Gobierno Regional de Junín. (2015). *Memoria descriptiva del estudio de turismo del*

*departamento de Junín a escala 1:100000*. Recuperado de:

[http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio\\_cultural\\_-\\_estudio\\_turistico.pdf](http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/medio_cultural_-_estudio_turistico.pdf)

Gobierno Regional de Junín. (2016). *Plan Estratégico Regional de Turismo en Junín 2016-2021*. Recuperado de [http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN\\_.2016.2021.pdf](http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *II Censo Nacional Universitario 2010 [CENAUN]. Principales resultados*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Producción y empleo formal en el Perú*. Cuenta Satélite de la economía informal 2007-2012. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1154/index.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1154/index.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *II Censo Nacional de Comisarías 2013*. Lima: Biblioteca Nacional

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015ax). *Nota de prensa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n099-2015-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015bx). *Perú: Síntesis estadística 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Perú Características de la población con discapacidad*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1209/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1209/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016) *Perú: Síntesis estadística 2016*.

Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016). Producción Nacional Informe técnico

N° 12. Recuperado de [http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12\\_produccion\\_oct2016.pdf](http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_produccion_oct2016.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Junín Compendio Estadístico*

2017. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1497/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1497/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Producto bruto interno por*

*departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y la recaudación en el Perú*. Recuperado de:

<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/efecto-de-la-mineria-sobre-el-empleo-el-producto-y-recaudacion-en-el-peru/258-efecto-de-la-mineria-sobre-el-empleo-el-producto-y-recaudacion-en-el-peru-presentacion.html> Instituto Peruano de Economía

[IPE]. (2016a). *Resultados 2016 del indicador compuesto de actividad económica*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/03/ICAE-Resultados-2016-Abril-2017.pdf>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016b). *Índice de competitividad Regional – INCORE*

2016. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/6325/>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2017). *Índice de competitividad Regional – INCORE*

2017. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

Kaplan, R & Norton, D (2000). Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard. (2ª ed.).

Recuperado de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

La formalización laboral es un camino para un negocio próspero, afirma la OIT. (2014, día de mes). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/formalizacion-laboral-camino-negocio-prospero-afirma-oit-83220>

Liendo, R. (2006). *Sustitutos o reemplazantes de la manteca de cacao*. Recuperado de:

[http://sian.inia.gob.ve/inia\\_divulga/divulga\\_08/rid8\\_liendo\\_2-7.pdf](http://sian.inia.gob.ve/inia_divulga/divulga_08/rid8_liendo_2-7.pdf)

Macroconsult. (2012). *Impacto de la minería en el Perú*. Recuperado de

<https://www.convencionminera.com/perumin31/images/perumin/recursos/OLD/Econom%20%20SNMPE%20Impacto%20econ%20%20mico%20de%20la%20miner%20%20en%20el%20Per%20.pdf>

Ministerio de Ambiente [MINAM]. (2014). *V Informe Nacional Sobre la aplicación del convenio sobre la diversidad biológica*. Recuperado de

<http://www.minam.gob.pe/diversidadbiologica/wp-content/uploads/sites/21/2013/10/V-Informe.pdf>

Ministerio de Ambiente [MINAM]. (2015). *Estudio de desempeño ambiental*. Recuperado de

[http://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio\\_de-desempeno\\_ambiental\\_esda\\_2016.pdf](http://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio_de-desempeno_ambiental_esda_2016.pdf)

Ministerio de Desarrollo e inclusión social [MIDIS]. (2016). *Junín: Resultados que se sienten*. Recuperado de

[file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/RR\\_JUNINv2%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/RR_JUNINv2%20(1).pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Política Nacional Agraria*.

Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España. (2017). *Ficha país: Perú*.

Recuperado de

[http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016a). *Medición económica del*

*turismo*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURIS)

[content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION\\_ECONOMICA\\_TURIS](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)  
[MO\\_ALTA.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/MEDICION_ECONOMICA_TURISMO_ALTA.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016b). *Plan Estratégico*

*Nacional de Turismo*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

[content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR\\_Final\\_JULIO2016.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior (2017). *Plan de apoyo a la formalización del sector turismo*.

Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/proyectos-en-turismo/plan-de-apoyo-a-la-formalizacion-del-sector-turismo/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Transparencia Económica Perú –*

*Consulta de Ejecución del Gasto – Gobierno Regional del Departamento de Junín*.

Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Actualización del plan estratégico*

*multisectorial multianual –PESEM 2016-2021*. Recuperado de

<https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-MINEM.pdf>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017) Perú 2016: Anuario minero reporte

estadístico. Recuperado de

<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2016/anuario2016.pdf>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016a). *Arequipa Sumario Regional*. Regional.

Recuperado de

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

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016b). *Cusco Sumario Regional*. Recuperado de

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

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016c). *San Martín Sumario Regional*.

Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/San%20Mart%C3%ADn.pdf)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2016d). *Sumario Regional de Junín*. Recuperado

de [http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Jun%C3%ADn.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú. [MRE]. (2016a). *Plan de Riesgos de Desastres del Sector de Relaciones Exteriores*. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/Documents/Proyecto\\_Plan\\_GRD\\_Relaciones\\_Exteriores.pdf](http://www.rree.gob.pe/Documents/Proyecto_Plan_GRD_Relaciones_Exteriores.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú. [MRE]. (2016b). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Recuperado de

[http://www.rree.gob.pe/Documents/Guia\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2016-2017.pdf](http://www.rree.gob.pe/Documents/Guia_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2016-2017.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. [MINREL]. (2016). *Reporte Trimestral*.

*Comercio Exterior de Chile. Enero – Junio 2016*. Recuperado de

[http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON20162\\_s.pdf](http://www.sice.oas.org/ctyindex/CHL/DIRECON20162_s.pdf)

Ministerio de Salud [MINSa]. (2014). *Análisis de situación de salud de la región Junín*.

- Recuperado de: [http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_junin.pdf](http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_junin.pdf)
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2016). *Información por departamento y distrito*. Recuperado de: <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=6#Estadística>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. [MTC]. (2016). *Junín: Camino al Desarrollo*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Jun%C3%ADn.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Jun%C3%ADn.pdf)
- Movimiento General de pasajeros en Aeropuertos del Perú (2017). *Jauja: Aeropuerto Francisco Carlé*. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content4.html>
- MTPE busca combatir altos índices de informalidad laboral en Junín con feria formalízate ahora. (2015, día de mes). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mtpe-busca-combatir-altos-indices-informalidad-laboral-junin-feria-formalizate-105023>
- Observatorio Turístico del Perú. (2017). *PBI del sector turismo*. Recuperado de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/pbisturi.pdf>
- Organización Mundial de Turismo [OMT]. (2017). *El turismo internacional mantiene un crecimiento sostenido*. Recuperado de: <http://www2.unwto.org/es/press-release/2017-01-17/el-turismo-internacional-mantiene-un-crecimiento-sostenido-pese-las-dificul>
- Plan estratégico Regional de Turismo en el Perú (2016). *Gobierno Regional de Junín*. Recuperado de [http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN\\_.2016.2021.pdf](http://turismo.junin.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PERTUR.JUNIN_.2016.2021.pdf)
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Porter, M. E. (2006). Ser competitivo. *Harvard Deusto Business Review*, (152), 48-51.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2017). *Perú en breve*.

- Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/countryinfo/>
- Proinversión. (2017). Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=7164&sec=1>
- Promperú. (2015ax). *Perfil del turista extranjero*. Recuperado de [https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads\\_perfiles\\_extranjeros\\_38\\_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf](https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf)
- Promperú (2015bx). *Junín*. Recuperado de [http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_JUNIN.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_JUNIN.PDF)
- PROMPERÚ (2017). *Turista de Festividades Junín*. Investiga Innova. Recuperado de [https://promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads\\_conociendoAlTurista\\_30\\_Turista\\_de\\_festividades\\_fiestaspatrias\\_Junin\\_2017\\_interno.pdf](https://promperu.gob.pe/TurismoIN//Uploads/temp/Uploads_conociendoAlTurista_30_Turista_de_festividades_fiestaspatrias_Junin_2017_interno.pdf)
- Rumbo Minero. (2016). *Minería Peruana 2017*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/ED99/RM99.pdf>
- Schwab, K. (2016). *World Economic Index 2016-2017*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- Sierra exportadora (2016). Sede Junín planes de negocio municipio productivo. Recuperado de <http://www.sierraexportadora.gob.pe/junin/municipio-productivo-2/>
- Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2015). *Mapa de zonificación ecológica del departamento de Junín*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-zonificacion-ecologica-economica-departamento-junin>
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2016). *Junín*. Recuperado de

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

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2017). *Junín*.

Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_portletid\\_=SDirectorioEmpresa&\\_page\\_=241.22800&scriptdo=&pc\\_control=pc\\_buscar&pc\\_pais=DE&pc\\_tipoempresa=1750&pc\\_sector=597&pc\\_subsector=960&pc\\_region=12&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc\\_tipobusqueda=0#null](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_portletid_=SDirectorioEmpresa&_page_=241.22800&scriptdo=&pc_control=pc_buscar&pc_pais=DE&pc_tipoempresa=1750&pc_sector=597&pc_subsector=960&pc_region=12&txtrazonsocial=&psubpartida=&psubpartidauno=&txtproducto=&txtproductouno=&pc_tipobusqueda=0#null)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, [SUNAT]. (2017).

Estadística por Regiones. Recuperado de

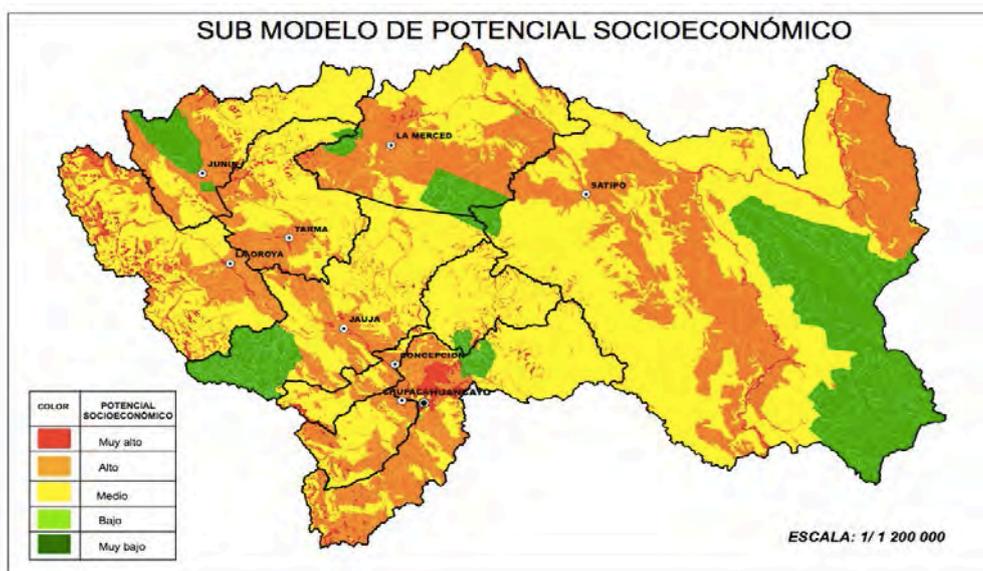
[http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica\\_regiones.html](http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html)

Telecomunicaciones. (2017, 17 de setiembre). Pro Inversión convocó licitación para instalar banda ancha en Junín, Puno, Tacna y Moquegua, *Semana económica*

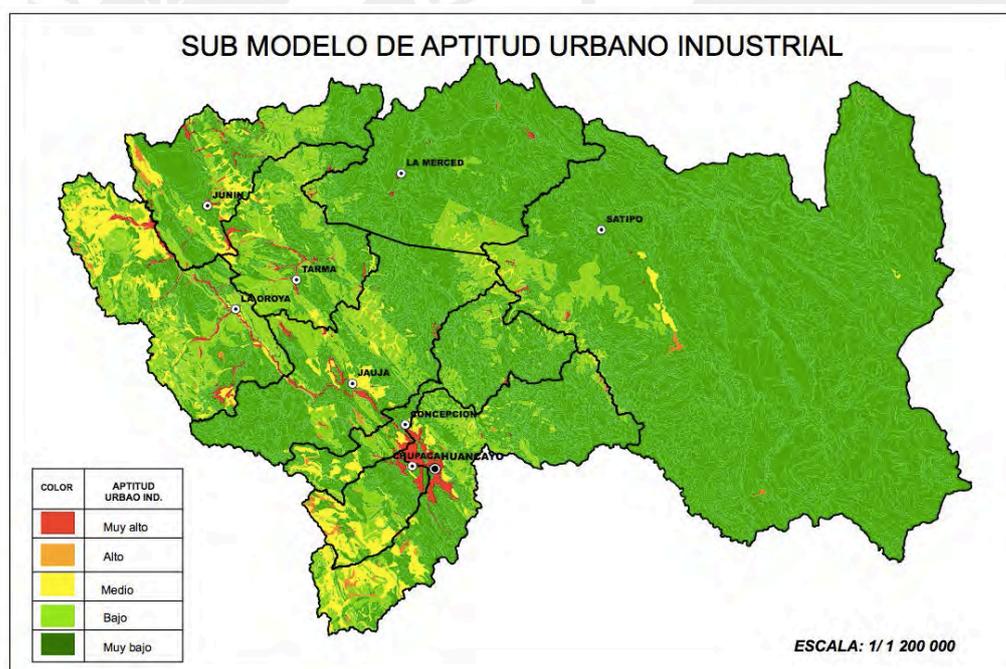
World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Recuperado de: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Economic Forum. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

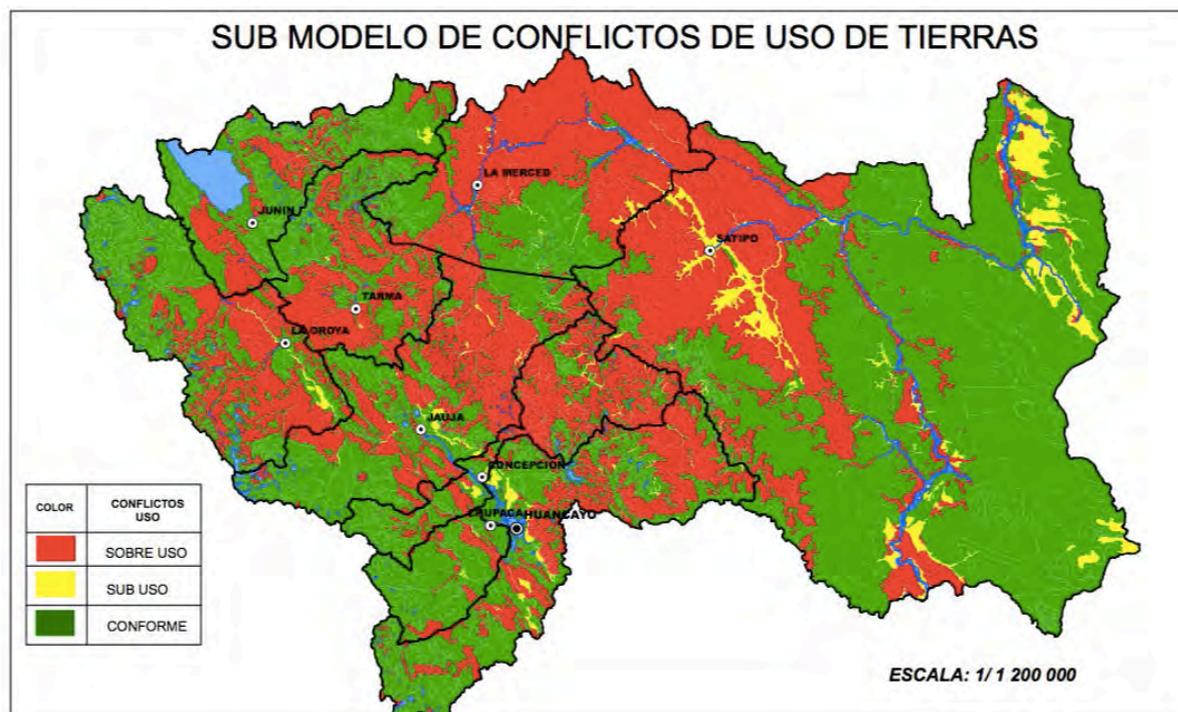
## Apéndice A: Mapa De Zonificación Ecológica Económica Del Departamento De Junín



*Figura A1.* Sub modelo de potencial socioeconómico Región Junín, Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR, Tomado de “Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR”, por el Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2015) (<http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-zonificacion-ecologica-economica-departamento-junin>).



*Figura A2.* Sub modelo de aptitud urbano industrial Región Junín, Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR, Tomado de “Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR”, por el Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2015) (<http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-zonificacion-ecologica-economica-departamento-junin>).



*Figura A3.* Sub modelo de conflicto de uso de tierras, Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR, Tomado de “Sistema de Información Ambiental Regional – SIAR”, por el Sistema Nacional de Información Ambiental [SINIA]. (2015) (<http://sinia.minam.gob.pe/mapas/mapa-zonificacion-ecologica-economica-departamento-junin>).

## Apéndice B: Índice de Competitividad Regional, 2016

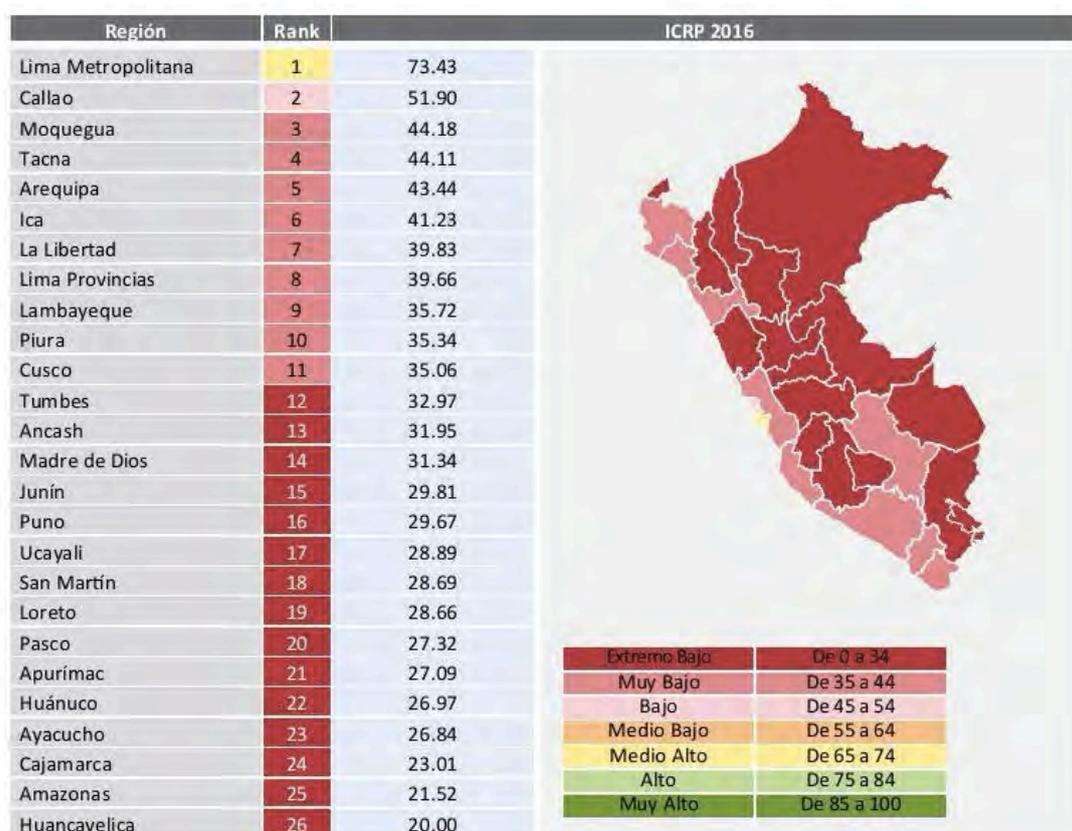


Figura B1. Índice de Competitividad Regional, 2016.

Tomado del Índice de Competitividad Regional, por la Graduate Business School de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM), 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/centrum/centrum-en-la-comunidad/indice-de-competitividadregional/>).

## Apéndice C: Tabla Junín Valor Agregado Bruto

JUNÍN: VALOR AGREGADO BRUTO

| POR AÑOS, SEGUN ACTIVIDADES ECONÓMICAS   |                  |                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| VALORES A PRECIOS CONSTANTES DE 2007   |                  |                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| (MILES DE SOLES)   |                  |                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| 1  | 8                |                   |                  |                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| ACTIVIDADES  | 2007             | 2008              | 2009             | 2010             | 2011              | 2012              | 2013P/            | 2014P/            | 2015E/            | 2016E/            |
| <b>AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA</b>   | 898,497          | 1,077,874         | 1,019,080        | 1,116,788        | 1,252,364         | 1,266,535         | 1,205,944         | 1,108,556         | 1,196,629         | 1,257,909         |
| <b>PESCA Y ACUICULTURA</b>   | 4,934            | 5,234             | 4,351            | 4,887            | 5,112             | 8,779             | 7,891             | 6,635             | 6,524             | 7,622             |
| <b>EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO, GAS Y MINERALES</b>   | 1,618,201        | 1,859,577         | 1,746,142        | 1,797,727        | 1,683,039         | 1,783,176         | 1,782,778         | 2,945,394         | 4,571,670         | 4,177,071         |
| <b>MANUFACTURA</b>   | 1,937,721        | 1,881,536         | 966,248          | 828,320          | 864,283           | 936,572           | 1,018,478         | 985,948           | 931,876           | 904,780           |
| <b>ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA</b>  | 278,486          | 291,180           | 249,647          | 271,123          | 315,424           | 317,391           | 324,315           | 334,687           | 365,047           | 331,476           |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>  | 541,434          | 641,316           | 633,296          | 684,063          | 728,185           | 850,725           | 940,516           | 949,506           | 973,477           | 936,360           |
| <b>COMERCIO</b>  | 991,703          | 1,119,465         | 1,109,927        | 1,269,434        | 1,374,094         | 1,519,864         | 1,565,105         | 1,581,666         | 1,640,123         | 1,681,523         |
| <b>TRANSPORTE, ALMACEN., CORREO Y MENSAJERÍA</b>   | 593,546          | 622,017           | 594,203          | 678,487          | 714,240           | 766,616           | 806,393           | 834,882           | 863,109           | 897,748           |
| <b>ALOJAMIENTO Y RESTAURANTES</b>  | 175,343          | 192,788           | 195,419          | 209,595          | 230,099           | 250,125           | 262,494           | 272,649           | 283,137           | 296,011           |
| <b>TELECOM. Y OTROS SERV. DE INFORMACIÓN</b>   | 158,229          | 196,364           | 221,771          | 256,553          | 295,395           | 335,688           | 362,122           | 393,450           | 434,544           | 490,849           |
| <b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA</b>  | 450,679          | 471,542           | 544,316          | 568,452          | 598,854           | 639,268           | 682,602           | 739,056           | 777,410           | 827,456           |
| <b>OTROS SERVICIOS</b>   | 1,591,662        | 1,664,962         | 1,754,677        | 1,833,230        | 1,948,396         | 2,043,819         | 2,136,876         | 2,238,598         | 2,366,706         | 2,478,747         |
| <b>VALOR AGREGADO BRUTO</b>  | <b>9,240,435</b> | <b>10,023,855</b> | <b>9,039,077</b> | <b>9,518,659</b> | <b>10,009,485</b> | <b>10,718,558</b> | <b>11,095,514</b> | <b>12,391,027</b> | <b>14,410,252</b> | <b>14,287,552</b> |
| FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA CON INFORMACIÓN DISPONIBLE A JUNIO DE 2017 | 1,778,775        | 1,930,947         | 2,058,318        | 2,210,682        | 2,287,107         | 2,551,601         | 2,682,266         | 2,824,396         | 2,797,856         |                   |
|  | 0                | 0                 | 0                | 0                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |

## Apéndice D: Entrevistas

Para obtener información de fuentes primarias y sustento del presente Plan se realizó entrevistas a distintas personas relacionadas a los sectores económicos de la Región Junín, así como se realizaron directamente con pobladores que habitan en la Región.

### **1.- Entrevista: Ingeniero José Ore Salazar – Asesor Tema Agrario – Congreso de la República del Perú. Despacho Congresista por la Región Junín.**

**Alumno:**

¿Considera que la región Junín tiene un alto potencial para poder ser un eje económico de la región Junín?

**José Ore:**

Sí, entre varias razones la región tiene muy alta producción de agricultura y comercio desarrolla crecimiento demográfico y turismo, el cual actualmente ya es un eje de crecimiento económico, además cuenta con recursos mineros, así como el complejo metalúrgico de la oroya y cobriza, su cercanía a Lima hace que también tenga una ventaja para poder canalizar mucho de sus productos.

**Alumno:**

¿Podría mencionarnos algún sector que sea necesario impulsar prioritariamente en la región Junín?

**José Ore:**

Existen varios sectores que pueden ser impulsados, como son el turismo, comercio, agricultura y ganadería, actividades que generan mayor empleo a los pobladores de la región, asimismo dentro del sector agricultura productos como el café de la selva central son de alta rentabilidad.

**Alumno:**

¿El café es un producto de alto valor internacional, considera que Junín podría utilizarlo como un producto bandera de la región?

**José Ore:**

Si, el café tiene un alto potencial, actualmente existe exportadores que vienen trabajándolo, en las zonas de Satipo y Chanchamayo, “Chanchamayo Highland Coffee” es un productor que actualmente está impulsando la exportación sin embargo, muchas cooperativas podrían llegar a dar el paso empresarial, teniendo amplios campos para producción, sin embargo necesitan capacitación para que los productos sean brindados con calidad, esto también puede ser extensivo para el cacao y el jengibre que son productos que generan alta rentabilidad, teniéndose suelos óptimos.

**Alumno:**

¿Considera que el Sector minero de la Región Junín participa actualmente en el desarrollo social y económico de la región?

**José Ore:**

Anteriormente el sector minero era en la Región Junín muy importante, ya que se encontraban grandes mineras y se tiene el complejo de la oroya Doe Run, luego de su paralización en el 2009 decreció además de la gran contaminación ambiental, actualmente dicho sector únicamente produce materia prima sin valor agregado que podría generar productos con mayor rentabilidad, sin embargo la gran contaminación generó que es necesaria una reubicación algunos pobladores están viviendo en zonas contaminadas, sin embargo Junín tiene recursos mineros pero no están siendo utilizados adecuadamente, es necesario un plan integrado con los ministerios como Energía y Minas, Agricultura y Riego, y otras entidades relacionadas como el SENASA, OEFA y ESSALUD, que podrían realizar un plan integrado que puede ser en colaboración del sector privado para poder reactivar Doe Run reduciendo la contaminación e impulsando el crecimiento económico, que puede tener un alto

potencial no solamente regional sino nacional, Junín es una Región con recursos mineros metálicos y no metálicos que pudiendo ser más industrializados generando mayores ingresos sin embargo es necesario que sea minería responsable y que tenga un balance con el medio ambiente y el bienestar de la población.

**Alumno:**

¿Podría mencionarnos si existen comités o mesas de colaboración directamente con la Región Junín y el legislativo para poder llevar a cabo nuevos proyectos?

**José Ore:**

El gobierno regional se contacta con el despacho de algunos congresistas, para solicitar apoyo con el Ejecutivo y otros sectores abiertamente, además de existir una semana de representación del congresista, sin embargo, no existen mesas técnicas para discutir temas relacionados con las regiones que podrían ser considerados, tampoco existe algo estipulado donde se mencione un procedimiento entre el legislativo y los gobiernos regionales.

**Alumno:**

¿La región Junín tiene conectividad?

**José Ore:**

Una ventaja de la región Junín es su cercanía a lima, no únicamente para abastecer a la capital con los productos o comercio que tiene, sino su salida al mar para la exportación, además de tener tren, aeropuerto y rutas viales, están son de baja calidad, podría ser de vital importancia para la Región que exista la ampliación de la conectividad vial.

## **2.- Entrevista: Ingeniero Boris Calderón – Oficina de Planeamiento de la Dirección Regional Agraria de Junín.**

**Alumno:**

¿Usted considera que la región Junín tiene un alto potencial para poder ser un eje económico de la región centro del Perú?

**Boris Calderón:**

Yo estoy trabajando en esta área desde 2013, de planeamiento estratégico. He comenzado en la Región Junín, en el gobierno regional, he estado en el área de cooperación técnica y planeamiento. Yo soy Ing. Agrónomo, y desde esa vez hemos planteado que uno de los pilares económicos es la agricultura porque más del 38% de la PEA es agrícola. Su PEA es alta en el sector agricultura.

Hay un gran potencial en cultivos agroindustriales café, cacao y cítricos. Alto potencial en papas nativas, en toda la zona alta, a más de 3800msnm. Estos son los principales productos que se pueden trabajar para un tema de exportación.

El problema de la agricultura, si bien es cierto que la PEA es alta, más del 50% de la PEA no tiene nivel educativo, y ha llegado a primaria o primaria completa. El tema de la agricultura es un tema de capacidades, hay que cambiar la actitud de las personas mediante capacitación, cualquiera sea el enfoque se le dé, tienes que haber una buena capacitación para que la gente pueda cambiar su actitud y su forma de producción.

Nosotros, como agricultura, pensamos que la política es que los productores se asocien, pero en cierre sí ha sido un gran problema nuestro porque no hemos podido lograr asociaciones fuertes, fortalecidas, con visión de mercado empresarialmente. Las personas se asocian para tomar algún beneficio que el estado brinda; pasa ese financiamiento que es corto, de dos años, y luego desaparecen. Y van a armándose otra vez hasta que el estado pague.

El estado actualmente tiene varios programas que financian planes de negocio: caso agroideas. Nosotros tenemos dos proyectos que son, servicios agrarios, en la que estamos haciendo planes de negocios para que la gente mediante sus planes de negocios identificados pueda mejorar su capacidad productiva, su productividad, más que nada, su competitividad.

**Alumno:**

Entonces, ¿les están dando capacitación técnica?

**Boris Calderón:**

No, los agroideas, los Procompite, son básicamente para que los productores organizados identifiquen cuál es su problema de negocio y planteen una solución y, con esa solución, armen un pequeño plan de negocios y con eso, participen en un concurso.

Si está bien planteado y el comité evaluador decide que es un buen plan de negocios, le financia. El financiamiento es por un año o dos, no es para toda la vida.

**Alumno:**

Y, ¿es solo financiamiento? ¿O va acompañado de algún tipo de capacitación o soporte técnico?

**Boris Calderón:**

El financiamiento incluye, y ese es el gancho que damos, que la organización de productores pueda pagar los servicios de un profesional y les pueda dar la asistencia técnica en el problema que han identificado. Pero, lamentablemente, este profesional está dos años - da toda la extensión, capacitación, las asistencias técnicas las pasantías, que se entiende que están en el plan descrito-, terminado el plan, se termina la inversión y prácticamente la organización vuelve a cero, de lo que estaban avanzando sale ese financiamiento y se van al traste. Y otra vez vuelven a hacer lo mismo.

**Alumno:**

¿Por qué esa política de corto plazo? ¿Por qué no proyectos de largo plazo?

**Boris Calderón:**

En teoría, el enfoque es que, en tres años, una organización -que ha sido asistida, con asistencia técnica, transferencia tecnológica, capacitación, pasantías y demás- ha aprendido esas cosas y debería continuar por sí sola, esa es la idea.

El enfoque de las etapas de vida que usa el MIDIS, por ejemplo, es un enfoque que perfectamente se podría adecuar a la agricultura; nosotros estamos trabajando con ese enfoque. Toda la vida no vamos a estar con el productor. El productor tiene que interiorizar que la asistencia técnica que se les está brindando es para que ellos hagan suyo eso y se desenvuelvan en el campo económico, en la gestión, que hagan ya su gestión de forma empresarial.

Pero eso no ha funcionado.

**Alumno:**

Y, ¿por qué cree que no ha sucedido eso? ¿Por qué cree que cuando termina el financiamiento regresan a cero?

**Boris Calderón:**

Hay varios factores. Los factores en agricultura son:

Tenemos en la sierra un problema de minifundios, parcelas menores a cinco hectáreas. Cuando se asocian distintas personas, nosotros pensamos que una asociación de productores - y, en nuestros concursos así lo dicen- debe estar conformado como mínimo por 25 socios, si no, no participan en el concurso. Entonces cuando se asocian en la Sierra estos 25 socios, sus parcelas no llegan ni siquiera las 30 hectáreas, o sea, estamos hablando de menos de una hectárea por socio en la Sierra. En cambio, si vamos a la Selva -Junín tiene dos zonas identificadas, Sierra y Selva. En realidad, para planeamiento, tenemos tres zonas bien definidas: Valle, que es el Valle del Mantaro, conformado por las provincias de Huancayo, Chupaca, Concepción y Jauja, que tienen un tratamiento diferente; tenemos la zona alto andina conformada por Tarma y Yauli y, la selva central, que está conformado por Chanchamayo y Satipo. Entonces para esos tres escenarios, nosotros tenemos distintos tipos de políticas porque no todas las políticas que funcionan acá funcionan allá y, menos en la selva, porque son distintos los cultivos, las ganaderías y las formas de hacer las cosas. Acá, en

Valle, trabajamos todos los cultivos que son papa, haba, maíz, arvejas que se adecuan a menos de 3500 msnm, estamos hablando de altitudes de 2000 a 3500 metros. En cambio, cuando hablamos de zona alto-andina, hablamos de 3500 a 4500 metros o más, ahí no da papa ni nada, solamente hay pasto natural, alpacas, ovinos y vacunos y maca. En la selva lo que hay, típicamente, frutales, nosotros, como Junín, somos los primeros en todo lo que es producción de frutales, café, cacao y maderables.

Entonces, en esas condiciones, en la Selva, por ejemplo, cada socio tiene 10, 15 hectáreas y cuando se asocian, hacen un paquetón de 300 hectáreas y cuando van al banco - felices- les preguntan cuántas hectáreas y luego les dicen: "300 hectáreas, ya todo lo que quieras, toma".

Además, sus cultivos ya están en un mercado de exportación; su problema de ellos es diferente al de acá. Su problema ya es de marketing, de calidad, de calidad en taza.

**Alumno:**

Dentro de lo que hemos investigado, hemos visto que el café es una de las fuentes principales de exportación, ¿Cómo se ubica esta fuente ingreso frente a la fuente de ingreso que pueda generar la papa, el maíz, el haba? ¿Quién genera más ingresos?

Ahora, los que son más competitivos, hablando de mayores ingresos, son los cafetaleros porque ellos ya tienen contratos, incluso ya firman contratos con los exportadores; los exportadores les financian toda su producción, les dan el financiamiento para que ellos puedan trabajar el café y están cubiertos ya, tienen todo un paquete que ellos están manejando. Comparado con la papa, por ejemplo, la papa, actualmente, no tiene nada. No mucho se produce; es más, ha habido un paro agrario hace pocos meses y, ahora estamos con una amenaza de paro que va a empezar este tres de mayo. El problema de la papa es que "no hay mercado para la papa" y nos están echando la culpa a nosotros porque dicen que "no hemos hecho nada", pero como les dije, por qué no da resultados la política que estamos

aplicando, uno son los minifundios en Sierra que es totalmente clamoroso. Y, si vamos al censo 2012, las unidades agropecuarias se han ido reduciendo; en vez de detenerse el proceso de minifundios se ha ido agravando, los que tenían grandes hectáreas, las están partiendo porque tiene hijos. La tradición acá es que, si tú tenías un terreno de tal tamaño y tenías hijos, lo partías en la cantidad de hijos que tienes; entonces, si todo era mi parcela y yo tenía cuatro hijos, lo partía en cuatro. Ahora cada hijo tenía su esposa, sus hijos, igual hacía lo mismo que su padre. Así, hemos llegado hasta el colmo que cada hijo tiene un surco. Ese es el problema en verdad, ese es el minifundio. Según el censo 2012, hasta la fecha, ese proceso sigue, no se ha detenido y, desde el Estado, no ha habido una política que incentive el no partir el terreno, que no se atomice tanto. Pero, como “no tienen educación”, no les han dado la forma de hacer otras cosas.

**Alumno:**

Eso es un tema cultural...

**Boris Calderón:**

Podría ser, porque yo cuando he estado de titulación de tierras, he ido y me he enfrentado, he visto los problemas que tenemos. El otro tema es la titularidad de la tierra, o sea, aparte de que han partido los terrenos, no está claro quién es el dueño de la tierra, pues esa es una herencia que viene desde el tatarabuelo. Y se lo pasan, y se lo pasan y al final no hay ni papeles para decir que esto es mío. Y, cuando no tienes esa titularidad de la tierra, no puedes hacer nada, sin un título no puedes trabajar ni siquiera en el banco, ese es otro de los problemas.

Otro problema es la educación y el otro problema es el riego. El 85% de los terrenos en la región aptos para el cultivo agrícola no tienen riego. Se cultiva en época de lluvia; la campaña grande para nosotros es en noviembre y termina en mayo, es decir, la época en la

que hay lluvias. Ahora, eso tampoco es tan seguro, con el cambio climático y todo lo que está pasando, la situación es bien crítica.

**Alumno:**

El café, como tal, ¿su producción está también dentro de ese 85%? Siendo que este se cultiva en la parte de Selva, quizá tiene mejores condiciones que la papa o el maíz.

**Boris Calderón:**

En la Selva, hay más humedad y el régimen de lluvias es más fuerte. Ahí no hay riego, en Selva no hemos hecho proyectos de riego. No es que no se necesite, sino que, hasta el momento, no se ha requerido. No ha sido clamorosa la falta de agua. Hay agua en la Selva, el problema de ellos no es el agua. En la Selva el café da y hay muchos que son recolectores.

Hay varios problemas, como les digo, es por la cuestión de la persona, del tipo que hace agricultura. Habíamos dicho que no tienen nivel y, en el mejor de los casos, estamos llegando a primaria completa; algunos, el 0.01%, ha estudiado secundaria. Ese tema es el que no nos permite avanzar.

Antes, en el 80, el café llevaba a gente de toda la zona alto-andina para cosechar allá porque faltaba mano de obra. Ahora, toda esa gente que se iba, ya se quedó allá, y todos han depredado el bosque –los serranos somos depredadores-, hemos ido a la Selva, hemos talado lo bosques y hemos ido entrando y entrando, y ya la gente se quedó allá.

Entonces, lo que hacen es sembrar café, lo dejan ahí y se van a sus pueblos y cuando ya toca cosechar, vuelven, venden todo el café y se regresan a sus pueblos y siguen haciendo lo mismo y, el café “solito” da. Son recolectores, no son agricultores, siquiera. Por eso, hemos tenido en el café, tres años atrás, un problema grave, que ha sido la roya. Y la roya ha destruido todos los cafetales, porque los cafetales no tenían renovación. Eran plantas de 20 años, eran plantas que no se podaban, no se hacía ningún tipo de manejo. Los recolectores solo cosechaban, vendían, se iban y así.

Por eso, cuando hacemos un comparativo, entre Oxapampa, Satipo y La Merced, que están cerca, a Oxapampa no le ha pasado el problema de la roya; en cambio, los campos que están en la zona Junín, todos tienen roya. Esto porque en Oxapampa, la gente trabaja el café, hace el manejo técnico adecuado al café, poda, deshierbo, tratamiento, todas esas cosas hace. En cambio, en esta parte de acá, no se hace nada. En esas condiciones no se puede hacer un buen cultivo del café.

**Alumno:**

Entonces, ¿el crecimiento -los ingresos- que tienen por el café es básicamente por suerte?

**Boris Calderón:**

Así es... Por eso es que la roya ha tumbado todo el café.

**Alumno:**

En la selva, ¿hay mucho terreno para explotar por café o no en realidad?

**Boris Calderón:**

Ahora, nos hemos dado cuenta, a raíz de los concursos internacionales que ha ganado el café, que el mejor café da a partir de 1500 msnm para arriba.

Entonces, la gente ha empezado a trabajar en cambiar sus cafetales y llevárselos a las zonas altas porque allá hay calidad de taza, hay buen café y el precio está bordeando los 300\$ por kilo. O sea, hay nichos de mercados que se podrían abastecer muy bien, pero trabajándolos de una manera técnica.

**Alumno:**

Pero, allá –en la altura- hay que invertir más porque la cosecha no es tan abultada como cuando lo hacen en las zonas bajas... ¿Se necesitaría riego tecnificado, en ese caso?

**Boris Calderón:**

Si yo, empresario, tuviera plata y quisiera ganar plata, una de mis posibles ideas de negocio podría ser el café especial. O sea, si yo tuviera, 5 millones de dólares para invertir, en agricultura, porque me gusta el campo, lo haría en café especial y en la zona alta de Satipo, Chanchamayo.

**Alumno:**

Eso quiere decir que sí hay espacio para mayor producción de café...

**Boris Calderón:**

Hay, y mercado para hacerlo bien. Hay campos para hacerlo, pero eso es inversión, porque hay un programa –“El programa Nacional de Renovación del Café”- en el que se ha gastado un montón de plata y no hemos visto resultados de eso. Ese es otro tema... Hay varias cosas que estamos haciendo pero que no están dando en el clavo, estamos improvisando, no sé, pero no dan en el clavo... No estamos solucionando los problemas que deberíamos solucionar.

En el tema café, por ejemplo, el problema de renovación de cafetales ha sido una inversión millonaria, pero, a ver, que se muestren resultados, es difícil.

**Alumno:**

Y, ¿los que ejecutaron (el programa) eran del mismo Junín?

**Boris Calderón:**

Eran del MINAGRI.

**Alumno:**

Hay diversos programas, pero ¿están articulados entre ellos? ¿O son esfuerzos individuales, de un organismo u otro? ¿Se conversa mucho con MINAGRI o entre las diferentes entidades?

**Boris Calderón:**

A raíz del nuevo gobierno -de PPK-, el ministro nuevo que entró dijo que vamos a articular mejor porque antes que eso el MINAGRI trabajaba por su cuenta y las direcciones regionales que pertenecen a los gobiernos regionales también lo hacían por su cuenta.

No había mucha articulación. En Junín, está la dirección regional que pertenece al gobierno regional Junín, está el PCI que pertenece al MINAGRI, el NIA, SERFOR, AGRORURAL, el proyecto especial "Pichis Palcazu", Las ALAS. Son como ocho o nueve organismos públicos adscritos al MINAGRI más nosotros. En muchos casos, había duplicidad de esfuerzos, atendíamos a los mismos beneficiarios, a veces, o sea, a los mismos productores, atendíamos nosotros, atendían ellos. No había un trabajo articulado.

Entonces, se ha comenzado a trabajar, se está tratando, es un proceso; se ha publicado las resoluciones ministeriales 075 y 211 del MINAGRI, en los que se crean los Comités de Gestión Regional Agraria que tienen como principal función articular las funciones del MINAGRI con las gerencias de agricultura. Ya vamos tres años con ese proceso, se reúnen mensualmente acá y se hace un plan de trabajo y, ahora, el MINAGRI ha dicho que esos planes articulados van a ser vinculantes, tanto para nosotros como para los organismos públicos adscritos del MINAGRI.

Anteriormente, hemos formulado ya el plan articulado y ahora está en proceso -yo supongo- de aprobación. La cuestión es que como ha habido toda esta movida política, suponemos que se seguirá con el proceso. Hasta el momento se ha continuado con las reuniones y estamos tratando de articular más. Es una nueva experiencia que estamos trabajando, pero estamos en eso. Es un proceso largo, hay que conversar todavía. Nosotros quisiéramos, como DRA, tratar otro tema como es el presupuesto. El gobierno regional nos da 16 millones para todo el año. De esos 16 millones, 9 millones usamos para pagar pensiones, de lo restante, el 90% es para pagar gastos operativos y casi 800 mil soles nos quedan para hacer algunas cosas y, con eso, no es posible hacer muchas cosas. En

cambio, cuando nosotros vemos el presupuesto en el MINAGRI, este le da a sus OPA's (Organismos Públicos Adscritos), solo en el territorio de Junín, sumados todos, por lo menos 45 o 50 millones.

Antes de la descentralización, todos trabajamos acá. Después de eso, el MINAGRI sacó sus cosas y nos quedamos solos acá. Y, el MINAGRI, lejos de fortalecer las DRA's, creo las OPA's. Ha creado SERFOR, sigue el Ministerio trabajando con sus organismos.

**Alumno:**

Pero no trabajan de la mano con ustedes.

**Boris Calderón:**

Hasta ahora, estamos recién en un trabajo, tratando de hacer algunas cosas pequeñas todavía, en proceso de articulación y no podemos competir.

Nosotros acá, el sueldo de los nombrados es S/. 660 y con todo su CAFAE y demás que le dan, llegan a S/. 2000. En cambio uno que trabaja ahí, en un OPA esta entre S/. 3500 a S/. 5500. No hay forma de competir. Los mejores se van para allá, porque ahí gana más. Acá vienen a aprender y luego se van para allá.

**Alumno:**

Retomando, el tema anterior de la gente que cultiva papa o café... ¿Qué tan factible es reorientar a la gente que cultiva papa hacia el café?

**Boris Calderón:**

Nosotros tenemos que trabajar ya desde el mercado. Nuestros procesos van de la producción al mercado y ahí es donde sonamos, porque a veces, hacemos cosas acá que el mercado no necesita. Lo que queremos hacer nosotros es trabajar desde el mercado y jalara a los productores. Porque el mercado de papas nativas, si funciona. Hay zonas en Junín en las que tenemos entre 300 a 500 variedades de papa nativa. Las papas nativas tienen un mercado y tienen un comportamiento en el mercado de Lima que hemos analizado nosotros, que

básicamente se mantiene estable, su promedio siempre va a ser el mismo precio. O sea, si uno hace la gráfica de lo que ingresa al mercado mayorista de Lima, en cuanto a papa nativa, el precio siempre está ahí en promedio, no hay grandes picos; en cambio, si tu analizas el mercado de papa blanca, es así un valle eso que indica que la papa nativa en precio no va a tener problemas, en mercado tampoco. Lo que se tiene que hacer es trabajar el tema de promoción, de ventas, empaques; es decir, de la cosecha para adelante.

Porque el otro problema -que no es de agricultura, pero que sí nos va a golpear duro en los próximos años- es nuestra carretera. La carretera del Diablo tiene dos filas nada más, de ida y venida. Es inservible como carretera porque, toda la gente ya tiene sus carros, prefieren viajar con sus propios carros, si tu un feriado vas a viajar y pasar por la carretera central, es una desgracia. Te demoras 15 horas y si nieva en Ticlio, ya no pasas. Ese es problema no agrario que va a perjudicar la competitividad de todos los productores de esta zona, pues es la única carretera que sale para Lima, el gran mercado que tenemos.

Si yo fuera el próximo gobernador de esta región, me dedicaría a la carretera, tendría que hacer algo para que esa carretera fluya. Aunque sea, no gasto en nada más que eso, porque ese va a ser nuestro gran problema en los próximos años -que es no agrario.

Hay otra particularidad acá, les he dicho que no tenemos presupuesto, como institución pública, no tenemos mucho presupuesto. Si analizamos el pliego regional Junín, sumando todas las direcciones que se dedican al desarrollo económico -estamos hablando de turismo, minería, agricultura y producción- no pasan los 100 millones de soles. La inversión en el eje económico de la región Junín es baja. Y, si analizamos el tema de educación y salud, ambos están alrededor de 600 millones a más en el gobierno regional Junín. Lo cual está bien, necesitamos que la gente se eduque y vaya al hospital, pero cuando están bien educados y están sanos, ¿a qué se van a dedicar? Hay que trabajar en algo para ganarse el sustento y las

condiciones para trabajar acá son en agricultura, minería y servicios –que acá, en PBI, son mayores que los demás.

Nosotros aportamos con el 6% al PBI de la agricultura y, todo eso no es gracias a la institución pública para la que trabajamos, sino es por plata de la misma gente. La misma gente hace su inversión en agricultura y, gracias a ellos, Junín puede decir que tiene frutales, café. Casi sin mucha ayuda del Estado, sin mucha asistencia técnica, sin mucha extensión que brinda el Estados, ellos están logrando lo que nosotros queremos que hagan. Pero eso tiene un límite. El tema no es producir más, porque si yo produzco más, voy a tener que vender a alguien y eso hace que tengamos que ir a un sitio, a un mercado. Y si vamos al gran mercado que tenemos en Lima –para nosotros, el mercado de lima es grandioso porque ahí hay 12 millones de peruanos- nuestro problema es la carretera. Si esa carretera tuviera cuatro carriles de ida y de vuelta, yo mismo pongo mi plata en el campo y me voy, abandono acá. Porque aumentar la producción no es tan difícil, no es un problema, el problema es llevar las cosas al mercado y que se vendan. Para qué produzco tanto si no lo voy a poder sacar, ni vender. No tiene sentido.

Por eso, recalco, que uno de los problemas –no agrícolas- que van a impactar a la competitividad, acá en la región es esa carretera.

**Alumno:**

Mucho tiene ahí que ver el gobierno central, ¿no?

**Boris Calderón:**

En el gobierno central, recién estamos en la etapa de estudio de las nuevas carreteras que se han propuesto -dos que se han propuesto. Para que se construyan unos 15 o 20 años a más.

**Alumno:**

Entonces, regresando al tema de la gente que cultiva papa, esas personas no es que necesiten tanto migrar al café, sino que tengan que enfocarse más a un nicho de mercado que tenga más valor ¿correcto?

**Boris Calderón:**

Exacto. Así es.

**Alumno:**

Pero si se van al café, les iría bien porque es un mercado que se está desarrollando.

**Boris Calderón:**

Claro, también podrían hacerlo... Como te digo, el análisis de mercado para la papa nativa tiene un comportamiento estable, el precio se mantiene, no tiene grandes variaciones y, lo más importante, de todos los limeños, de los 12 millones, 10 millones son serranos. (Risas)

Les gusta la papa, eso no va a cambiar.

**Alumno:**

Ahí la ganancia que les genera a ellos es básicamente el volumen, ¿cierto?

**Boris Calderón:**

Así es. O sea, lo tendríamos que trabajar acá es el tema de buenas prácticas agrícolas porque esa es una tendencia mundial. Nos están pidiendo productos que sean de alguna manera “orgánica”, que tengan pocas trazas pesticidas y de mal manejo. Esto significa que los productores deben tener productos inocuos que no le hagan daño a la gente y, que, en el proceso de traslado, sigan manteniendo esa inocuidad.

**Alumno:**

¿Ya se están aplicando actualmente? ¿O todavía?

**Boris Calderón:**

Nosotros estamos incidiendo en que las capacitaciones que se hagan deben ser en ese sentido. Nosotros necesitamos buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura y

que se mantenga ese grado de inocuidad, para que la gente vea que algo, que ya de por sí es delicioso y bonito, necesita un tratamiento para que se siga viendo así. Es una tendencia mundial, el comer sano, comer orgánico, eso es algo que no vamos a retroceder.

**Alumno:**

Y, ¿cómo van avanzando en ese sistema?

**Boris Calderón:**

Estamos recién dando los pasos, estamos diciendo a los productores que no echen ciertas cosas; por ejemplo, hay pesticidas que demoran más de 40 días en desaparecer, eso ya no se debe usar pues. Estamos hablando de manejos integrados en todo el proceso, tanto en la producción, en la cosecha y en la postcosecha, de tal manera, que el producto mantenga la calidad y la inocuidad que se necesita para que el mercado lo consuma.

**Alumno:**

Como es un trabajo técnico, algunas prácticas, como Ud. dice, tiene que haber inversión. ¿Cómo están con el financiamiento de los pequeños agricultores? ¿Tienen acceso a ese sistema de financiamiento? ¿O les es complicado, para ellos, acceder a esa inversión?

**Boris Calderón:**

De acuerdo con lo establecido, nosotros en agricultura, como DRA, trabajamos con pequeños y medianos productores nada más. Acá hay tres segmentos bien diferenciados, hay una parte de agricultores de auto-sustento, hay una gran parte que es pequeño y mediano productor y, hay otro pedazo que es agricultores grandes. Nosotros no nos metemos por temas presupuestales, no nos metemos con los que son agricultores de auto-sustento, que son 15% a 20% de la población de agricultores de Junín; y, hay un 5%, que son grandes. Casi el 80% de productores de Junín son pequeños y medianos. Según el MINAGRI, ellos han identificado 80 mil productores. Yo he hecho mis sumas y restas con el SENAGRO, y, a mí, me han salido 130 mil. Bueno, con 80 mil productores, nosotros al año solo atendemos como 3200

porque no tenemos... Nos gustaría atender más, pero hay que priorizar las cosas. Nosotros tenemos 94 cultivos en Junín, pero no trabajamos todos; como DRA, nosotros hemos identificado nueve productos que tienen potencial de mercado, potencial exportador, cantidad de gente que se dedica al cultivo, el valor agregado que aporta al PBI, entre otras varias variables que hemos identificado.

**Alumno:**

¿Cuáles serían esos nueve productos?

**Boris Calderón:**

Estamos con cítricos, café y cacao, en la Selva; en la Sierra, maíz, choclo y quinua; y, en ganados están cuyes, vacunos de leche y alpacas.

**Alumno:**

Y, ¿quién le da más al PBI? ¿Agricultura o Agropecuaria?

**Boris Calderón:**

Agricultura siempre le da más al PBI. Justo anteayer había estado viendo unos cuadros, porque ayer hemos tenido reunión de directores para ver como la agricultura. La agricultura de Junín, comparado con todos los que están en la zona centro del país – Huancavelica, Pasco, Ayacucho Apurímac-, estamos por encima de esas regiones, nuestro nivel de competitividad es mayor.

Yo podría estar feliz porque estamos por encima de los “competidores”, pero cuando he hecho un análisis con los otros que también son fuertes en Perú –Cajamarca, Arequipa, Cusco y Puno- sentimos la pegada, nos están golpeando y feo. Este tipo de comparativos, a mí, me ayuda para incentivar a hacer algunas cosas mejores; pero, básicamente, en temas productivos, nosotros hemos avanzado bien, pero se necesita más cosas.

En papa nativa, esa va a ser una apuesta que no va a ser en balde, el café y cacao, tampoco. En cítricos, ayer conversando con un especialista, me dice que los de cítricos tienen

sus casas, se van a El Caribe cada año, a Europa, o sea, no tienen problemas de dinero, saben ya su negocio; ellos, por campaña, están sacando, 60 mil a 100 mil soles; cada año, se compran su carro, sus camiones, les va bien. O sea, no podemos decir que nosotros estamos priorizando cítricos, si habría que hacerlo, diríamos ya no cítricos porque esa gente ya es millonaria. Pero, da la casualidad de que, en la Selva, hay mucha gente que está cambiando su cultivo de café -de roya- por cítricos, o sea, están dando el salto; ellos mismos se están dando cuenta que el café en zona baja ya no funciona. Entonces, hay pequeños productores que están tratando de entrar y, en cítricos, Junín es el primer puesto, no hay duda.

**Alumno:**

Y, respecto al impacto en la PEA -ya nos habías mencionado que el 38% de la PEA de Junín es agrícola- ¿qué porcentaje se dedica al café? ¿Qué porcentaje se dedica a la papa?

**Boris Calderón:**

Es una pregunta muy bonita. A mí me gustaría saber cuántos productores se dedican al café, cuántos se dedican a la papa, pero... (Risas)

**Alumno:**

Pero, así, a grosso modo...

**Boris Calderón:**

A grosso modo, por lo que he visto en las estadísticas, la mayor cantidad de productores está en la selva y, le sigue Huancayo. Esto también da la pauta en temas políticos porque la Selva es la que define quién será el próximo gobernador regional ahora acá. Viendo todo este tema, hay uno de los candidatos que está con fuerza, viene de la Selva.

Nunca la selva ha ganado acá, en Huancayo. O sea, el candidato de Huancayo, siempre, ha ganado en toda la región; pero, ahora, no creo que sea tan sencillo porque hay mucho serrano que se ha ido a la Selva, así como se han ido a Lima. Prácticamente, todos los de Satipo, son serranos, de acá, de esta zona. Ellos son emprendedores por naturaleza. Esa idea

ha ido a llevar allá porque los selváticos son más tranquilos, más pausados, ellos tienen su ritmo.

Esa es la mecánica que ha pasado ahora.

Y, ahora, la mayor cantidad de productores están en la Selva, estamos hablando de Chanchamayo y Satipo. Le sigue Huancayo y, las demás provincias, ya son pequeñas.

**Alumno:**

En ese orden, si la Selva tiene incluso mayores hectáreas de cultivo, de pronto la PEA pueda ser mayor en la Selva

**Boris Calderón:**

Ese análisis todavía no lo he hecho, pero sería interesante hacerlo. Yo recién estoy en la parte -justo- de identificar cuántos productores son por cada producto priorizado, al menos. En papa, yo he sacado algo de 30 mil. Hay datos que todavía estoy afinando. Si el próximo año vienes y me preguntas, te digo exactamente cuántos hay. (Risas)

**Alumno:**

Está bien, eso nos da una idea y, como Ud. dice, mucho se está priorizando la parte de la Selva y es quien está tomando, incluso, muchas decisiones.

**Boris Calderón:**

Es más, en los concursos que ha habido para Agroideas, Procompite, los Servicios Agrarios que hemos presentado acá, del 100% de organizaciones, casi el 70% son de Selva. Nosotros, en teoría, decimos que para ser un buen agricultor y ganar plata en agricultura, debes tener de 7 hectáreas para arriba; y, en la selva, tienen 15 hectáreas cada uno, están sobrados.

**Alumno:**

El tema está con los pequeños agricultores.

**Boris Calderón:**

Con ellos, no nos metemos nosotros. De esos pobres, se interesan todos los programas sociales.

El enfoque del Estado es que quienes tienen poco o tienen nada, usen los programas sociales como Juntos, Foncodes, SIS, Vaso de leche, hay como 15 programas sociales.

**Alumno:**

¿Los que son pequeños y medianos productores son los que tienen, en promedio, de siete hectáreas para arriba?

**Boris Calderón:**

Esa es la idea. Siete hectáreas para arriba o diez cabezas de ganado para arriba. Eso según yo. Según el enfoque del MINAGRI, han hecho toda una corrida económica, han hecho una fórmula y, por eso, es que les dije, que han sacado 80 mil; yo saqué 130 mil, usando mis pequeños conocimientos. Ellos han hecho una corrida con el análisis VAT, el análisis de mercado, han sacado 80 mil productores.

Y, nosotros, apoyamos a 3200 productores.

**Alumno:**

Y, ¿el MINAGRI a cuántos apoya? ¿O no...?

**Boris Calderón:**

No sabría decirte a cuántos está apoyando actualmente.

**Alumno:**

El impacto es mayor por parte de ellos, entiendo.

**Boris Calderón:**

No creo.

**Alumno:**

¿No?

**Boris Calderón:**

El MINAGRI tiene, acá, una oficina con cinco gatos y ahí queda.

Nosotros tenemos una agencia en cada provincia, tenemos nueve provincias.

Y nos asignan menos presupuesto.

**Alumno:**

¿Cuánto Ud. cree que debería ser el presupuesto, como mínimo, que deberían asignarles para que incrementen este apoyo?

**Boris Calderón:**

En teoría, para fortalecer a una organización de productores, nosotros deberíamos gastar 40 mil soles en dos años, para lograr que se comporte empresarialmente, cubrir la asistencia técnica, ese monto durante ese periodo.

En Junín, hay 7500 –si no recuerdo mal- organizaciones de productores. 7500 por 40 mil soles, eso es lo que necesitaríamos para solucionar los problemas de las organizaciones de productores.

**Alumno:**

Y, en cada organización existen 25 socios.

**Boris Calderón:**

Así es, 25 socios. Nosotros pensamos que es 25 socios mínimo –y eso sí es un dato al azar- pues hay organizaciones de menos, de cinco, ocho, diez o quince. Pero nosotros, para nuestros concursos, hemos establecido ese mínimo.

**Alumno:**

O sea, ¿esas 3200 organizaciones que han apoyado están conformadas por 25 socios?

**Boris Calderón:**

Sí, aunque hay organizaciones que tienen 100 -en la Selva, por ejemplo-, por eso el impacto es mayor. Y, si multiplicas las hectáreas que tienen, llegan a 1000, 1200 hectáreas. El

hecho de que tengas todas esas hectáreas para producción hace que al ir al banco te prioricen ante un productor chiquito, los grandes van a poyar a los grandes.

**Alumno:**

¿Cómo van con el tema de la contaminación, la minería? ¿Cómo lo está recibiendo la agricultura como sector? ¿Se sienten amenazados? ¿Hay un tema de competencia por espacios?

**Boris Calderón:**

La minería en Junín es quien aporta su más alto PBI, los mineros dicen que Junín es una región minera. Se podría decir, que hay tres formas de hacer minería. Hay una minería que es la grande, que no le corresponde a Junín, eso lo ve el gobierno nacional –DOE RUN, SHOE GUN, Chinalco. A nosotros, nos han dado lo que es la pequeña minería y la minería artesanal, que son, según lo que dice mi colega, 920 mineros no metálicos. Prácticamente trabajamos mármol, travertinos o sílice, entre otros.

En cuanto a contaminación, eso va a ser un problema –supongo, yo- en el futuro, pues de esos 920 mineros de los que estamos competentes para trabajar son informales. Y, solamente, de acuerdo con los datos que dijo la Srta. del MINAGRI, ellos han podido formalizar, hasta el momento, 24.

Los normalizados cumplen algunos requisitos, normas que están establecidas por el Estado peruano para hacer su actividad económica; pero, los otros hacen “los que le da la gana”, pues explotan a los minerales a su buen entender y, de repente, no están usando elementos de seguridad o no están cuidando el medio ambiente. Como son informales, no están acogidos a la Ley, qué les vas a decir.

Lo primero es que haya un programa de formalización, que sí existe, pero que te pide una serie de cosas que los informales, siendo pequeños, o sea, no tienen bastante plata – aunque sus niveles de inversión comparados con la agricultura son mayores.

**Alumno:**

¿Cuál cree que podría ser un incentivo para que estos informales pasen a la formalidad?

**Boris Calderón:**

El único incentivo que tú le puedes dar a alguien es que gane plata. Pero que lo gane bien, sin maltratar el ambiente, sin contaminar los ríos, sin matar gente, sin esclavizar.

**Alumno:**

Entendería, entonces que, ¿la agricultura –por el momento, quizá a un futuro si pueda ser un problema- no se ve amenazada por la actividad minera?

**Boris Calderón:**

No, yo creo que no. Al menos ahorita no he visto esos datos, no tengo esos datos, aunque ya sabemos cuáles son los impactos de la gran minería. Ese río Mantaro, por ejemplo, es un río muerto y ese es el río con el que riegan muchos de los productores. Del 12% de terrenos con regadíos que tenemos, casi la mitad o el 5% están regadas con aguas de ese río. Felizmente, como ya no funciona la DOE RUN, el río se está limpiando solo, pero sigue contaminado todavía, solo que ya no tanto como cuando funcionaba la DOE RUN.

Las políticas de antes, no se tocaban esos temas. Son temas nuevos, el impacto ambiental, el cambio climático que no están golpeando recién. Si antes nos hubieran dicho eso, de repente, hubiéramos cuidado mejor el río, pero ya está hecho. Nosotros estamos con esa herencia.

**Alumno:**

Sin embargo, hay un proyecto para reactivar la DOE RUN.

**Boris Calderón:**

Es posible que lo reactiven, pero yo lo veo difícil. La gente ya no está dispuesta a soportar ese tipo de contaminación.

Hay una gran división por ese tema, gente que está a favor de la DOE RUN y, gente que no. Los que están a favor, son, lógicamente, los trabajadores, las esposas, los hijos de mineros que no tienen trabajo; y, los que están en contra, son aquellos que no trabajan para nada con la mina.

La Oroya era antes, un centro de alta actividad económica ahora ya es casi un pueblo fantasma. No solo por la contaminación, sino, más bien por el trabajo. Acá, la principal motivación de la persona es el trabajo, para dar de comer a sus hijos, sus esposas. Antes, como había minería, todos iban ahí, vivían ahí, estudiaban ahí, trabajaban ahí, como sea hacían las cosas; ahora, como ya no hay esa fuente de trabajo, ya no es necesario estar ahí, el costo de oportunidad allá es baja. Se van a otro sitio, donde puedan estar bien; no ganarán mucho, pero no se contaminan con plomo, etc.

La contaminación por plomo también ha bajado, o sea, hay cosas buenas. En parte, a lo que antes había a lo que ahora hay, está mejorando -ambientalmente-; pero, económicamente, nos ha golpeado, ha bajado nuestro PBI, cuatro años casi.

**Alumno:**

¿Cuánto representa la minería del PBI de Junín?

**Boris Calderón:**

Casi el 6% o más, 15%, creo, no tengo muy claro el dato. Pero es mayor.

Y, bueno, como decía, la minería se cerró y eso nos afectó. El canon minero, incluso, era el que nos daba recursos. Ahora con el precio del cobre recién se está levantando.

**Alumno:**

¿En qué consisten los ingresos de la región? ¿De dónde vienen los ingresos? Sé que les asigna un presupuesto el Estado, pero por cada actividad que es el PBI, hay un retorno para ustedes, ¿en qué consiste ese retorno? La minería es por el canon, entiendo, pero en el caso de la agricultura, el turismo, ¿cómo ustedes contabilizan ese ingreso? ¿Hay impuestos o algo?

**Boris Calderón:**

Claro. Nosotros, en agricultura, aparte de todo lo que se hace, la agricultura ha sido y es por culpa de los mismos productores, o sea, ellos mismos invierten, corren el riesgo ellos hacen todo. La mayor actividad económica, que ha crecido bastante acá, es la de servicios y comercio, son las que más aportan. Acá, la gente vende todo. No tenemos mucha industria, mucha manufactura y somos extractivos, nuestra economía es extractiva. Vendemos papa “papa” y café “café”, pues. Otro reto que tendríamos que manejar, es la manufactura, la industria.

**Alumno:**

Y, entre servicios y comercio, ¿cuál genera más?

**Boris Calderón:**

Los dos. Están arriba, los demás están muy abajo.

**Alumno:**

Por otro lado, yéndonos al área del turismo, ¿considera que los servicios turísticos, como tal, son fuertes? ¿O, realmente, no? La parte turística de Junín, de pronto, podría explotarse más y hay más por conocer de Junín, de lo que, de repente, la gente ve...

**Boris Calderón:**

Si yo fuera optimista, yo diría que sí. De acuerdo a la planificadora de turismo, el MINCETUR ha dividido el país, ha hecho una escala de los recursos turísticos, de 1 a 4. El cuatro es el más alto y, el único, en el Perú, que tiene ese nivel es Machu Picchu. Acá, en Junín, se han identificado seis recursos de nivel 3, Huagapo, Huarivilca, entre otros. Pero, estos, nunca han sido atendidos por el Estado. Vamos hablando de brechas -ahora que están de moda-, la brecha sería que hay seis recursos turísticos en Junín para trabajar pero que nunca han sido intervenidas por el Estado. Nosotros, como región, estamos planteando que

para el 2019, por lo menos, dos de esos recursos turísticos vamos a trabajar. Hay un proceso de presupuesto que estamos trabajando para ese tema.

Ahora, hay un tema rural, hay zonas rurales que son muy bonitas que están alejadas y, actualmente, hay, lo que se llama, turismo rural, agroturismo o ecoturismo –una tendencia que está en alza- lo cual se podría explotar también. Los gringos -dicen- vienen felices a criar vacas, carneros ahí, donde no llega ni salud, ni nada. Si quieren vivir una experiencia cercana a la muerte, podrían venir. (Risas)

**Alumno:**

Pero, ¿son representativos los ingresos que genera el turismo? Ya que eso repercute en hospedaje, restaurantes.

**Boris Calderón:**

Sí, esos son servicios. En Junín, de acuerdo a la misma fuente anterior, nos dice que estábamos en el quinto puesto de turismo interno; pero, en los dos últimos años, hemos subido al segundo puesto, por debajo de Cusco, hablamos de turismo interno, peruanos que vienen a visitarnos –no extranjeros. La mayoría se va a la Selva Central, es muy bonito ahí.

Pero, otra vez lo que decía, siempre va a ser, para cualquier actividad económica, nuestra carretera, un gran obstáculo.

**Alumno:**

¿Cuánto es la inversión ahí?

**Boris Calderón:**

Para la carretera central, habían presupuestado 8 mil millones de dólares. Plata hay, el problema es otra cosa, hay que ver las formas de cómo se hagan las cosas.

El problema del Perú no es plata, el problema del Perú es tener el valor para solucionar los problemas. Eso no cuesta, es la gente que tiene que tener la suficiente capacidad para ello.

**Alumno:**

Ustedes ya han presentado el proyecto para hacer modificaciones a la carretera, ¿cierto?

**Boris Calderón:**

Así es, están dos estudios, se están haciendo. Todo eso demora. Yo sería más práctico. Hemos pensado en trenes, en puente aéreo, hemos pensado en varias cosas, pero es cuestión de poner el tema en tapete.

**Alumno:**

Por la parte de agricultura, ¿mueven por tren? ¿Mueven por aéreo?.

**Boris Calderón:**

Nosotros movemos por todo. Pero en aéreo es muy poco, son pequeñas cosas, ni siquiera para vender, muestras.

Lo ideal sería, armar un tren, más barato; una inversión para cien años. También se hablado.

**Alumno:**

¿El que está ahorita no es suficiente?

**Boris Calderón:**

Ese tren no, está “hasta las patas”, solo mineral transporta.

**Alumno:**

Que interesante que Junín tiene tren, tiene carretera, tiene aviones, pero igual sigue así, a menos que se haga otra tecnología, donde pueda mover más rápido. Boris te agradecemos por tu tiempo poder darnos la oportunidad de conversar contigo.

**3.-Entrevista: Sr. César Jorge Mendoza Leiva – Asesor I – Comisión Agraria Congreso de la República, Congreso de la Republica del Perú.**

**Alumno:**

¿Considera que la región Junín tiene un alto potencial para poder ser un eje económico de la región Junín?

**César Mendoza**

Si, por que la Región Junín puede considerarse como la “despensa” de Lima, en los relacionado a que la mayoría de productos agrícolas son provenientes de la región, además de la amplia cantidad de recursos naturales, además de su factor humano y la idiosincrasia de los pobladores que se han caracterizado por ser personas muy emprendedoras, con lo cual se puede propiciar mayor influencia sobre las regiones como Ayacucho y Huancavelica, incluyendo universidad y amplio desarrollo de la selva, además de tener potencialidad energética y ruta de comercio de todo tipo.

**Alumno:**

¿Podría mencionarnos algún sector que sea necesario impulsar prioritariamente en la región Junín?

**César Mendoza**

La región Junín tiene un alto potencial ganadero que debería ser impulsado, en lo que es el gran potencial ganadero alto andino, ya que muchos pobladores se dedican a este rubro, además de tener muy buena conexión por la cercanía a lima y su ubicación estratégica, sin embargo, las rutas de transporte deben ser adecuadas.

**Alumno:**

¿Considera que el Sector minero de la Región Junín participa actualmente en el desarrollo social y económico de la región?

**César Mendoza**

La minería en la región tiene una estrecha relación con la agricultura y la ganadería, ya que dichas actividades son opciones secundarias a la minería, sin embargo, lugares como la Oroya, son claramente contaminados lo cual genera desconfianza. Adicionalmente el sector

minero de la gran minería depende mucho del Gobierno Central, en realidad la descentralización en relación con el presupuesto está supeditado a la aprobación del gobierno central siendo el otorgamiento de presupuesto algo asignado, pero no completamente desembolsado para disposición de las regiones ya que está supeditado a la aprobación de los proyectos con la conformidad del gobierno central de conformidad con el sector en que se desarrolla.

**Alumno:**

¿Podría mencionarnos si existen comités o mesas de colaboración directamente con la Región Junín y el legislativo para poder llevar a cabo nuevos proyectos?

**César Mendoza**

La comisión agraria tiene como funciones la representación, vigilancia y control político, asimismo se traslada las inquietudes sobre la marcha del ejecutivo, así como se atiende los requerimientos de la población, tal es el caso de cuando se generan paros, hace poco existió uno tipo agrario en la región Junín, para lo cual se comunicó al ministerio de agricultura informe a la comisión cual es el estado de lo acontecido debiendo emitir un informe sobre los inconvenientes que existen, en ese sentido cualquier ciudadano puede ingresar una solicitud a la comisión y se podrá revisar su requerimiento e informe del problema, sin embargo no existe una regulación o mecanismo que relacionado que regule la información entre el legislativo y los gobiernos regionales.

**4.- Entrevista al Brigadier Helguera de la oficina de atención ciudadana de la PNP**

**Junín.**

**Alumno:**

¿Cómo se articulan los temas de seguridad en Junín? ¿Cuáles son las variables que considera la policía nacional en Junín para decidir los puntos que abordará?

**Brigadier Helguera:**

Nosotras estamos trabajando actualmente con los centros educativos, trabajamos con seis programas y la que más estamos desarrollando ahora es la brigada de autoprotección escolar. Ello se desarrollado con los padres de familia y los brigadieres escolares, a la cabeza están los directores de la institución educativa. Se ha coordinado con la DREJ, los cuales han emitido una directiva para que puedan apoyar. Años anteriores, sin esta directiva, los promotores OPC se acercaban a la institución educativa y no tenían el apoyo del director argumentando que los alumnos no pueden perder clases por indicación de la DREJ.

**Alumno:**

¿Este programa de las brigadas escolares nace a causa de qué?

**Brigadier Helguera:**

A raíz de lo último incidentes como el de la niña Jimena, violaciones, etc.; nuestro comando muy preocupado por estas cosas nos exigió desarrollar los programas con menores y justo este programa, que ya lo desarrollábamos lo hemos tomado con más fuerza. Incluso nuestro coronel ha conversado, que trabaja con nosotros y es nuestro jefe directo, ha conversado con la directora de la DREJ y se ha emitido una directiva de urgencia donde manda, por medio de la UGEL, y se comunica a las instituciones educativas para que el director se encargue de conformar la BAPE (Brigada de autoprotección escolar) en coordinación con la policía nacional.

**Alumno:**

¿Entonces podríamos decir que ustedes buscan alianzas con el sistema educativo para prevenir?

**Brigadier Helguera:**

Es más, los directores están obligados a conformar, porque tienen que emitir un informe mensual a la DREJ ósea a la UGEL; de una u otra manera están obligados. Acá en Junín hay una comisaría que se abastece para 6 o 7 distritos.

**Alumno:**

¿Son suficientes la cantidad de comisarías?

**Brigadier Helguera:**

No, la verdad no. Por eso los distritos de Huancayo, tambo y Chilca hay una comisaría por cada distrito porque depende del tamaño y la cantidad de la población. Pero también hay auxilio rápido porque no nos abastecemos.

**Alumno:**

Aparte del programa de brigadas escolares, ¿Qué otros programas tenemos?

**Brigadier Helguera:**

También tenemos el programa de policía escolar, se está capacitando a las escolares, ayer ha juramentado junto a la brigada de autoprotección escolar. Se implementado de Huancayo, tambo y Chilca, porque son los más importantes de la región. Dentro de este programa están los brigadieres escolares, los brigadieres de sección.

**Alumno:**

¿Cómo participan los papás en las brigadas?

**Brigadier Helguera:**

Los papás se dividen en grupos y cuidan el ingreso y las salidas de los niños. Tanto primaria y secundaria y se distinguen con chalecos.

**Alumno:**

¿Es clave la alianza con el sistema educativo para prevenir la delincuencia?

**Brigadier Helguera:**

Por supuesto, como le comentaba, años anteriores nos cerraban las puertas y recibíamos las quejas como región de los promotores OPC; por ejemplo, de 10 instituciones 5 abrían las puertas.

**Alumno:**

¿Otros programas más?

**Brigadier Helguera:**

Los que también llevamos con los escolares son las patrullas juveniles, con chicos de cuarto y quinto de secundaria, donde de pronto los jóvenes son más propensos a captar las cosas malas. Justamente se les da charlas motivacionales relacionadas a alcoholismo, drogadicción, embarazo precoz y también hacen actividades deportivas los sábados en la mañana.

**Alumno:**

¿Cómo va el tema de la proliferación de pandillas o grupos delincuenciales?

**Brigadier Helguera:**

Sí, justamente dentro del programa de patrullas juveniles estamos trabajando ese tema. Aquí en nuestras zonas no hay mucho problema de pandillaje ya que en su mayoría son zonas rurales. Donde más se podría ubicar a las pandillas es en Huancayo Tambo y Chilca; en cambio las otras son zonas rurales.

**Alumno:**

¿Se ha ido desarrollando o se mantiene igual?

**Brigadier Helguera:**

Va progresando en la zona urbana, pero no igual que Lima. La gente provinciana todavía conserva valores, lo que hace que no se desarrolle de manera desmedida como en Lima. Aquí todavía hay un poco de respeto al policía, se asustan; en Lima te pechan te matan.

**Alumno:**

¿Es muy común encontrar armas en este tipo de pandillas?

**Brigadier Helguera:**

No, de repente si aumenta la delincuencia es por la influencia de los medios de comunicación que enseñan a la gente de acá. Además, también desarrollamos nuestro programa de juntas vecinales, donde trabajamos de manera coordinada con la ciudadanía, realizando patrullas mixtas de una a dos horas en zonas donde no hay fluido eléctrico, bares, chinganas; con la finalidad de prevenir la delincuencia y amilanar a los delincuentes.

**Alumno:**

¿Cómo van respecto al desarrollo de infraestructura y tecnología?

**Brigadier Helguera:**

Para los casos de Huancayo, Tambo y Chilca, han sido las municipalidades las que han implementado las cámaras de video vigilancia. En el distrito de Huancayo, hay un centro de monitoreo que está conectado con la policía. Digamos que ahí ya está implementado, en ese centro de monitoreo hay un efectivo policial, está ubicado en Huancayo, pero recién se está implementando. Chilca también tiene, pero la municipalidad principal que es Huancayo le ha permitido que se conecte a esa central de monitorio; igualito le ha dado esa posibilidad a Chilca. El primero en implementar ha sido Huancayo, que tiene 50 cámaras ubicadas en los lugares de mayor delincuencia.

**Alumno:**

¿Sientes que esto los ayuda?

**Brigadier Helguera:**

Sí, por ejemplo, el año pasado y este año hemos tenido bastante producción por este tipo de monitoreo.

¿Qué programas utilizan estos medios?

**Brigadier Helguera:**

La red de cooperantes funciona con ello, por ejemplo, para temas de venta de droga. Pueden ser los comerciantes, integrantes de la junta, lustrabotas; todos debidamente empadronados.

**Alumno:**

¿Cómo les va con el tema de las drogas?

Por acá no pasa mucho, principalmente por la zona de Ayacucho y Huancavelica, pero la zona de Pampas; por ahí justo se ha desactivado un punto de control porque han matado a nuestros colegas; había una base que ha desaparecido y hemos escuchado que están pasando cargamento.

**Alumno:**

¿Cuál es apoyo del gobierno central?

**Brigadier Helguera:**

Ese lugar donde mataron a nuestros colegas, los han emboscado, ha sido una venganza porque habían capturado un gran cargamento y se han vengado con parte del equipo.

**Alumno:**

¿Podríamos decir que hay algunas zonas donde hay un avance del narcoterrorismo?

**Brigadier Helguera:**

En esa zona sí, de hecho siempre ha habido, no se tiene apoyo del gobierno, no hay logística. Por ejemplo, las patrullas no avanzan porque no tienen recursos, se paran en puntos de control y ahí se quedan.

##### **5.- Entrevista a la Doctora Ruth Valerio del Hospital Alcides Carrión**

**Doctora: Ruth Valerio**

**Alumno:**

¿Cómo se enfrenta la región a la desnutrición crónica infantil?

**Ruth Valerio:**

Junín tiene el hospital del Carmen para atender todas las necesidades relacionadas a la mujer y al niño; el hospital Carrión atiende adultos mayores de 15 años.

**Alumno:**

¿Son estos dos hospitales los principales?

**Ruth Valerio:**

Sí, estos son los principales, los más grandes son el de ESSALUD, el Carrión y el Carmen. Tanto el Carrión como el Carmen corresponden al SIS y el de ESSALUD es el Tambo; estos son a nivel Huancayo.

**Alumno:**

En Junín cada provincia tiene una distribución similar?

**Ruth Valerio:**

Depende de cada provincia; por ejemplo en Tarma sólo hay ESSALUD, un puesto.

**Alumno:**

¿Este hospital es nuevo?

**Ruth Valerio:**

No, ha sido remodelado, es una ampliación. Luego de esta remodelación se hizo la división de especialidades entre ambos pabellones, ya que este hospital tiene mucha demanda. Huancayo tiene la mayor cantidad de población y además vienen de otras regiones por motivos de trabajo y estudio principalmente. Hay que tener presente que en cada provincia hay puestos de atención.

**Alumno:**

¿Qué tal es el servicio de estos puestos?

**Ruth Valerio:**

Es una atención general, si se quisiéremos atención especializada se viene acá, un hospital de nivel 3 donde hay hospitalización y cirugía.

**Alumno:**

Si yo me enfermo, por ejemplo en Oxapampa, ¿Tengo que venir acá?

**Ruth Valerio:**

Es que sólo hay puestos a veces y no hay personal especializado, entonces los envían acá con una referencia. Por ejemplo, hubo un accidente, una caída del carro, tiene que venir acá; porque acá están especializados, hay más servicios y especialidades.

**Alumno:**

¿Estos puestos son sólo para una atención general?

**Ruth Valerio:**

Sólo hay médico general, no especializados. En cada puesto hay una obstetra, médico y licenciada.

**Alumno:**

¿Entonces Huancayo centraliza la mayor cantidad de especialidades?

**Ruth Valerio:**

Claro, incluso vienen de otros departamentos como cerro de Pasco, Huancavelica, Ayacucho, de la Selva vienen bastante; si no es a Lima. La demanda ha crecido bastante.

**Alumno:**

¿Y ha crecido por desarrollo económico?

**Ruth Valerio:**

Yo pregunto, la mayoría vienen por trabajo y por estudio; al igual como también salen para Lima.

**Alumno:**

¿Cuáles son los problemas que más se presentan?

**Ruth Valerio:**

A nivel región Junín tendríamos que revisar en DIRESA, acá en emergencia del hospital Carrión hay pacientes que vienen por dolor abdominal donde la mayoría se diagnostica por cistitis y apendicitis. Seguido de eso es traumatología, fracturas tanto accidente cerebro vascular; también problemas con la próstata.

**Alumno:**

¿Y estos problemas están asociados a la contaminación?

**Ruth Valerio:**

Es estilo de vida, falta trabajar bastante en las medidas de prevención de la salud, explicando a la gente como es una alimentación saludable. Lo que más demanda tiene son las papas fritas, el pollo.

**Alumno:**

¿Hay una cultura de prevención?

**Ruth Valerio:**

La población no tiene eso, vienen cuando ya están complicados y eso incrementa la demanda de atención. El principal problema que yo veo más común es la colecistitis, todo el mundo me viene con dolor abdominal y a veces se me llena; porque no sabemos y tenemos que esperar los análisis.

**Alumno:**

¿Tienen campañas de salud?

**Ruth Valerio:**

Son fechas establecidas, por ejemplo contra la diabetes, como día del SIDA, de la diabetes.

**Alumno:**

¿Se promociona en zonas rurales?

**Ruth Valerio:**

Muy poco, principalmente acá.

**Alumno:**

¿Consideras que la infraestructura es suficiente?

**Ruth Valerio:**

Falta más, la demanda de la población es bastante. En cada piso hay 12 cuartos con 12 camas; en total 24. Como vienen bastantes pacientes de colecistitis para operar faltan camas. Falta para especializar el ambiente de cada especialización.

**Alumno:**

¿Algún tema asociado a la contaminación como contaminación con plomo?

**Ruth Valerio:**

Eso lo podemos ver más en los niños y el hospital del Carmen tiene el registro.

**Alumno:**

¿Cómo van con la digitalización del servicio?

**Ruth Valerio:**

Esto también falta, sólo hay un área de digitalización.

## **6.- Entrevista Carla Gómez en stand promovido por Gobierno Regional**

**Alumno:**

Estamos desarrollando un trabajo de Tesis y te agradecemos la disposición, vemos que tienes un stand y básicamente queremos saber ¿cuánto tiempo tiene? Y ¿a quienes beneficia actualmente

**Carla Gómez:**

Estamos acá desde noviembre del 2017, te inscribes como pequeña microempresa, no te cobran lo que si te piden es que cumplas con los reglamentos que tienes acá y es la parte en que nos beneficiamos

**Alumno:**

¿Es una estrategia de promoción para los microempresarios?

**Carla Gómez:**

Claro.

**Alumno:**

¿Ha habido stand más grande o principalmente son microempresarios o pequeñas?

**Carla Gómez:**

Principalmente son pequeñas, y si he apreciado que las empresas que han estado acá y se han hecho conocidas teniendo el apoyo ahora tiene sus tiendas afuera.

**Alumno:**

¿Y todas tienen la marca Junín?

**Carla Gómez:**

Sí, para que puedas entrar tienes requisitos, y puedes colocar la marca Junín algunos productos, pero teniendo por ejemplo sello de seguridad de salud como por ejemplo en diciembre los panetones.

**Alumno:**

¿Si se coloca la marca Junín como impulso y respaldo?

**Carla Gómez:**

Considero que sí.

**Alumno:**

¿Hay oportunidad para continuar pasado los dos meses o debes volver a postular?

**Carla Gómez:**

Si se puede continuar siempre que se inscriba a tiempo y se pase los requisitos.

## **7.- Entrevista Rolando Marco Ruiz en stand promovido por Gobierno Regional**

### **Junín**

**Alumno:**

Somos alumnos de Centrum y estamos realizando un Plan Estratégico para la Región Junín al 2027, parte de nuestra investigación se basa en el turismo y en agricultura estamos viendo el café, por ello quisiéramos saber tus expectativas, ¿cómo el gobierno regional los está apoyando para vender sus productos, promoviendo el café y todo lo que tiene exhibido en este puesto.

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Mayormente en este negocio se basa lo que es artesanía de la selva, yo vengo de una comunidad llamada Polleni Rio Tambo Satipo Junín, porque nosotros incentivamos el turismo, pues no solamente es conocer las áreas verdes, también, conocer los productos tallados de cocos pues abundan en mi comunidad y la gente no sabe cómo promoverlo, solo consumen el fruto fresco pero el fruto seco lo dejan regados como piedras y no tiene información para poder promover el producto y de esta manera generar un ingreso económico, por eso nosotros hemos decidido hacer tallados de coco para poder de esa manera expresar que podemos hacer materiales provenientes de semillas, chira, frijoles nativos, hacemos pulseras, collares, adornos, por ejemplo con maderas hacemos reloj de pared, colección de mariposas, el traje de kushma es al atuendo de los ashánincas, yo soy asháninca, esa una tela que se hace a mano y es algodón, y solo se usa para el traje, el sarato y la corona, estaba analizando y es posible hacer un bolso, un abrigo de la tushma,

Se puede hacer un bolso un abrigo de la tushma y es para dar muestra a la gente que si es posible hacer que en común se hace en la comunidad, y es un proyecto que se está planteando, y la principal finalidad es trabajarlo con las personas de mi comunidad que sepan que somos capaces de poder hacer otras cosas.

**Alumno:**

¿El gobierno regional apoya directamente a las comunidades ashánincas de manera diferenciada o es qué al igual como los otros pobladores tienen que venir a inscribirse,

participar cumpliendo con los requisitos?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Para poder estar acá hay un coordinador que puede estar llamando a las entidades para promocionar, la finalidad del coordinador es hacer conocer los productos que podemos hacer y ofrecer al público y nos comunican, nosotros decidimos si aceptamos.

**Alumno:**

¿Es totalmente gratis la participación en el stand?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Si, la participación es totalmente gratis, pero antes se debe presentar una solicitud al Gobierno Regional y de acuerdo a la evaluación ya se tiene un llamado y brindan una fecha indicada para que puedan instalarse, porque de esto se cambia cada dos meses el beneficiado.

**Alumno:**

¿Cuánto tiempo demora el proceso para poder instalar un stand?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Cada vez que termina una temporada, la convocatoria se da una semana antes que culmine el periodo de los que se encuentran instalados, una vez que se presenta los documentos el día siguiente ya se puede dar la conformidad.

**Alumno:**

Aparte lo que brinda la comunidad asháninca, ¿también promocionas otros productos?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Si, el café, mermelada, para poder incentivar que, si vendemos varios productos, y son diferentes como por ejemplo la mermelada de guanábana, cocona, y son productos de la selva.

**Alumno:**

¿Los ashánincas cultivan café?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Si, por ejemplo, en el valle del Rio Tambo, mayormente cultivan cacao, pero falta incentivar haciendo conocer a la gente, pues la mayoría de las comunidades lo venden en granos, no hay una empresa que pueda producir polvo de cacao, chocolate de cacao, no está industrializado y esa es una oportunidad, pero hay una organización que está apoyando, pero no en agroindustria, solo para la venta de granos.

**Alumno:**

¿El Gobierno Regional tiene alguna motivación de apoyo técnico, por ejemplo, mejorando el empaque, en poder industrializarse, o se encuentra más ligado al corredor y la parte de marketing, como también con marca Junín?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

También hay un proyecto que hacen ellos por ejemplo con el empaque y la presentación, pero mayormente en las comunidades no llega.

**Alumno:**

¿Y la marca Junín le es sencillo ponerlo en sus productos?, ¿se puede colocar?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Hay un proceso y requisitos para tener la marca Junín y eso si es un trámite más engorroso.

**Alumno:**

¿Crees que el mercado reconoce a marca Junín?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

No, depende de la calidad de lo que se produce, recién se está promocionando la marca.

**Alumno:**

¿Podrías decir que si yo compro un producto que lleve la marca Junín, es de alta calidad o crees que no está bien posicionado en el consumidor?

**Ronaldo Marcos Ruiz:**

Todavía no se encuentra bien posicionado. Hay pocos que tienen la marca Junín y no necesariamente son de buena calidad, cumplieron el requisito y pasaron.

**8.- Entrevista a Gary Robert Inga en la agencia de turismo en Huancayo****Gary Robert Inga:**

Buenas tardes, yo trabajo en la empresa de transportes y turismo Encantos Perú, que se encuentra en el centro de Huancayo y me encuentro a su disposición.

**Alumno:**

¿Cuáles son los atractivos turísticos que tiene Junín? y ¿cuáles consideras que si se puede trabajar?

**Gary Robert Inga:**

Los diferentes visitantes de la ciudad de Huancayo, buscan destinos ya conocidos o populares, por ejemplo llegar a Huancayo es de frente ir a Ingenio, al convento de Santa Rosa, a la Laguna de Paca, visitar Huaytapallana, el parque de la Constitución, el inconveniente en el centro del Perú tenemos una danza que tiene un reconocimiento mundial y el gobierno no le está dando la debida importancia, que es la Huaconada, que dejó de pertenecer a Junín para convertirse en una danza global ; tenemos otros atractivos como la zona artesanal, es típico ir a conocer San Jerónimo y apreciar el trabajo en orfebrería, en Hualhuas se hace trabajo en textilera, en Aco se trabaja la alfarería, es una historia que remonta de los huancas que fueron alfareros, ellos trabajaron las ollas de barro, entonces sería de gran apoyo que el gobierno se enfoque en hacer que el turista al venir pueda apreciar que más tiene Junín para ofrecer, pues solo una parte del sector económico se está desarrollando y un claro ejemplo lo tenemos con el Valle del Mantaro, se puede ver que la margen izquierda, que justamente es una zona donde se trabaja el turismo hay bastante desarrollo económico, hay crecimiento de la población, existe una zona financiera, también se tiene más asfaltado ,

mejores condiciones de vida y se nota la diferencia con la margen derecha, que es la zona donde no se ve un desarrollo económico y tampoco un desarrollo turístico.

**Alumno:**

¿Pero si hay recursos turísticos para explotar?

**Gary Robert Inga:**

Bastante, acá se puede encontrar Torre Torre que son formaciones geológicas que se da por erosión de la tierra y es una pequeña parte en comparación con otra formación que se encuentra en la margen derecha del río Mantaro, que es Huay Huay que es una extensión mucho más grande, pero no se impulsa, Huancayo tiene una parte que se ha desarrollado y una parte que está en el olvido, esperando que lo descubran y son lugares muy atractivos.

**Alumno:**

Como agencia de turismo se trata de articular todos los recursos turísticos, ¿existe algún tipo de convenio entre el gobierno regional y las agencias de turismo?, como por ejemplo tener facilidades para entrar primeros o por grupo, descuentos con la cantidad de tickets.

**Gary Robert Inga:**

El gobierno regional es el que maneja actualmente el ingreso al Nevado de Huaytapallana, ellos te restringen el acceso por la desglaciación que tiene actualmente el nevado, es necesario el manejo y en esa parte está actuando muy bien, el problema está que los habitantes no están tratando de una manera adecuada a nuestros visitantes, es el único donde el gobierno regional tiene manejo.

**Alumno:**

¿Existe algo articulado por parte del gobierno o son instituciones privadas quienes lo administran?

**Gary Robert Inga:**

Si, son instituciones independientes, por ejemplo, Hualhuas es un centro artesanal independiente muy separado del gobierno regional, lo mismo pasa con San Jerónimo que es una familia que se dedica al trabajo de orfebrería, si hablamos del convento de Santa Rosa es manejado por los franciscanos muy independiente del gobierno regional.

**Alumno:**

Entonces, ¿hay una estrategia que vincule a todos los organismos para hacerlo más atractivo?

**Gary Robert Inga:**

No, eso es trabajo de las agencias. Junín tiene mucho por mostrar, pero no hay apoyo del gobierno, no se encuentra enfocado en ver el turismo como a manera de lograr el crecimiento como región.

**Alumno:**

¿Solo lo hacen en el Nevado de Huaytapallana?

**Gary Robert Inga:**

Sí, pero por ejemplo hay temporadas en que el gobierno intenta hacer algo, pero la población no está acostumbrada, hace evento en el parque Huamanmarca, pero no se tiene la acogida esperada, y se da por una falta de adecuada difusión, de una falta de comunicación, solo están aproximadamente entre 20 y 30 personas, que están por curiosos, no por que hayan ido porque sabían del evento.

**Alumno:**

¿Hay una falencia por parte del gobierno para publicitar sus eventos y que ustedes puedan congregar a los turistas que llegan?

**Gary Robert Inga:**

Exacto, no existe forma como hacer paquetes turísticos con ellos. Lo bueno es que existe sierra y selva, es una región rica en geografía y cultura, de acuerdo a lo que dicen los

historiadores Jauja era el segundo sitio más importante del incanato, sin embargo, no se da esa relevancia, inclusive Huancayo no debería ser la ciudad más importante, pues no nos hemos desarrollado y el gobierno debe poner más énfasis en cómo estamos creciendo.

**Alumno:**

¿Y siempre ha sido así la distancia por parte del gobierno regional hacia el turismo?

**Gary Robert Inga:**

Si, el gobierno está tratando, pero es un esfuerzo aislado, no logra reunir a todos.

**Alumno:**

¿De los turistas que recibes, independiente de las demás agencias, tienes más turistas peruanos o extranjeros?

**Gary Robert Inga:**

Son turistas más nacionales, y en su mayoría vienen de Lima, si hablamos de un 100%, el 80% es de la capital, 3% extranjeros y el 17% sería del interior del Perú.

**Alumno:**

¿Consideras que, de cara al extranjero, Junín no es atractivo?

**Gary Robert Inga:**

No, en su mayoría llegan porque vienen los extranjeros de Lima y el turista extranjero es más de aventura, donde tenemos acogida es en tracking, y es atractivo el Nevado de Huaytapallana, para otro tipo de visita es muy escaso.

**Alumno:**

¿El turismo de aventura, se está desarrollando más?

**Gary Robert Inga:**

Si, pues cada turista que llega, tenemos la idea de llevarlo al nevado, siempre es lo que busca el turista extranjero.

**Alumno:**

¿Aparte del nevado, hay algún otro atractivo turístico de aventura?

**Gary Robert Inga:**

Solo el nevado, y los turistas que van a la parte de la Selva es porque busca relajarse, ahí también hay oportunidad como para hacer tracking, pero hay otra finalidad.

**Alumno:**

¿La selva de Junín es conocida por la producción de café, existe alguna ruta del café?

**Gary Robert Inga:**

Si hablamos del café, tenemos que decir que en Chanchamayo que es la selva de Junín y la selva de Cerro de Pasco que es Villarrica , pero no solo mostramos el café en el circuito, también mostramos las cataratas, la planta cafetalera que más está resaltando es el Chanchamayo Highland coffee que usa el mishasho que es para la producción del mejor café del mundo igual que en Villarrica, se visita algunos centros cafetaleros, pues casi todos usan la misma técnica de trabajo como la extracción de café, proceso de secado , de tostado, hay para degustar, hay variedades de café, se pone siempre dentro del circuito la visita a una planta cafetalera que puede ser el Chanchamayo Highland coffee o Coffee light, o la planta cafetalera que este en surgimiento, tratamos de enfocarnos en negocios propios que recién están creciendo, el compromiso con la Selva es tratar de ayudarlos.

**Alumno:**

¿Estos cafetaleros cada quién vende bajo su propia marca? ¿se encuentran organizados?

**Gary Robert Inga:**

Cada uno tiene su propia empresa y planta, pero si hacen convenios y tiene asociaciones de cafetaleros, pero nosotros trabajamos con diferentes plantas, cuando llegamos cada planta ya sabe que es lo que va a mostrar.

**Alumno:**

¿La viabilidad para llegar?, hay sitios que aún no han sido explotados, pero ¿el acceso como se encuentra en esos lugares?

**Gary Robert Inga:**

Actualmente el problema es las redes sociales, pues los turistas ya saben que hay en cada sitio, entonces ya saben a dónde van a ir y como deben ir, pero si les mencionamos algo nuevo o no lo han visto se les hace un poco complicado, se les ofrece paquetes, pero no es considerado pues no se ve en las redes sociales.

**Alumno:**

El gobierno regional debería ayudar a promocionar aquellos recursos

**Gary Robert Inga:**

Exacto, pues en la página web no se encuentra.

**Alumno:**

Por el internet, ¿podrías decir que ha incrementado los turistas?

**Gary Robert Inga:**

Claro, por ejemplo, Huancayo por su cercanía con la capital es muy atractivo, no hay fin de semana que no haya turista, durante el fin de semana siempre hay más turistas, a todos los centros turísticos hay acceso, pero el problema mayor es la difusión que las personas no conocen, los centros turísticos no se encuentran promocionados, pues no genera ingreso, pues la personas no van a pagar por algo que no se conoce.

**Alumno:**

A nivel de agencias turísticas, ¿tienen una asociación?

**Gary Robert Inga:**

Claro, existe la asociación, pero es para coordinar ciertos temas, a nivel de servicio es diferenciado en cada agencia, cada una maneja su propia política.

**Alumno:**

En la estacionalidad, ¿en año nuevo hay más turistas?

**Gary Robert Inga:**

No, en año nuevo baja la cantidad de turistas, prefiere pasarla con familia y en Navidad es igual, los que vienen son los nacidos en Junín que viven fuera, pero donde si tenemos mayor visita es en Semana Santa, fiestas patrias o feriados largos, ahí si tenemos bastante afluencia de turistas.

**Alumno:**

Menciónanos las fechas máximas donde tienes más visitas.

**Gary Robert Inga:**

Fiestas Patrias, fiestas de Santiago desde el 24 de junio, los feriados largos.

**Alumno:**

¿La danza de Huaconada se da en estas fechas?

**Gary Robert Inga:**

No, esta danza se da en Año Nuevo, hay aglomeración, pero es gente del mismo Junín.

**Alumno:**

¿Hay problema con la carretera?

**Gary Robert Inga:**

Es cuando tenemos huaicos, el año pasado si estuvo complicado pues afecto a todo el país, y las aerolíneas recién empezaron a llegar si hubo una reducción en turismo, se calculaba un promedio de 8000 a 9,000 turistas en temporada como Semana Santa y solo llegó 2000.

**Alumno:**

El transporte aéreo ¿ayudó?

**Gary Robert Inga:**

En parte ayudó porque hay personas que prefieren viajar en vía aérea, pero a la vez no ayuda pues la línea aérea llega a Jauja que está aproximada a 3 horas y media de Huancayo, entonces son dos viajes pues llegar a Jauja y luego otro viaje terrestre, muchas veces hace que los turistas ya no viajen, si hay turistas que hacen ese segundo viaje, pero la mayoría son por viajes de negocio que del aeropuerto pasan a Huancayo y viceversa, pero si el aeropuerto fuera más cercano a Huancayo ayudaría mucho, de todas maneras si ayuda a Huancayo que encima es la que mueve más a nivel comercial y es más conocido. Jauja tiene un crecimiento muy lento, y tiene un turismo más ejecutivo. En el gobierno anterior se estaba viendo la creación del nuevo aeropuerto más cerca de la ciudad, pero no se ha concretado y definitivamente a Jauja le ayuda mucho el aeropuerto.

**Alumno:**

¿Los turistas extranjeros llegan por Jauja?

**Gary Robert Inga:**

No, los turistas extranjeros llegan por bus, el turista local viene en avión, en cambio los extranjeros son más de aventura, quieren vivir al máximo.

**Alumno:**

Una cantidad anual de turistas, ¿cuántos estimados crees que tienes?

**Gary Robert Inga:**

Según la directora la región durante todo el año recibe más de 3 millones de turistas incluida la selva, entonces estamos hablando de todos los centros turísticos que no son explotados seríamos mucho más atractivos.

**Alumno:**

Agradecimiento al entrevistado.

## Apéndice E: Fotografías de Visita a Región Junín

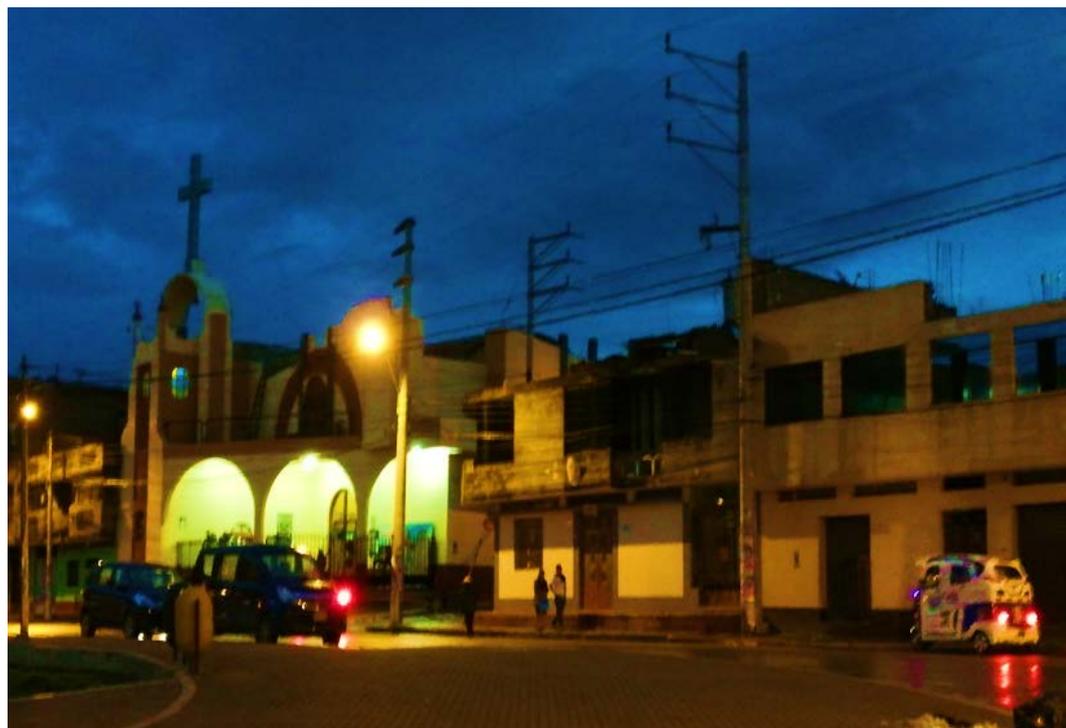
Gobierno apoya a pequeños empresarios brindando stand gratis para promoción de productos



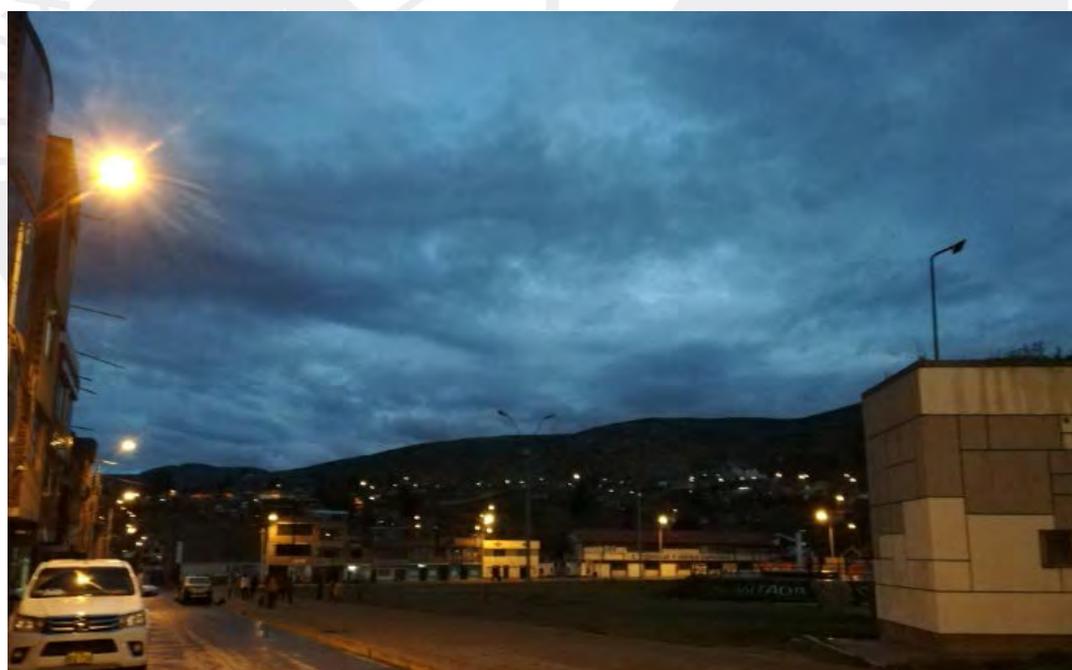
## Proyectos año 2018



## Región Junín



Región Junín



Entrevista: Carla Gómez



Entrevista: Ronaldo Marcos Ruiz



Entrevista: Ingeniero Boris Calderón – Oficina de Planeamiento de la Dirección  
Regional Agraria de Junín

