

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM  
CATÓLICA  
CENTRO DE NEGOCIOS**

**Planeamiento Estratégico de la Provincia de Chupaca**

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

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

**PRESENTADO POR:**

**Gianina Gaspar Arbizu**

**Frank Hurtado Castañeda**

**Jorge Monge Cortijo**

**Kattia Quispe Napanga**

**Profesor: Dr. Juan Manuel Aguilar**

**Lima, agosto de 2013**

## **Agradecimientos**

A Dios quien nos permitió compartir y crecer con un grupo de profesionales valiosos durante los dos años de la maestría.

A nuestras familias que nos apoyaron en todas las implicancias de este reto y nos ayudaron a dar un importante paso de avance en nuestro desarrollo académico y profesional.

Al profesor Juan Manuel Aguilar, no solo por sus enseñanzas y guía, su compromiso y constancia sino por su generosidad para ver en nosotros líderes y ayudarnos a desarrollarnos como tales. Gracias por hacernos capaces de superar toda dificultad.

A nuestros profesores de CENTRUM Católica quienes concentraron sus esfuerzos en transmitirnos sus experiencias y conocimientos con el desprendimiento que solo tienen los verdaderos maestros.

A los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Chupaca quienes amablemente nos facilitaron el acceso a información relevante de la provincia que contribuyó notablemente con este proyecto.

## Dedicatoria

A Beatriz, a Nico y a mis padres Elsa y Antonio por su comprensión y apoyo constante e incondicional.

Gianina Gaspar Arbizu

A mis padres porque sus sueños son mis esperanzas.

Frank Hurtado Castañeda

A mi familia por su paciencia y apoyo incondicional en el camino del nuevo conocimiento

Jorge Monge Cortijo

A Justo y Lylian mis padres, a David, Gabriela y Carlos mis hermanos, por formar parte importante en mi vida.

Kattia Quispe Napanga

## Resumen Ejecutivo

La provincia de Chupaca, ubicada en el valle del Mantaro, es una de las nueve provincias del departamento de Junín, con una extensión territorial con 1,1503.05 km<sup>2</sup>. Fue creada hace 18 años por Ley 26428, el 5 de enero de 1995 y limita por el norte con la provincia de Concepción, por el sur y este con la provincia de Huancayo, y por el oeste con el departamento de Lima a través de la provincia de Yauyos. Está formada por nueve distritos y posee una población de 51,878 habitantes. Presenta entre sus principales fortalezas su ubicación geográfica y la comunicación mediante la ruta alterna a la carretera central hacia la ciudad de Lima (vía Yauyos-Cañete-Lima), la diversidad de recursos turísticos naturales e históricos, la producción de zanahoria y cebolla que abastece gran parte del consumo nacional y local. Entre las principales debilidades se consideran las pocas vías internas de comunicación con que cuenta para enlazar todos los distritos, el minifundismo de las tierras agrícolas, la baja tecnificación de las actividades económicas principalmente de la agricultura y una inadecuada gestión del presupuesto institucional evidenciado en la reducción anual de la asignación del mismo. Es así que los intereses se dividen en cinco puntos, dirigidos a desarrollar los sectores con mayores fortalezas y a proporcionar el bienestar a su población desarrollando obras de infraestructura que generen un encadenamiento al crecimiento nacional logrando mejorar la calidad de vida del poblador de Chupaca. La presente investigación concluye que para lograr la visión al 2025 además de sustentar su crecimiento en valores, se precisa obtener recursos de la inversión privada, el presupuesto participativo y de recursos directamente recaudados, estableciendo alianzas estratégicas con la empresa privada concesionando predios comunales y trabajando coordinadamente con universidades locales y nacionales.

## Abstract

Chupaca province, located in the Mantaro Valley, is one of the nine provinces of the department of Junin, with a land area of 1,1503.05 km<sup>2</sup>. It was created 18 years ago by law No. 26428, on January 5, of 1995 and bounded on the north by the province of Concepcion, on the south and east by the province of Huancayo, and on the west by the department of Lima through Yauyos province. It includes nine counties and has a population of 51.878 habitants. Among its main strengths figures its geographic location and communication through the alternate route to the main road to the city of Lima (Cañete-Yauyos-Lima), the diversity of natural and historical tourist resources, the carrot and onion production that supplies much of the national and local consumption. In the weaknesses area, there are considered the poor internal communication channels capable to make available to all districts to link the smallholding agricultural land, the low technology of economic activities around the agriculture and inadequate institutional budget management evidenced in the annual reduction of its allocation. Its interests are divided into five sectors aimed at developing more strength and provide welfare to its population developing infrastructure to generate a chain to national growth thus improving the quality of life of the settlers of Chupaca. The present research concludes that to achieve the vision in 2025 is necessary to sustain its growth in values, obtain private investment resources, participatory budgeting and resources directly collected, establishing strategic alliances with the private concessioning communal properties and working in close coordination with local and national universities.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiv</b>
<b>El Proceso Estratégico, Una visión general .....</b>	<b>xvi</b>
<b>Capítulo I: Situación General.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones .....	12
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>14</b>
2.1 Antecedentes .....	14
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión .....	15
2.4 Valores .....	15
2.5 Código de ética.....	18
2.6 Conclusiones .....	23
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>24</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	24
3.1.2 Potencial nacional .....	27
3.1.3 Principios cardinales .....	40
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Chupaca .....	48
3.2 Análisis Competitivo del País .....	48
3.2.1 Condiciones de los factores.....	48
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	62
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	66
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	73
3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Chupaca .....	75
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	75
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	75
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	77
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	83
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	85
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	86

3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	87
3.5	La provincia de Chupaca y sus Competidores .....	87
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	87
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	90
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	90
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	91
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	91
3.6	La Provincia de Chupaca y sus Referentes .....	93
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	93
3.8	Conclusiones .....	95
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>96</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	96
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	96
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	101
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	102
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	104
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	111
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	113
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	114
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	114
4.3	Conclusiones .....	115
<b>Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....</b>		<b>117</b>
5.1	Intereses de la Provincia de Chupaca.....	117
5.1.1	Potencial de la provincia de Chupaca .....	117
5.2	Principios Cardinales de la Provincia de Chupaca.....	124
5.3	Matriz de Intereses de la Provincia de Chupaca .....	126
5.4	Objetivos de Largo Plazo.....	127
5.5	Conclusiones .....	128
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>		<b>130</b>
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	130
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	134

6.3	Matriz Interna - Externa (MIE).....	137
6.4	Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	138
6.5	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	139
6.6	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	141
6.7	Matriz de Rumelt (MR).....	141
6.8	Matriz de Ética (ME) .....	142
6.9	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	142
6.10	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	142
6.11	Matriz de Posibilidades de Competidores.....	143
6.12	Conclusiones .....	143
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>152</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo .....	152
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	157
7.3	Políticas de Cada Estrategia .....	159
7.4	Estructura de la Organización .....	163
7.5	Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	165
7.6	Recursos Humanos y Motivación .....	165
7.7	Gestión del Cambio.....	168
7.8	Conclusiones .....	168
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>170</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	170
8.1.1	Aprendizaje interno .....	170
8.1.2	Procesos.....	171
8.1.3	Clientes.....	171
8.1.4	Financiera.....	172
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	173
8.3	Conclusiones .....	173
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización .....</b>		<b>175</b>
9.1	Análisis Competitivo de la Provincia de Chupaca .....	175
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chupaca .....	181
9.3	Identificación y Análisis de los Pot. Clústeres de la Provincia de Chupaca .....	182
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	183

9.5	Conclusiones .....	183
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>184</b>
10.1	Plan Estratégico Integral .....	184
10.2	Conclusiones Finales.....	184
10.3	Recomendaciones Finales .....	185
10.4	Futuro de la Provincia de Chupaca .....	186
<b>Referencias.....</b>		<b>189</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín.</i> .....	4
Tabla 2.	<i>Asuntos Limítrofes de la Provincia de Chupaca</i> .....	9
Tabla 3.	<i>Valores Centrales de la Provincia de Chupaca</i> .....	18
Tabla 4.	<i>Actores Vinculados a la Provincia de Chupaca</i> .....	19
Tabla 5.	<i>Intereses Nacionales</i> .....	27
Tabla 6.	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú</i> .....	29
Tabla 7.	<i>Situación Demográfica en el Perú y el Mundo</i> .....	29
Tabla 8.	<i>Pisos Ecológicos o Regiones Naturales del Perú</i> .....	30
Tabla 9.	<i>Producto Bruto Interno (PBI) por Años</i> .....	31
Tabla 10.	<i>Perú: Gasto en Ciencia y Tecnología</i> .....	33
Tabla 11.	<i>Solicitud de Registro de Patentes</i> .....	34
Tabla 12.	<i>Ranking de Competitividad – Innovación</i> .....	35
Tabla 13.	<i>Órganos del Poder Judicial</i> .....	39
Tabla 14.	<i>Inversión Extranjera por Países</i> .....	41
Tabla 15.	<i>Exportaciones Reales Según País de Destino</i> .....	42
Tabla 16.	<i>Exportaciones Hacia Principales Países de Destino por Tipo de Producto Julio 2012</i> .....	43
Tabla 17.	<i>Índice de la Percepción de la Corrupción. Ranking Primeros Diez Países</i> .....	46
Tabla 18.	<i>Ingresos Mensuales Promedio 2007 -2010</i> .....	51
Tabla 19.	<i>Distribución de PEA por Rama de Actividad en Porcentaje</i> .....	52
Tabla 20.	<i>Ranking de Infraestructura en Transporte</i> .....	54
Tabla 21.	<i>Índices de Competitividad en el Rubro de Infraestructura en el Perú, 2008</i> ...62	

Tabla 22.	<i>Sector Agro no Tradicionales: Principales Productos (en Millones de Dólares)</i> .....	65
Tabla 23.	<i>Sector Minero No Metálico: Principales Productos (en Millones de Dólares)</i> .....	65
Tabla 24.	<i>Cuadro por Actividad Económica y Tipo de Empresa de Octubre del 2008 al 13 de Agosto del 2012</i> .....	68
Tabla 25.	<i>Empresas Inscritas al REMYPE por Región, Provincia y Tipo de Empresa de Octubre del 2008 al 13 de Agosto del 2012</i> .....	68
Tabla 26.	<i>Facilidad para Hacer Negocios en el Perú</i> .....	72
Tabla 27.	<i>Impuesto a la Renta de Tercera Categoría por Sectores (en Millones de Nuevos Soles)</i> .....	73
Tabla 28.	<i>Sociedades de Depósito: Crédito a Empresas por Actividad Económica (en Millones de Nuevos Soles)</i> .....	75
Tabla 29.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	87
Tabla 30.	<i>Provincia de Chupaca Presupuesto Municipal Año 2009 (en Nuevos Soles)</i> .....	88
Tabla 31.	<i>Provincia de Chupaca Presupuesto Municipal Año 2010 (en Nuevos Soles)</i> .....	89
Tabla 32.	<i>Provincia de Chupaca Presupuesto Municipal Año 2011 (en Nuevos Soles)</i> .....	89
Tabla 33.	<i>Transferencia a la Municipalidad Provincial de Chupaca 2012</i> .....	90
Tabla 34.	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	94
Tabla 35.	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	95
Tabla 36.	<i>Variables de Auditoría de Gerencia de la Municipalidad Provincial De Chupaca</i> .....	99

Tabla 37.	<i>Flujo de Comercialización Agrícola de la Provincia de Chupaca</i> .....	102
Tabla 38.	<i>Población Económicamente Activa de la Provincia de Chupaca</i> .....	103
Tabla 39.	<i>Presupuesto Municipal al Año 2011</i> .....	104
Tabla 40.	<i>Evaluación de Logros de Objetivos Generales de la Provincia de Chupaca</i> .....	105
Tabla 41.	<i>Presupuesto Participativo de la Provincia de Chupaca</i> .....	106
Tabla 42.	<i>Ratios de la Provincia de Chupaca</i> .....	107
Tabla 43.	<i>Población por Área y Sexo de la Provincia de Chupaca</i> .....	111
Tabla 44.	<i>Analfabetismo de la Provincia de Chupaca al 2007</i> .....	112
Tabla 45.	<i>Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión y Área Geográfica, Según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo 2010</i> .....	113
Tabla 46.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	115
Tabla 47.	<i>Distribución de la Población en los Nueve Distritos de la Provincia de Chupaca</i> .....	117
Tabla 48.	<i>Densidad, Población y Altitud Según Provincia 2012</i> .....	118
Tabla 49.	<i>Analfabetismo de la Provincia de Chupaca al 2007</i> .....	119
Tabla 50.	<i>Descripción de los Principales Recursos Turísticos de la Provincia de Chupaca</i> .....	124
Tabla 51.	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Chupaca</i> .....	126
Tabla 52.	<i>Matriz FODA de la Provincia de Chupaca Estrategia</i> .....	133
Tabla 53.	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Chupaca</i> .....	134
Tabla 54.	<i>Valores de los Factores y Coordenadas de la Matriz PEYEA</i> .....	135
Tabla 55.	<i>Estrategias Generadas de la Matriz PEYEA</i> .....	136
Tabla 56.	<i>Estrategias Generadas de la Matriz Interna-Externa (IE) de la Provincia de Chupaca</i> .....	138

Tabla 57. <i>Estrategias Generadas de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Chupaca</i> .....	140
Tabla 58. <i>Matriz de Decisión (MDE) de la Provincia de Chupaca</i> .....	145
Tabla 59. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Provincia de Chupaca</i> .....	146
Tabla 60. <i>Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Chupaca</i> .....	147
Tabla 61. <i>Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Chupaca</i> .....	148
Tabla 62. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Chupaca</i> .....	149
Tabla 63. <i>Matriz de Estrategias Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Chupaca</i> .....	150
Tabla 64. <i>Matriz de Posibilidades de Competidores de la Provincia de Chupaca</i> .....	151
Tabla 65. <i>Planes Operativos de la Provincia de Chupaca</i> .....	164
Tabla 66. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	174
Tabla 67. <i>Principal Producción Agrícola de la Provincia de Chupaca 2009</i> .....	180
Tabla 68. <i>Principal Producción Ganadera de la Provincia de Chupaca 2009</i> .....	180
Tabla 69. <i>Presupuesto Comparativo de la Provincia de Chupaca 2009 - 2011</i> .....	181
Tabla 70. <i>Servicios que se Presentan en los Distritos de la Provincia de Chupaca</i> .....	182
Tabla 71. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	188

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Coefficiente de Gini en el mundo – año 2009.....	3
<i>Figura 2.</i>	Mapa demográfico de la provincia de Chupaca.....	7
<i>Figura 3.</i>	Mapa político del departamento de Junín.....	8
<i>Figura 4.</i>	Mapa físico y político de la provincia de Chupaca.....	10
<i>Figura 5.</i>	Mapa ecológico de la provincia de Chupaca.....	11
<i>Figura 6.</i>	Mapa hidrográfico de la provincia de Chupaca.....	12
<i>Figura 7.</i>	Perú: pirámide de población 2025.....	28
<i>Figura 8.</i>	Geografía peruana.....	47
<i>Figura 9.</i>	Mapa de reforestación del Perú al 2009.....	50
<i>Figura 10.</i>	Carreras profesionales con mayor cantidad de alumnos.....	52
<i>Figura 11.</i>	Reservas internacionales netas.....	53
<i>Figura 12.</i>	Calidad de infraestructura en aeropuertos.....	55
<i>Figura 13.</i>	Calidad de infraestructura en puertos.....	56
<i>Figura 14.</i>	Calidad de infraestructura en carreteras.....	58
<i>Figura 15.</i>	Matriz energética 2003/2007.....	59
<i>Figura 16.</i>	Densidad de telefonía fija en el Perú 2003-2008.....	60
<i>Figura 17.</i>	Densidad de telefonía móvil en el Perú 2003-2008.....	61
<i>Figura 18.</i>	Acceso a internet según principales modalidades, 2003-2008.....	62
<i>Figura 19.</i>	Producto bruto interno y demanda interna.....	64
<i>Figura 20.</i>	Inversión bruta fija privada.....	66
<i>Figura 21.</i>	Inversión extranjera directa según el país de procedencia.....	67
<i>Figura 22.</i>	Índice de competitividad global al 2012.....	70
<i>Figura 23.</i>	Los factores más problemáticos para realizar negocios en el Perú 2012.....	71

<i>Figura 24.</i>	Producción nacional por sectores.....	73
<i>Figura 25.</i>	Crédito al sector privado.....	74
<i>Figura 26.</i>	Impulso fiscal y tasa de variación del PBI.....	82
<i>Figura 27.</i>	Perú: Predominancia de las actividades económicas según departamento.....	83
<i>Figura 28.</i>	Perú: Población proyectada 2010, 2015, 2020, 2025.....	84
<i>Figura 29.</i>	Acceso de los peruanos a la tecnología.....	86
<i>Figura 30.</i>	Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chupaca 2011.....	100
<i>Figura 31</i>	Ratios comparativos de liquidez de la Municipalidad Provincial de Chupaca.....	108
<i>Figura 32</i>	Ratios comparativos de solvencia de la Municipalidad Provincial de Chupaca.....	108
<i>Figura 33</i>	Ratios comparativos de gestión de la Municipalidad Provincial de Chupaca.....	109
<i>Figura 34</i>	Ratios comparativos de rentabilidad de la Municipalidad Provincial de Chupaca.....	110
<i>Figura 35</i>	Valor comparativo del valor de la Municipalidad Provincial de Chupaca .....	110
<i>Figura 36</i>	Representación de la Matriz PEYEA de la provincia de Chupaca.....	135
<i>Figura 37</i>	Matriz Interna - Externa (MIE) de la provincia de Chupaca.....	137
<i>Figura 38</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la provincia de Chupaca.....	139
<i>Figura 39</i>	Organigrama propuesto para la provincia de Chupaca.....	167
<i>Figura 40</i>	Total de empresas registradas en la provincia de Chupaca.....	179

## El proceso Estratégico, Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por su rigurosidad y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

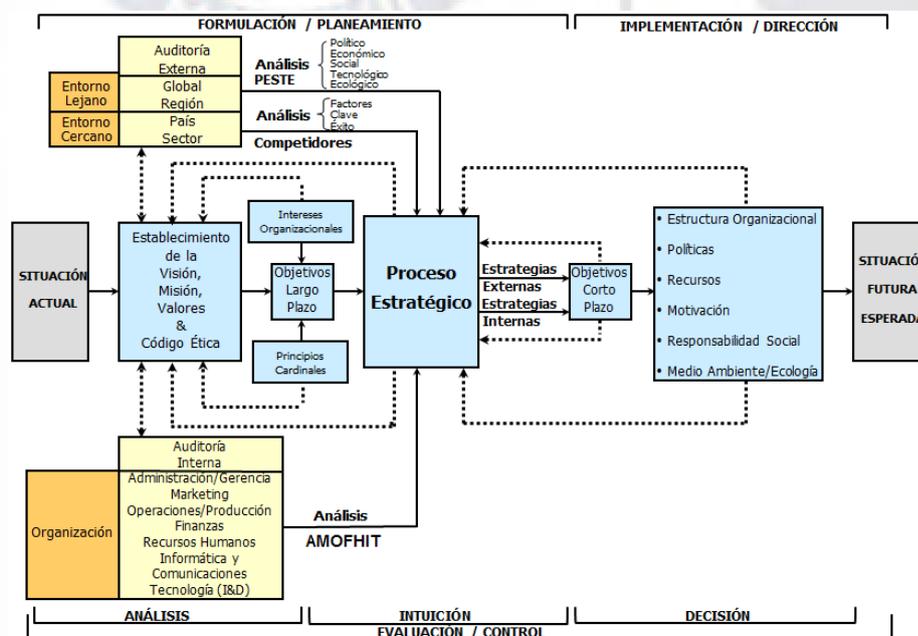


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de "El Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por D'Alessio, 2008.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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. Se desarrolla a continuación la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y la forma en que la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, márketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO) y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP llevaría a alcanzar la visión mientras la sumatoria de los OCP resultaría en el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas y cuyo poder de atracción se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).

Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de

Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa [...] puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

## Capítulo I: Situación General

### 1.1 Situación General

El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. El territorio tiene una extensión de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> de superficie, lo que representa el 0.87% del planeta, que se distribuyen en región costera, 136,232.85 km<sup>2</sup> (10.60%); región andina, 404,842.91 km<sup>2</sup> (31.50%); y región amazónica, 754,139.84km<sup>2</sup> (57.90%). El extremo septentrional del territorio peruano se encuentra en el río Putumayo a 0°02'00" latitud sur, el extremo meridional se encuentra a orillas del mar en Tacna a 18°21'00" latitud sur; el extremo oriental está en el río Heath en Madre de Dios a 68°39'00" longitud oeste; y el extremo occidental se encuentra en Punta Balcones en Piura a 68°20'00" (Mindef, 2012).

El Perú limita por el norte con Ecuador, en una extensión de 1,529 km de frontera, y con Colombia, en 1,506 km de frontera; al sur con Chile, en una extensión de 169 km de frontera; al este con Brasil, con una frontera de 2,822 km, y Bolivia, en una extensión de 1,047 km de frontera, y al oeste sus costas son bañadas por el Océano Pacífico, a lo largo de 3,080 km (Mindef, 2012).

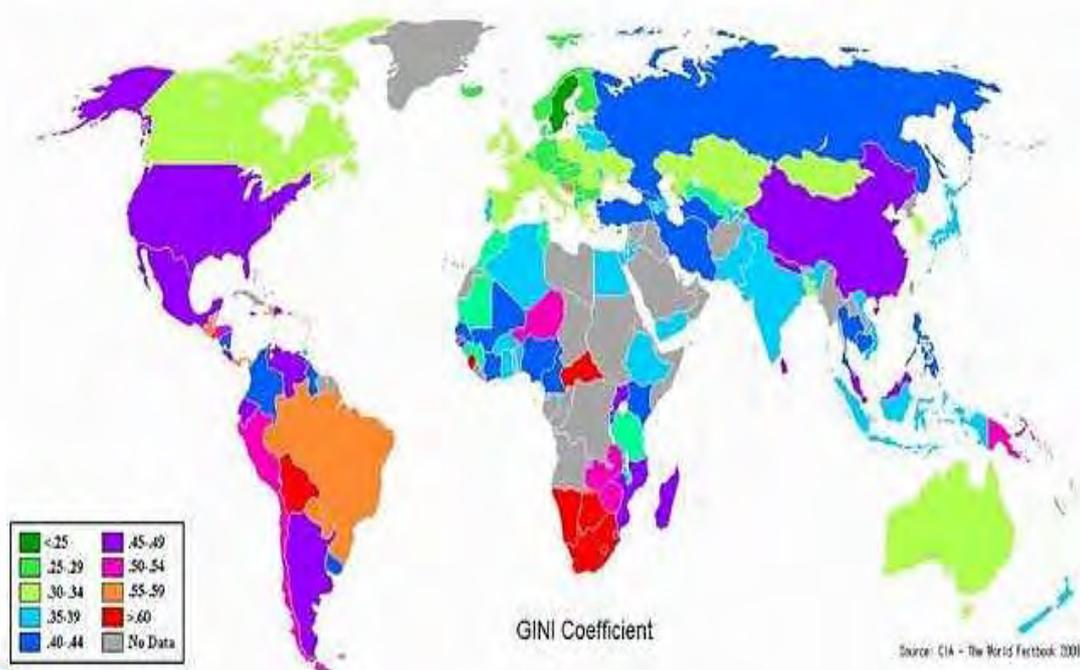
El pico más alto del Perú es el Huascarán en la Cordillera Blanca, con una altura de 6,768 m.s.n.m.; el río más largo de Perú es el Ucayali, que es afluente del río Amazonas con 1,771 km de longitud; el lago más grande es el Titicaca en Perú (Puno)/Bolivia con 8,380 km<sup>2</sup> y la isla más grande del litoral peruano es la Isla San Lorenzo en el Callao, con 16.48 km<sup>2</sup>. Perú es el tercer país más grande de Sudamérica (IGN, 2012).

Según información de las estimaciones y proyecciones de población al 30 de junio del año 2012 realizada por el INEI, se estima que en el país viven 30'135,875 personas, lo que significa un aumento de 338,181 habitantes con respecto del año anterior. Durante el 2011, la población se incrementó a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.13% (INEI, 2012a).

La densidad de población en el país es de 23.40 hab./km<sup>2</sup>, siendo mucho mayor en la

Provincia Constitucional del Callao (6,593.90 hab./km<sup>2</sup>) y en los departamentos ubicados en la Costa del país. Si se comparan por departamentos, Lima presenta una densidad de 265.90 hab./km<sup>2</sup>, seguida de Lambayeque con 85.70 hab./km<sup>2</sup>, La Libertad 69.40 hab./km<sup>2</sup> y Piura con 49.70 hab./km<sup>2</sup>. En el otro extremo, se encuentran Madre de Dios, Loreto y Ucayali (ubicados en la Selva), donde la densidad poblacional no llega a los 5 hab./km<sup>2</sup>. En el año 2012, el 57.10% de los habitantes del Perú se concentraba en seis departamentos: Lima, Piura, La Libertad, Cajamarca, Puno y Junín (INEI, 2012a).

La tendencia de la emigración de los peruanos al exterior es creciente. Entre 1990 y 2010 la salida de peruanos al exterior se multiplicó aproximadamente por seis: de 46,596 peruanos que emigraron en 1990 a 235,541 que lo hicieron en el 2010. Un aspecto a destacar es la preponderancia de la salida de mujeres; los resultados del registro migratorio muestran que en los últimos 21 años, los principales países de destino de acuerdo con lo declarado por los peruanos al salir del país han sido Chile (29%), con 576,321 peruanos; Estados Unidos (16.30%), con 346,589; Bolivia (16.10%); Ecuador (12.60%); España (8.20%); Argentina (3.70%) y Venezuela (2.10%) (INEI, 2012a). El índice de desarrollo de los países, de acuerdo a la Organización de Naciones Unidas (ONU), se muestra mediante el coeficiente de Gini. Este indica que en el Perú hay una tendencia a la disminución de la inequidad, y que desde el 2009 ha dejado de formar parte del conjunto de naciones más inequitativas del mundo [ver Figura 1] (CEPLAN, 2011). La región Junín se ubica en la parte central del Perú. Sus límites son: por el Norte, con los departamentos de Pasco y Ucayali; por el Este, con los departamentos de Cusco y Ucayali; por el Sur, con los departamentos de Ayacucho y Huancavelica; y por el Oeste, con el departamento de Lima. Está conformado por nueve provincias y 123 distritos; la capital es Huancayo. Tiene una superficie total de 44,197.23 km<sup>2</sup>. Constituye el 3.44% del territorio peruano. El 46% de la superficie corresponde a la Sierra y el 54% a la Selva (CEPLAN, 2010).



*Figura 1.* Coeficiente de Gini en el mundo 2009.  
Tomado del “Plan bicentenario Perú 2021”, por el CEPLAN. 2012. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

- **Potencialidades.** Las autoridades del Gobierno Regional de Junín han identificado ciertas potencialidades en el “Plan de Desarrollo Regional Concertado de Junín 2008-2015” (GRJ, s.f.). En el plano demográfico, según el último censo, en el detalle, el INEI (2007), indica una población de 1'225,474, de la cual el 67.30% es urbana y el 32.70% rural. La densidad poblacional es de 27.70 habitantes por km<sup>2</sup>, y la población por sexo está compuesta por el 49.80% de varones y el 50.20% de mujeres, siendo la Provincia de Satipo la de mayor superficie, seguida por Chanchamayo. Asimismo, la provincia de Huancayo presenta la mayor población seguida por la de Satipo, como se aprecia en la Tabla 1 (INEI, 2007).

La pobreza general es de 57.30% y la extrema 22.20%, el índice de desarrollo humano (IDH) es bajo (0.59), el analfabetismo es 8.10%, la desnutrición 28.30% y la mortalidad infantil es 38 por cada mil. Viviendas sin agua y desagüe: 34.30% y 55%, respectivamente. Asimismo, la población tiene por lo menos una necesidad básica

insatisfecha.

Tabla 1

*Perfil Sociodemográfico del Departamento de Junín*

Provincias	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población	Densidad poblacional (Hab./km <sup>2</sup> ) / 2007
<b>Huancayo</b>	3,558.10	466,346	131.10
<b>Concepción</b>	3,067.52	60,121	19.60
<b>Chanchamayo</b>	4,723.40	168,949	35.80
<b>Jauja</b>	3,749.10	92,053	24.60
<b>Junín</b>	2,360.07	30,187	12.80
<b>Satipo</b>	19,219.48	193,872	10.10
<b>Tarma</b>	2,749.16	112,230	40.80
<b>Yauli</b>	3,617.35	49,838	13.80
<b>Chupaca</b>	1,153.05	51,878	45.00

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales de población y vivienda, 1993 y 2007”, por el INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/Libro21/index.htm>

Junín se divide políticamente en nueve provincias, 123 distritos, 3,745 centros poblados, 389 comunidades campesinas y 161 comunidades nativas. Según el Proyecto Educativo Regional (PER), la diversidad de suelos es: 4'338,000 hectáreas disponibles; la diversidad geográfica: ocho pisos ecológicos sobre 4,700 m.s.n.m.; reservas mineras: 18 millones de Tm de cobre; reservas naturales: siete áreas naturales protegidas; elevada contaminación del aire: dióxido de azufre: 522.36ug/m<sup>3</sup> y plomo: 2.98ug/m<sup>3</sup>; contaminación de ríos: cobre 1.08mg/l y hierro 91.08 mg/l; incremento de áreas deforestadas: 1'718,361 hectáreas en el 2002; y conflictos territoriales: entre 19 distritos (PER, 2008).

El producto per cápita es de S/. 8,855.00; en infraestructura eléctrica: 15 centrales hidroeléctricas; como red vial: 6,440 km.; infraestructura turística: 6,251 habitaciones en hospedajes y hoteles; banca: nueve bancos con 40 agencias. PEA poco calificada: Primaria 26.90%, secundaria 40% y superior 33.10%. Cuenta con un PBI regional al 2006 de casi 4% respecto del PBI nacional (primario 25.10%, secundario 25.30% y terciario 53.60%); tierras agrícolas sin riego: 88.40%; minifundios: 89.50% de tierras menor a 10 hectáreas. Tiene deficiente articulación vial: 71.40% afirmado y exportación de productos no tradicionales

representa el 2.70% del total nacional (PER, 2008).

El uso de telefonía fija y móvil en Junín está creciendo a un ritmo de 9.81% anual, superior a las cifras nacionales. Los profesores no aprovechan efectivamente la gran variedad de software educativo existente en la actualidad; y las ferias de ciencias han sido distorsionadas en su esencia, y se han convertido en actividades improductivas que no estimulan la investigación y la tecnología (PER, 2008).

En infraestructura educativa básica y superior se cuenta con 3,606 instituciones; infraestructura hospitalaria: 12 hospitales pertenecientes a la Dirección Regional de Salud (Diresa) y EsSalud. Existen seis universidades entre nacionales y privadas; instituciones públicas y privadas: 71; 389 comunidades campesinas y 170 comunidades nativas (PER, 2008).

El centralismo financiero en la capital del departamento al 2006 refleja el siguiente porcentaje: Depósitos 74% y colocaciones 81%. Lentitud en la transferencia de funciones: 116 funciones pendientes de transferir. Existe duplicidad de funciones regionales y locales, así altos niveles de corrupción. Junín cuenta con la 31ª Brigada de Infantería del Ejército Peruano, y en su jurisdicción opera la Octava Dirección Territorial Policial (Diterpol) Junín (PER, 2008).

La provincia de Chupaca se ubica en el valle del Mantaro. Es una de las nueve provincias del departamento de Junín y pertenece a la región del mismo nombre. Su institucionalización es reciente, al ser creada por Ley 26428, el 5 de enero de 1995. Sin embargo, sus orígenes se remontan a antiguos habitantes que poblaron el Valle del Mantaro (10,000 años A.C.), en el periodo pre-cerámico o pre agrícola. En la época del Incanato, su organización estaba compuesta por ayllus; de esta época quedan como vestigios incas los caminos Ahua Loma y Kall'pish, que unen Chupaca con el distrito de Sicaya; y Willca Urcco con Arhuaturo, así como el Aclla Huasi (casa de escogidas) visible promontorio en uno de

los barrios de Chupaca. Los españoles llegaron al valle en la tercera década del siglo XVI, y a través de la conquista hicieron que la tierra fuera adjudicada en repartimientos; la distribución de las personas se llamaba encomienda.

En 1534, Francisco Pizarro adjudicó las tierras al curaca Macho Ayala Atun, quien recibió el repartimiento de Hanan Huanca, que comprendía una zona geográfica que incluía a Chupaca. En la época republicana, Simón Bolívar suprimió los curacazgos, trasladando la propiedad a los habitantes de la zona, y ordenando el reparto entre porcioneros y la venta de haciendas del Estado. Con este decreto, los indios y mestizos debieron ser los dueños con plenos poderes sobre las tierras que ocupaban por repartos, pero debido al desarrollo del latifundismo se hizo la enajenación al servicio de los grandes propietarios, generando posteriormente conflictos y movimientos campesinos (GRJ, 2005).

Durante la Guerra del Pacífico, los invasores chilenos llegaron a la localidad y cometieron atropellos contra la población. Esta, tuvo una destacada participación junto al ejército de Cáceres. Siendo diputado el Dr. Dámaso Caballero, en coordinación con el Teniente Coronel Pedro Aliaga, Chupaca fue designada como Ciudad Heroica por el Congreso de la República (GRJ, 2005).

Dos hitos importantes marcan la historia de Chupaca: su creación como villa el 12 de agosto de 1898 y el 24 del mismo mes y año, como ciudad. Un elemento significativo constituyó la creación de un sistema de transporte, con el desarrollo de carreteras y la llegada del ferrocarril Huancayo-Lima, en 1908. En la década de 1920, los planes viales impulsados por el gobierno cambiaron la estructura urbana, abrieron avenidas, y se desarrollaron espacios comunes para el beneficio de la población, así como integró a los distritos y centros urbanos con la capital de la provincia y la región.

La provincia de Chupaca, de acuerdo al último censo nacional de población y vivienda (INEI, 2007), cuenta con una población de 51,878 habitantes, en donde el 48.40% son

varones y el 51.60% son mujeres, con una densidad poblacional de 41 hab./km<sup>2</sup>, lo cual permite un desarrollo ordenado y sustentable. Chupaca es el distrito con mayor densidad poblacional al contar con 932 hab./km<sup>2</sup>, y Yanacancha el de menor densidad poblacional, al tener 4.5 hab./km<sup>2</sup>. La distribución poblacional se aprecia en la Figura 2.

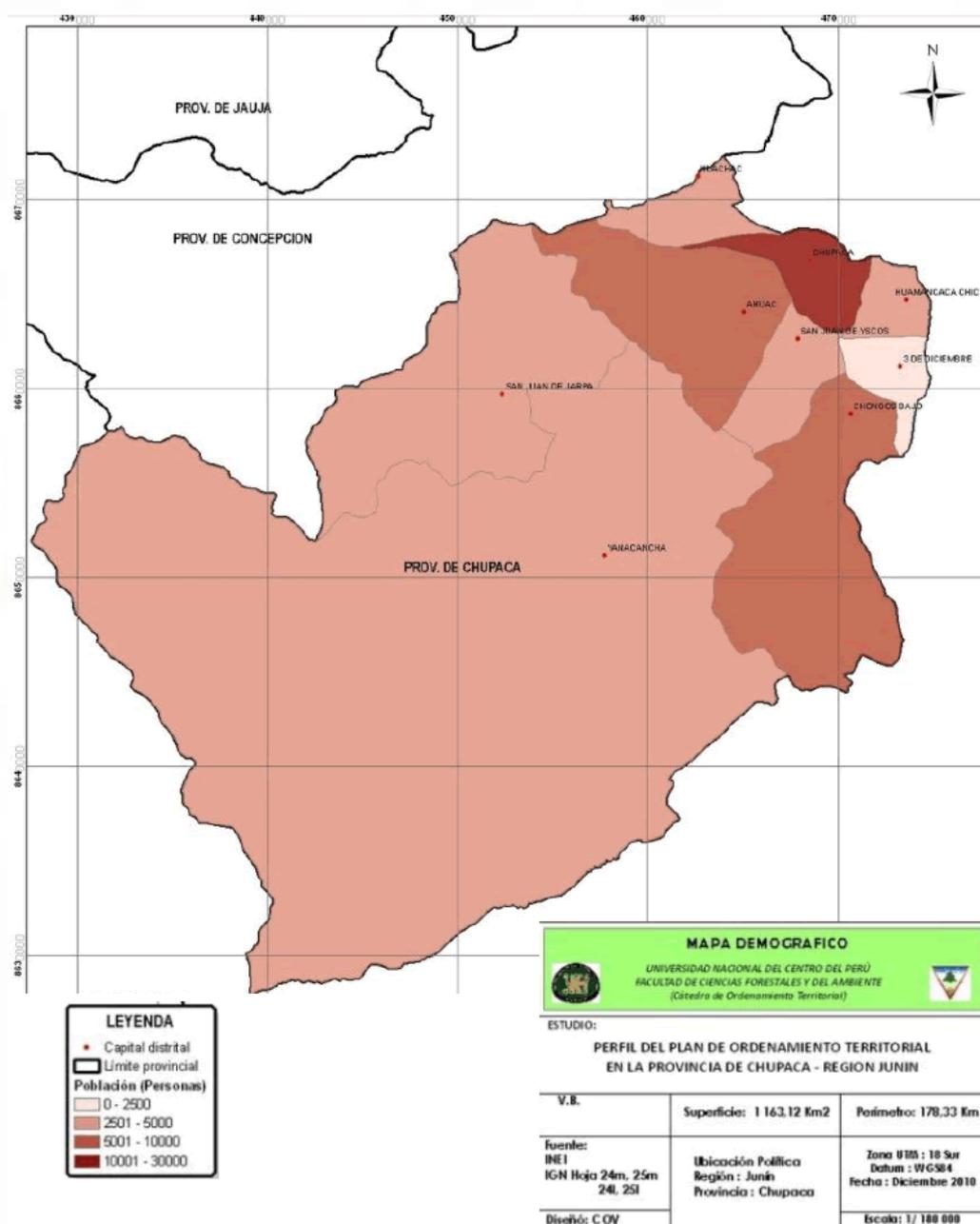
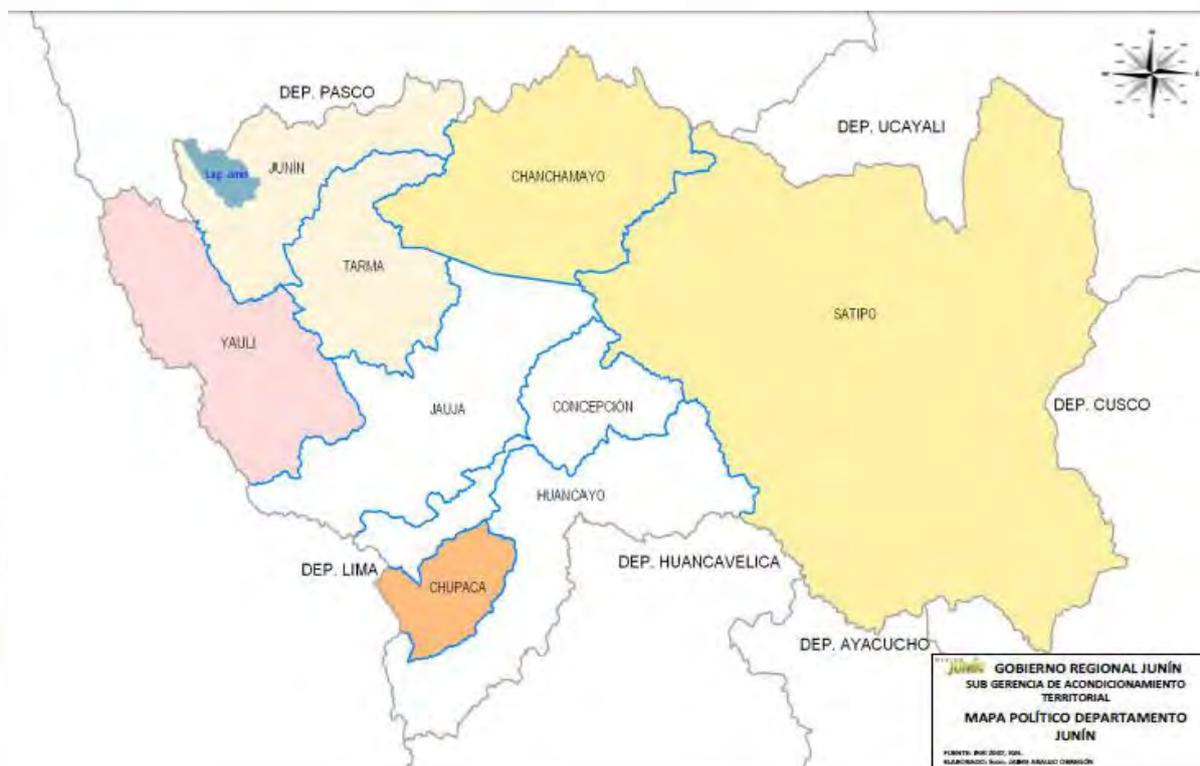


Figura 2. Mapa demográfico de la provincia de Chupaca.

Tomado del “Plan de Desarrollo Concertado Local de la Provincia de Chupaca 2008-2015, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011a.

La población de la provincia de Chupaca está distribuida en población urbana

(60.40%) y rural (39.60%). Limita por el norte con la provincia de Concepción, por el sur y por el este con la provincia de Huancayo, y por el oeste con el departamento de Lima. Su capital Chupaca cuenta con los distritos de Ahuac, Chongos Bajo, Huachac, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, Tres de Diciembre y Yanacancha (ver Figura 3).



*Figura 3.* Demarcación territorial de la provincia de Chupaca. Tomado del “Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Chupaca”, por el Gobierno Regional de Junín, 2005. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/porta/oficina/sgat/EDZT/mapa%20sgat.jpg>

La provincia de Chupaca ha tenido problemas limítrofes debidos a las leyes imprecisas de su creación (ver Tabla 2): el 6% definen límites, el 31% presentan límites parciales y el 63% no definen límite, originando conflictos entre centros poblados, distritos y provincias colindantes. Se hace mención a topónimos (camino, parajes y sectores que a la fecha no existen), imposibilitando su representación cartográfica oficial. Existen conflictos en los distritos de Pilcomayo, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, Ahuac y Huachac Provincia (Gobierno Regional de Junín, 2005).

Tabla 2

*Asuntos Límites de la Provincia de Chupaca*

<b>Delimitación y Redelimitación Territorial</b>	<b>Situación de Límites</b>	<b>Medio de Verificación</b>
Chupaca – Pilcomayo	Se determinaron los límites sobre la base de la encuesta de opinión a los pobladores del sector de “Mío Alma”.	Acta del 13 de julio de 2006. Encuesta de opinión del 13 de agosto de 2006.
Chupaca - Huamancaca Chico	El GRJ determinó los límites sobre la base del trabajo de campo con autoridades de ambas circunscripciones (10-02-2006).	Acta del 23 de mayo de 2006.
Chupaca - San Juan de Iscos	El GRJ determinó los límites sobre la base del trabajo de campo con autoridades de ambas circunscripciones (25-05-2006).	Acta de 30 de mayo de 2006.
Chupaca – Huachac	Se logró el acuerdo de límites.	Acta del 24 de mayo de 2006.
Chupaca – Ahuac	Se logró el acuerdo de límites.	Acta del 31 de mayo de 2006.

*Nota.* Tomado del “Plan estratégico institucional del Gobierno Regional de Junín 2011-2014”, por el Gobierno Regional de Junín, 2011.

Debido a su ubicación geográfica, la provincia de Chupaca está sujeta a una evolución y dinámica geomorfológica variable por las condiciones locales de relieve, clima y material estratigráfico imperantes. La altiplanicie se encuentra en los distritos de Yanacancha, San Juan de Jarpa, Chongos Bajo y Huachac; las cadenas montañosas o montaña de la vertiente andina están en las superficies de San Juan de Jarpa, Yanacancha, Ahuac, San Juan de Iscos y Chongos Bajo. Las colinas andinas se ubican a lo largo de los valles Alto Cunas y Canipaco, que comprende a los distritos de Yanacancha, San Juan de Jarpa, la parte occidental de Ahuac, San Juan de Iscos y Chongos Bajo. Los de valle amplio se ubican en los sectores de menor altitud y comprenden los distritos de Huachac, Chupaca, Huamancaca Chico y Tres de Diciembre, y parte baja de los distritos de Ahuac, San Juan de Iscos y Chongos Bajo. El valle estrecho es profundo y encañonado, y en él se localizan los ríos Cunas y Canipaco, que discurren a lo largo de los distritos de San Juan de Jarpa, Huachac y Ahuac (Gobierno Regional de Junín, 2005).

El 19.6% del valle agrícola corresponde a la provincia de Chupaca con un total de 11,527.06 hectáreas, de las cuales el 71% cuenta con riego y el 29% son áreas denominadas ‘secanas’. Además, se estima que existen 10,322 unidades agropecuarias (1.10 hectáreas),

todas ellas clasificadas como arables y aptas para el cultivo con limitaciones por suelo y clima (ver Figura 4).



*Figura 4.* Mapa físico y político de la provincia de Chupaca. Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008-2014, por el Gobierno Regional de Junín, 2008.

Las características ecológicas de la provincia de Chupaca presentan particularidades propias de la evolución geológica del valle del Mantaro, lo que ha propiciado la generación de bosques y tundras y la diferenciación topográfica, generando microclimas, así como la diversificación, teniéndose la mayor extensión en páramos muy húmedos subalpino tropical y bosques húmedos montano tropical ubicados en los distritos de Ahuac, San Juan de Iscos, Chongos Bajo, San Juan de Jarpa y Yanacancha (ver Figura 5).

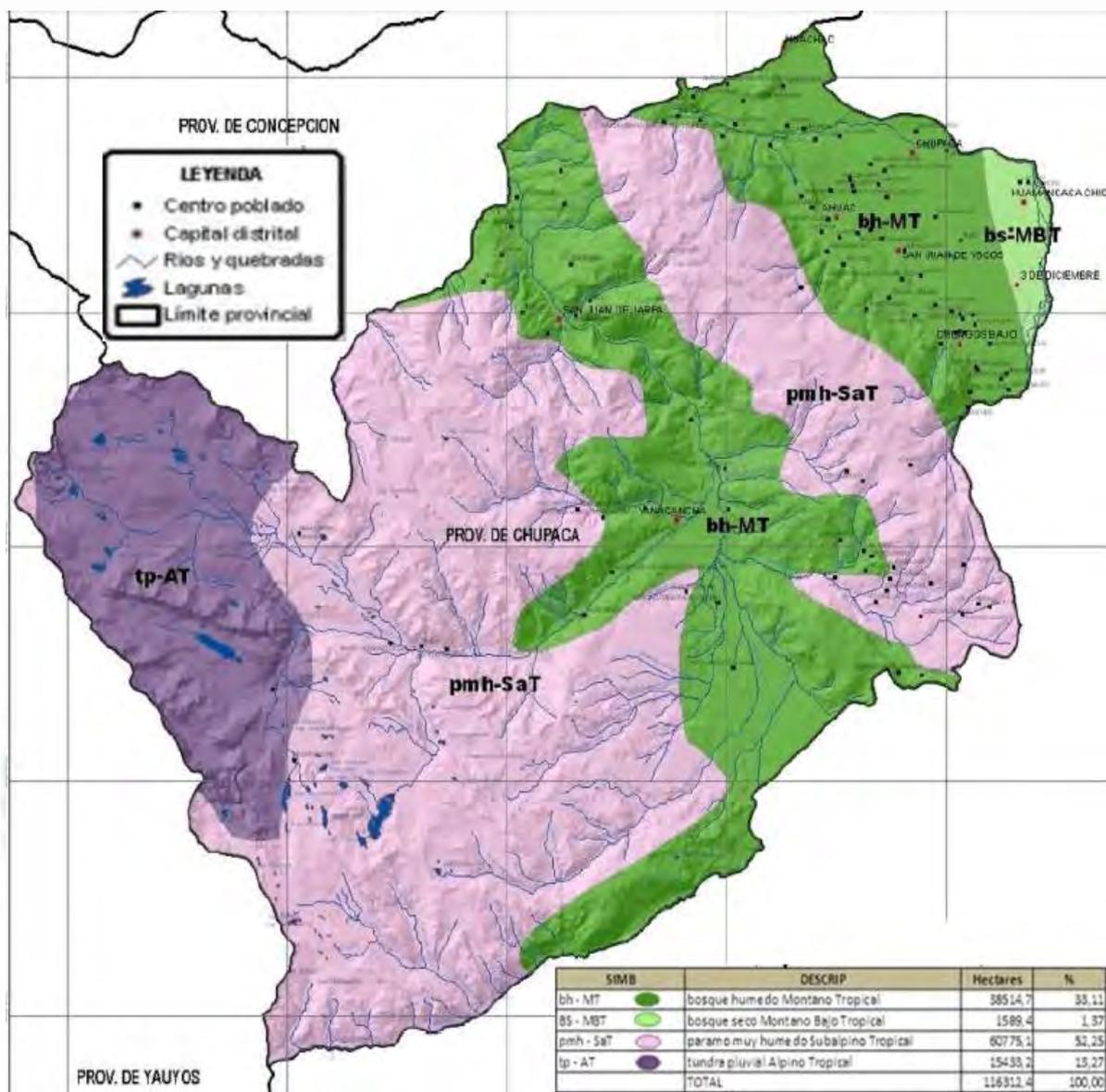
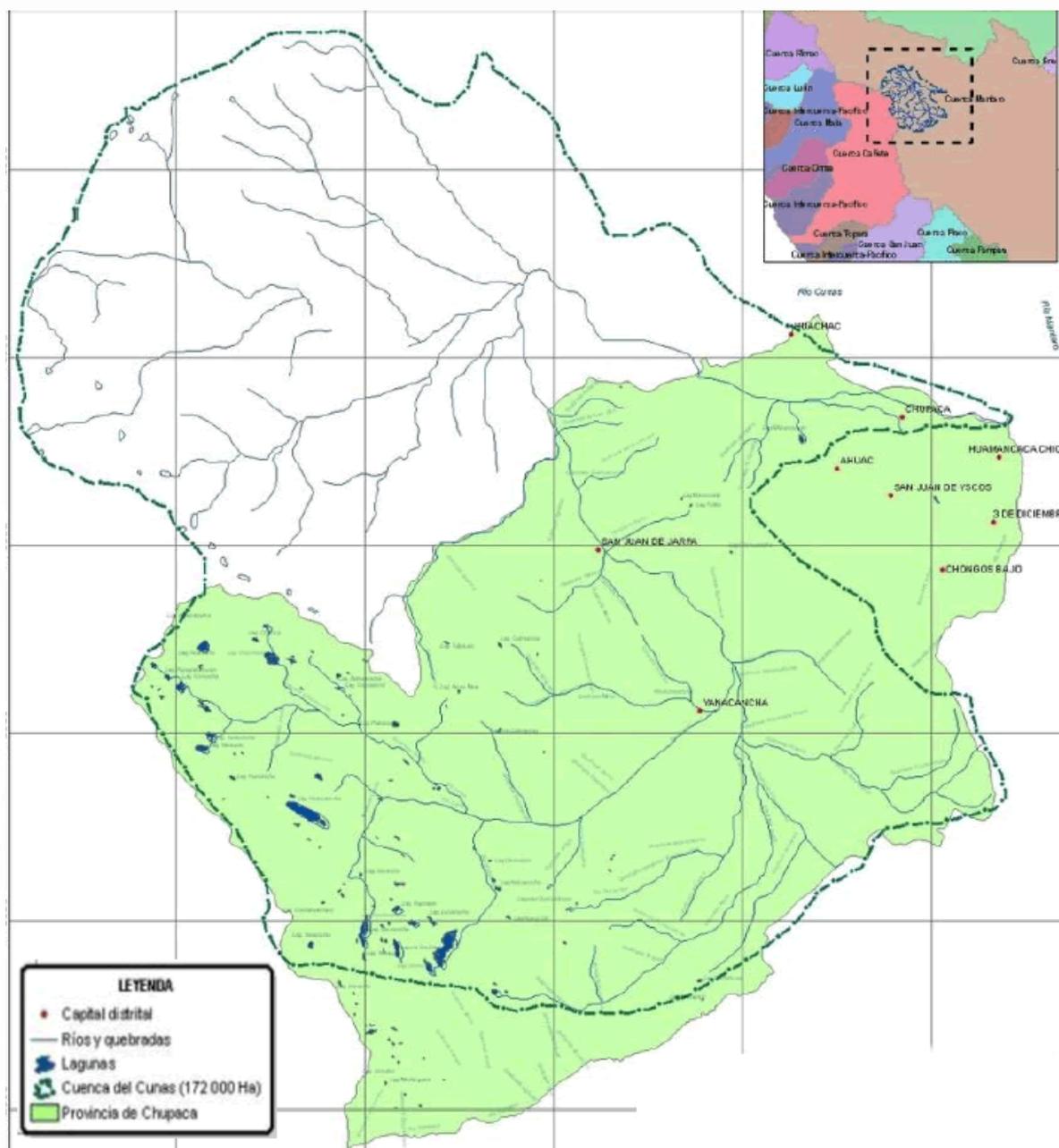


Figura 5. Mapa ecológico de la provincia de Chupaca.

Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008-2014, por el Gobierno Regional de Junín, 2008.

La provincia de Chupaca se ubica al Suroeste del departamento de Junín, en la región geográfica o provincia fisiográfica de la Sierra (andina), formando parte de la cuenca media del río Mantaro, específicamente en la margen derecha, en la subcuenca del río Cunas, que a su vez es parte de la micro cuenca del Canipaco en su margen izquierda. Su altitud varía desde los 3,172 hasta 5,001 m.s.n.m. (ver Figura 6).



*Figura 6.* Mapa hidrográfico de la provincia de Chupaca.  
Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008-2014, por el Gobierno Regional de Junín, 2008.

## 1.2 Conclusiones

La provincia de Chupaca presenta una ubicación geográfica estratégica, ya que limita con la Capital del Perú, Lima, que es un mercado potencial para sus productos y cuenta con una vía alterna a la Carretera Central para una comunicación directa. Esta ruta también puede ser aprovechada para el desarrollo de circuitos turísticos vivenciales, de carreteras y

paisajísticos como la reserva paisajista Nor Yauyos Cochas. Los problemas limítrofes que presenta la provincia deben de ser solucionados y trabajados con la participación activa de las organizaciones de base afectadas para la demarcación definitiva en aras de evitar futuros problemas.

En cuanto a sus recursos, cuenta con un gran potencial hidrográfico, el cual debe ser aprovechado para optimizar sus actividades primarias, como la agricultura con riego tecnificado o con canales de irrigación; o la piscicultura con la alimentación de pozas de crianza de truchas; y el turismo, con creación de circuitos turísticos promuevan la conservación de manantiales y lagunas. Estos potenciales pueden ser desarrollados y utilizados en las actividades económicas impulsadas por los propios habitantes y sus representantes, con la condicionante de que sean sostenibles a nivel económico y ambiental.

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

### 2.1 Antecedentes

La provincia de Chupaca, en su “Plan de Desarrollo Concertado 2008-2015”, establece como visión lo siguiente:

Chupaca saludable, ordenada y turística, con una creciente calidad de vida, social y económicamente integrada, que facilita la convivencia y confirma su vocación por la cultura, deporte y cuidado del medioambiente. Una provincia emprendedora y competitiva con una adecuada gestión de sus recursos y reconocida por su compromiso y trabajo a favor del desarrollo sostenible (Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011a).

Por otro lado, plantea que su misión es:

La provincia de Chupaca promueve e impulsa el bienestar y desarrollo humano, elevando el nivel de la calidad de vida de la población con instituciones fortalecidas que trabajan en forma concertada con la población, con sus distritos integrados, impulsando empresas competitivas, consolidando las actividades agropecuaria, turística, comercial y agroindustrial, fortaleciendo su identidad cultural, en un proceso permanente de desarrollo sostenible (Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011a).

Asimismo, sostiene que los valores compartidos y que deben ser practicados por los actores económicos, sociales, políticos y población en general son: Ética, responsabilidad, solidaridad y trabajo en equipo. El mencionado “Plan de desarrollo concertado...” no tiene código de ética que desarrolle los valores con los cuales quiere ser reconocido. En el presente plan estratégico se propone un código de ética alineado a las necesidades de la ciudadanía de la provincia de Chupaca.

### 2.2 Visión

Al 2025, Chupaca será el segundo eje económico de la sierra, llegando a convertirse en

el tercer destino turístico de la región Junín, el primer productor nacional de zanahoria y el tercer productor nacional de cebolla; integrando las actividades económicas agropecuaria y turística de manera sostenible con los recursos hídricos con los que cuenta, participando del crecimiento económico del país a través de las vías Lima-Cañete-Yauyos-Chupaca, Chupaca-Huancayo y Chupaca-Lima, contribuyendo al desarrollo de la provincia, mejorando la calidad de vida y conservando su identidad cultural.

### 2.3 Misión

La provincia de Chupaca es promotora del desarrollo local, que otorga bienestar y calidad de vida a la ciudadanía a través de un eficiente sistema administrativo alineado a los avances globales, logrando la sostenibilidad y crecimiento económico, integrando los sectores públicos y privados, y ofreciendo productos competitivos en los sectores turismo y agropecuario.

### 2.4 Valores

Los valores identificados para la provincia de Chupaca deben ser practicados por toda la ciudadanía en general y en especial por los líderes y responsables de la administración, siendo la base para la generación de la imagen provincial hacia el mundo y el primer pilar sobre el cual se deberá construirse la marca Chupaca. Los valores son los siguientes:

Honestidad, lealtad, equidad con la ciudadanía, liderazgo, competitividad, trabajo en equipo, disciplina laboral, desarrollo sostenible, responsabilidad ambiental, responsabilidad social, integridad, identidad y compromiso con la provincia.

- **Honestidad:** Es la compostura, decencia y moderación en la organización y todos los miembros, en sus acciones y palabras. La Provincia de Chupaca jamás se aprovechará de la confianza, de la inocencia o de la ignorancia de los demás, cada miembro sabe bien que la vida ofrece oportunidades para obtener dinero fácil, pero que prefiere ganarlo mediante el trabajo honrado sin importar el sacrificio que lo exija.

- **Lealtad:** La provincia de Chupaca y todos sus miembros se mantendrán firmes en respaldar sus causas e ideales sin que interesen o importen las circunstancias. El concepto “siempre cuenta con nosotros”, se manifiesta con autenticidad con el compañero, con el socio, con el cliente y actores vinculados; el apoyo es incondicional, por lo que somos dignos de fe, no damos jamás las espaldas.
- **Equidad con la ciudadanía:** La provincia de Chupaca tienen una constante actitud de búsqueda permanente de la justicia para obrar correctamente, sin que nadie lo exija. Todos sus miembros están atentos a respetar los derechos de los demás y dispuestos a dar lo que a cada quien le corresponda en justicia.
- **Liderazgo:** Aspecto que mantendrá a flote a la provincia, ya que el líder en, términos de organización inteligente, es quien dirige al grupo de miembros a alcanzar los objetivos comunes, promoviendo a gente competitiva que empuje el desarrollo y crecimiento. El liderazgo es una relación recíproca entre aquellos que escogen ser líderes y aquellos que escogen ser seguidores (Kouzes y Posner, 1987).
- **Competitividad:** Tal como expresaron Siliceo, Casares & González (1999), la competitividad es una condición, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. Aunado a ello, la competitividad es una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, es una estrategia de sobrevivencia empresarial para el mediano y largo plazo.
- **Trabajo en equipo y disciplina laboral:** Se debe tener conciencia del trabajo. Se deben unir esfuerzos para sacar adelante a la provincia, haciendo cumplir diferentes disposiciones y leyes, sin mirar el provecho individual. La disciplina laboral debe contribuir a reforzar los valores éticos y morales, con miras al fortalecimiento de la calidad laboral. Se debe mantener una conducta intachable, un ejemplo de probidad, de humildad

y austeridad sin que ello signifique la renuncia a una vida personal igualmente intachable.

- **Desarrollo sostenible:** Es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Intuitivamente, una actitud sostenible es aquella que se puede mantener.
- **Responsabilidad ambiental.** Es indudable que uno de los medios para lograr la adopción de una actitud más precavida que permita evitar los daños al medioambiente es declarar legalmente responsables a quienes llevan a cabo actividades que puedan dañar el medioambiente ecosistema. De este modo, cuando las actividades provoquen daños, se será lo suficientemente responsables para revertir el daño causado, sin que ello no enerve actividades preventivas y mitigación del impacto ambiental.
- **Responsabilidad social:** Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (funcionarios, inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medioambiente, gobierno y estado.) alrededor de la organización, para lograr el desarrollo sostenible. La Responsabilidad Social ayudará a la Provincia a tomar conciencia de su rol en el desarrollo de nuestro país, reconociéndose como agente de cambio para mejorar la calidad de vida y la competitividad en su entorno.
- **Integridad:** Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Es actuar conforme con las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo sin mentir o engañar, no ocultando información relevante, respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio. Incluye comunicar intenciones, ideas y sentimientos, así como estar dispuestos a actuar con honestidad en negociaciones con agentes externos.
- **El compromiso:** Es la manera incondicional de afrontar las metas que tanto el proceso como la administración exigen del capital humano, así como la máxima expresión de

líderes y liderados, orientado a crear fidelidad por agradecimiento y dependencia, no por cohesión sino por identificación. Comprometerse es obligarse, cuando el trabajo se realiza por obligación existe presión, desmotivación y es factible la ausencia de calidad. La respuesta no solo está en el compromiso, también en la identificación. Este será uno de los elementos más importantes atribuidos al liderazgo: es precisamente que el líder logrará tal identificación con sus seguidores, que estos ofrecen lealtad y fidelidad prácticamente sin exigir otra causa que no sea el beneficio mutuo, y este es el principio que debe regir en la provincia. Se aprecia en la relación de los valores con metas y principios en la Tabla 3.

Tabla 3

*Valores Centrales de la Provincia de Chupaca*

Valores Centrales	Metas	Principios
1. Honestidad, lealtad y equidad con la ciudadanía	Transparencia y veracidad.	Beneficios económicos.
2. Liderazgo y competitividad.	Crecimiento sostenible.	Beneficios sociales.
3. Trabajo en equipo y disciplina laboral.	Fortalecimiento de la organización.	Adecuado clima laboral.
4. Desarrollo sostenible e integridad.	Integridad social.	Contribución a la sociedad.
5. Responsabilidad social y ambiental.	Mejor mundo para vivir.	Calidad de vida
6. Identificación y compromiso con la provincia.	Fortalecimiento social y cultural.	Revalorando la identidad, historia y cultura.

## 2.5 Código de Ética

Para la elaboración del código de ética de la provincia de Chupaca se identificaron los actores vinculados (*stakeholders*) y sus intereses, sobre los cuales se definieron las acciones deseadas e indeseadas que podrían tomar, así como los deberes y derechos de los mismos (D'Alessio, 2008).

- **Autoridades políticas:** Las autoridades públicas deben ser evaluadas en función de resultados y el bienestar que estas producen en la colectividad, y por ello es fundamental la existencia de una administración profesional y moralmente calificada que demuestre que el ejercicio del poder es una de las mejores oportunidades para servir y no para abusar

de él, ni tener privilegios en la aplicación de la justicia, obtener tratamiento preferencial en la contratación pública, interferir en la emisión de leyes con dedicatoria para grupos de poder económico y político, ejercer tráfico de influencias o facilitar la evasión de obligaciones tributarias.

Tabla 4

*Actores Vinculados a la Provincia de Chupaca*

Actor Vinculado	Interés
1. Autoridades políticas	Promotores de desarrollo
2. Funcionarios públicos	Gestión de la provincia
3. Sociedad	Desarrollo económico y social integrado
4. Empresa privada	Rentabilización de su actividad económica
5. Organizaciones de base.	Rentabilización de su actividad y desarrollo de su organización
6. Organizaciones públicas	Desarrollo social
7. Organizaciones no gubernamentales	Desarrollo social
8. Países desarrollados	Globalización y beneficios inherentes
9. Mercados nacionales	Productos competitivos
10. Competidores	Ampliar mercados
11. Estado	Promoción del desarrollo local
12. Proveedores	Rentabilizar y proveer recursos

- **Funcionarios públicos.** En un sistema democrático los empleados ingresan por concurso de admisión y merecimiento. El sistema exige y prevé que los mejores ciudadanos deben servir en cualquier estamento del Estado, dentro de un ambiente de igualdad y de oportunidades. La selección de personal para la función pública y con mayor razón, para los que se dedican a la función de control, exigirá competencia y honestidad en los procesos de selección. Asimismo, cuando las prácticas administrativas se concentran en un solo individuo, hecho que puede considerarse ventajoso porque se coordinan fácilmente las funciones entre directivos y empleados, pueden presentarse desajustes en las órdenes y formarse conflictos. Por ello, es más fácil cambiar en atención a la demanda del servicio, encargando parte de las responsabilidades del despacho a jefaturas calificadas.
- **Sociedad:** Para luchar con éxito contra la corrupción y hacerla sostenible, además de cambios institucionales se requieren la participación de la sociedad civil. Ello con el fin de elevar la conciencia colectiva de rechazo a este fenómeno y difundir los principios, valores

y prácticas éticas en que se debe sustentar la relación entre ciudadanos y servidores públicos. La participación social propicia que las decisiones que se adopten reflejen la voluntad de la población y por tanto faciliten su ejecución, disminuyendo los riesgos de adoptar decisiones que perjudiquen a la comunidad, además de promover una mayor credibilidad en las instituciones y en el sistema democrático y promoverla donde sea posible. Se debe mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde se desarrollen sus actividades, además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la Provincia. La relación con las autoridades e instituciones públicas debe ser lícita y respetuosa, sin aceptar ni ofrecer regalos o comisiones. Se deben realizar aportaciones a partidos políticos o instituciones de conformidad con la legislación vigente, garantizando su transparencia; así como colaborar con la administración pública y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

- **Empresa privada:** La ética de accionistas, propietarios, administradores y directivos es imprescindible para las empresas del siglo XXI, y para poder cumplir adecuadamente sus fines. La ética es un requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos de todos los *stakeholders*, lo que presupone el cumplimiento riguroso de la legislación que a cada caso sea aplicable. La ética de la empresa requiere que los accionistas y propietarios se constituyan en garantes del cumplimiento de las obligaciones de administradores y directivos.
- **Organizaciones de base:** La modernización del Estado es una tarea ardua y compleja que requiere un enfoque integral. Involucra participación coordinada del Estado y las organizaciones de base en su conjunto. Ello exige contar con los mecanismos que permitan acceder a la información pública, vigilar los actos gubernamentales y denunciar

el incumplimiento o la infracción a las normas vigentes de políticas para mejorar la administración en los diversos temas que afectan la población.

- **Organizaciones públicas:** La Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, por su parte, establece que las entidades que conforman este poder están al servicio de la persona y la sociedad, por lo tanto deben actuar con eficacia y eficiencia procurando que su gestión promueva la vigilancia y la participación ciudadana, así como la inclusión y la equidad. Ello, con la finalidad de que toda organización pública promueva la incorporación de los grupos sociales excluidos y vulnerables en la vida económica, social, política y cultural del país, para que puedan tener acceso en igualdad de condiciones a las oportunidades y beneficios que se derivan de la actividad pública. La ley que promueve los actos del Estado y regula el derecho fundamental de acceso a la información, establece que toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier entidad de la administración pública sin expresión de causa.
- **Organizaciones no gubernamentales:** Fundamental para el carácter de cada ONG es que esta sea sin fines de lucro, no-gubernamental, organizada, independiente, con autogobierno y voluntaria. Aunque estos criterios generales puedan parecer autoevidentes, particularmente para aquellas ONG cuyas leyes nacionales codifican y requieren tales patrones, de hecho permanecen como la base de la integridad y su desempeño. La organización no debe formar parte, ni ser controlada por ningún gobierno o agencia intergubernamental. La organización deberá actuar en forma independiente y no estar alineada o afiliada en forma rígida a ningún partido político, aunque sí puede compartir principios políticos o causas legislativas comunes, dentro de los límites de su misión, o poseer declaraciones de propósitos y estructura legal afín. El hecho de ser no gubernamental no significa que una ONG tenga prohibido realizar actividades políticas, aunque de hecho pueden ser proscritas por sus naciones por practicar la actividad política

y legislativa.

- **Países desarrollados:** Es importante que el mundo deje de estar regido por intereses económicos, por lo que los valores humanos y los principios éticos se pueden convertir en una fuente de movilización política y contribuir al cambio social. Es así que se debe contemplar el respeto a la vida y a la dignidad humana, reflejado en la protección y promoción de los Derechos Humanos, protección del medioambiente proyectado en el desarrollo sustentable, compasión y solidaridad, base para la promoción de la justicia, el desarrollo económico y social, a nivel nacional e internacional.
- **Mercados nacionales:** Deberán realizar transacciones comerciales justas y en cumplimiento con las leyes nacionales vigentes, preponderando el respeto a la sociedad y pluriculturalidad del país, así como del medioambiente. Se debe trabajar en forma coordinada en un entorno en el cual todas las partes se beneficien.
- **Competidores:** Los competidores, en especial los de condición dominante o privilegiada del mercado, no deberán abusar de esta. Asimismo, deberán competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un mercado libre basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales. En particular, no se deberán captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.
- **Estado:** La función pública implica una función del bien común, considerando que esta es una categoría que expresa la normatividad de la realidad social. El bien común es el bien de las personas que están abiertas entre sí a lograr un beneficio para todos. El bien común es un bien de la comunidad, de la sociedad y del Estado. Esta actividad política y económica del Estado sirve a la realización duradera del bien común, es decir, de las condiciones externas que son necesarias al conjunto de la ciudadanía para el despliegue de sus cualidades y de sus funciones. Así, la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado plantea como objetivo alcanzar un Estado al servicio de la ciudadanía,

transparente en su gestión, descentralizador, desconcentrado y con canales efectivos de participación ciudadana a través de mecanismos directos e indirectos que deben ser promovidos y establecidos por el Estado. Se trata de que la administración pública cumpla con sus obligaciones legales pero teniendo como horizonte la construcción de un Estado que se sustente en el ejercicio ético de la función pública.

- **Proveedores:** Los proveedores deberán relacionarse en forma ética y lícita. Se deberán buscar y seleccionar proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan las leyes y no pongan en peligro la reputación de la Provincia. Estos proveedores se seleccionarán en base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones que puedan alterar las reglas de la libre competencia, de modo que los clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada.

## 2.6 Conclusiones

Se propone una visión con un horizonte de 25 años, y cuyas actividades impulsadoras estarán orientadas al sector turismo y agricultura, las mismas que serán sostenibles nivel social y económica, otorgándose bienestar y calidad de vida al ciudadano chupaquino, e integrando los sectores públicos y privados.

Es importante el fortalecimiento de los valores morales, éticos, cívicos y solidarios de la sociedad a través de la familia, célula básica de la sociedad, y en los centros educativos como complemento a la formación del hogar, para mitigar los índices de violencia en la sociedad como la delincuencia juvenil, el pandillaje y la violencia en el hogar.

El código de ética propuesto reúne las principales orientaciones éticas para la conducción de la provincia de Chupaca, y es aplicable a los colaboradores de todas las actividades (*stakeholders*). Los valores éticos son importantes para lograr los objetivos y propósitos de la organización, en los mismos que se sustentan la visión y misión.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de un país es importante para determinar y diferenciar las relaciones que unen o son opuestas entre países que pueden ser limítrofes y que tienen inversiones entre ellos. Por lo tanto, diferenciar las relaciones internacionales con cada país cobra relevancia toda vez que genera un proceso de intereses con países que los comparten, creándose la base para un planeamiento conjunto. De lo contrario, se tendrán en cuenta los intereses opuestos para evitar conflictos y contar con un plan de contingencia para estar preparados (D'Alessio, 2008).

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

Para el Perú, la Matriz de Intereses Nacionales está dada por los siguientes: intereses de supervivencia: como la defensa nacional, la lucha contra el narcotráfico y la lucha contra el terrorismo; como intereses vitales: el acceso a mejores niveles de educación y condiciones de salud; como intereses importantes: la generación de empleo, la elevación de los estándares de vida, garantizando la sostenibilidad del medioambiente; y dentro de los intereses periféricos: está la seguridad ciudadana (ver la Tabla 5).

- **Defensa nacional:** De acuerdo a el Instituto de Estudios Políticos y Estratégicos IDEPE se considera a la defensa nacional como el estricto respeto al Derecho Internacional, a la igualdad jurídica y soberana de los Estados, al principio de la no-injerencia y la no-intervención en los asuntos internos de otros países, a la libre determinación de los pueblos, al fiel cumplimiento de los tratados, a la solución pacífica de conflictos y prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza, al derecho soberano de cada nación de construir y mantener libremente su sistema socio-económico y sistema político que ellos mismos elijan. (IDEPE, s.f.).
- **Lucha contra el narcotráfico:** Hace referencia a la capacidad del Gobierno para integrar:

- (a) Programas de desarrollo alternativo (con componentes de infraestructura básica, educación, salud y productivos); (b) una política eficaz y sostenida de erradicación de los cultivos ilícitos; (c) labores de interdicción (control de insumos químicos, destrucción de instalaciones, decomiso y destrucción de materia prima y drogas, captura y procesamiento de los implicados, lucha contra el lavado de activos, etc.); (d) desarticulación de los grupos armados de protección del narcotráfico como los sicarios y remanentes senderistas, como lo señala el informe “Lucha contra el narcotráfico en el Perú: Una estrategia para el gobierno 2011 – 2016” del Instituto de Estudios Internacionales de la PUCP (2011).
- **Lucha contra el terrorismo:** Son los procesos mediante los cuales el Estado protege la infraestructura pública y privada y la de los ciudadanos, estableciendo una respuesta apropiada y adaptada para luchar contra este fenómeno. De esta manera, se asume la responsabilidad político-jurídica de restablecer el orden y la seguridad interna con el deber de reprimir, juzgar y sancionar dentro de los cauces legales a los grupos terroristas que con sus actos criminales, en el campo y en la ciudad, han violado sistemática y permanentemente los DD.HH. elementales de la población (Tramontana, 2004).
  - **Generación de empleo y elevación de los estándares de vida:** Según el Acuerdo Nacional suscrito por los partidos políticos y el Gobierno, este es un compromiso que debe ser promovido en el marco de una economía social de mercado, con la creación centralizada de nuevos puestos de trabajo en concordancia con los planes de desarrollo nacional, regional y local. Asimismo, desarrollando el compromiso de mejorar la calidad del empleo, con ingresos y condiciones adecuadas, y acceso a la seguridad social para permitir una vida digna, mejorando las circunstancias en las que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejecen (Acuerdo Nacional, 2006).
  - **Garantizar la sostenibilidad del medioambiente:** Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir en la

preservación del ecosistema, medioambiente reduciendo la pérdida de biodiversidad y el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento. En cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones. Como lo indica el séptimo objetivo de desarrollo del milenio (Objetivos del Milenio, 2010).

- **Acceso a mejores niveles de educación y condiciones de salud:** De acuerdo al Ministerio de Salud, en el Informe de Ramos y Choque (2007) se hace referencia a que la Ley General de Educación del Perú establece que la educación es un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas, al pleno desarrollo de sus potencialidades, a la creación de cultura y al desarrollo de la familia y la comunidad nacional, latinoamericana y mundial. Por lo que toda persona tiene el derecho a educarse, lograr el desarrollo profesional y la superación personal como parte integrante del bienestar general de la comunidad.
- **Seguridad ciudadana:** Según el Acuerdo Nacional, la séptima política de Estado se orienta a la erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana, comprometiéndose a normar y fomentar las acciones destinadas a fortalecer el orden público y el respeto al libre ejercicio de los derechos y al cumplimiento de los deberes individuales. Con este objetivo, el Estado propiciará una cultura cívica de respeto a la ley y a las normas de convivencia, sensibilizando a la ciudadanía contra la violencia y generando un marco de estabilidad social que afiance los derechos y deberes de los peruanos; y pondrá especial énfasis en extender los mecanismos legales para combatir prácticas violentas arraigadas, como son el maltrato familiar y la violación contra la integridad física y mental de niños, ancianos y mujeres (Acuerdo Nacional, 2006).

Tabla 5

*Intereses Nacionales*

Interés	Supervivencia	Vitales	Importantes	Periférico
<b>Defensa nacional</b>		Ecuador *	Chile** Brasil	
<b>Lucha contra el narcotráfico</b>		Colombia * México	Estados Unidos Comunidad Europea	
<b>Lucha contra el terrorismo</b>		México * Colombia	Estados Unidos	
<b>Generación de empleo y elevar los estándares de vida.</b>			Brasil * Bolivia	
<b>Garantizar la sostenibilidad del medioambiente</b>			Brasil* Colombia Ecuador*	
<b>Acceso a mejores niveles de educación y salud</b>			Chile * Bolivia Colombia	
<b>Seguridad ciudadana</b>			México* Colombia Brasil	

Nota. \* Intereses comunes al Perú. \*\* Intereses opuestos al Perú.

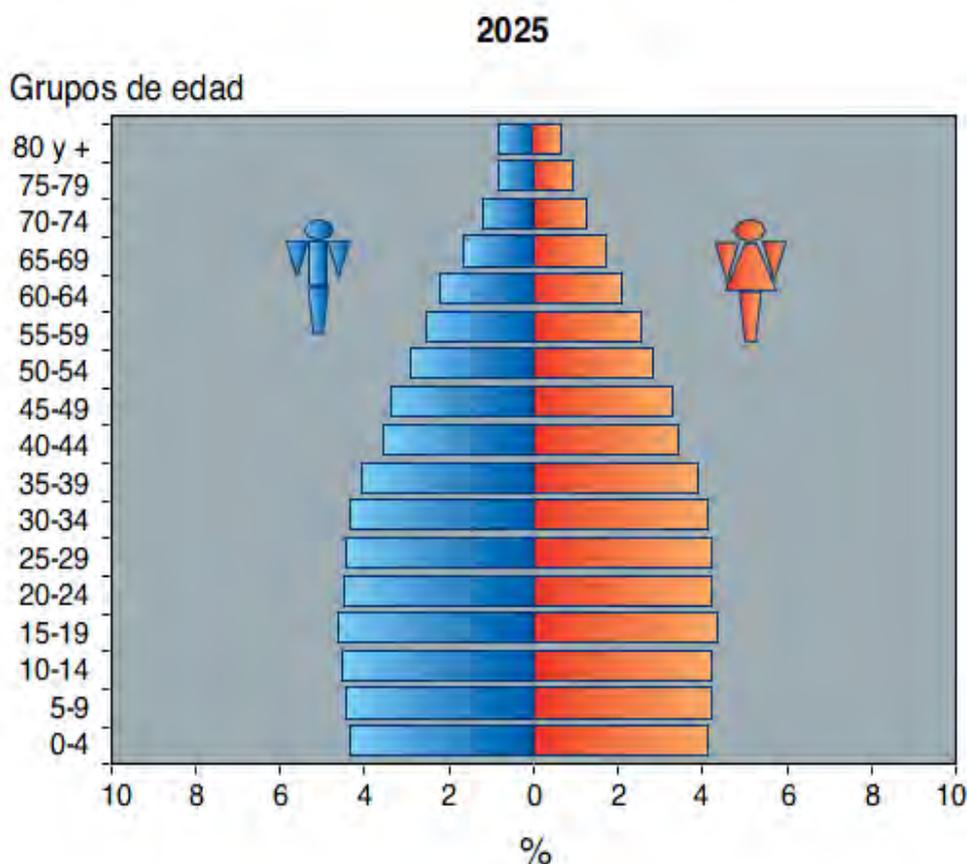
### 3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional ha sido analizado tomando en consideración los ocho factores de análisis que se hace mención en “El proceso estratégico” de D’Alessio (2008), considerando aspectos demográficos, geográficos, económicos, histórico-psicológicos, organizacionales-administrativos, tecnológico y militar.

**Demográfico.** Las proyecciones de población elaboradas por el INEI indican que la población al 30 de junio de 2012 superó los 30 millones de habitantes, y que el Perú es el quinto país con más población de América Latina, después de Brasil, 196.7 millones; México, 114.8 millones; Colombia, 46.9 millones; y Argentina, 40.5 millones (INEI, 2012a).

La exposición de la “Pirámide de Población al 2025” muestra la tendencia al envejecimiento paulatino de la población, aunque en términos generales la población juvenil se mantendrá como la más numerosa (ver Figura 7). Por otro lado, se advierte un incremento en el grupo de personas adultas, el cual se amplía más rápidamente que el resto de la población, aumentando por una razón: mejora en la esperanza de vida en todos los grupos etarios, poniéndose de manifiesto el hecho de que en cada generación las personas vienen

superado el umbral de los 60 años (INEI, 2012a).



*Figura 7.* Perú: Pirámide de Población 2025.

Tomado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2005”, por el INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap05/ind05.htm>.

La tasa de crecimiento poblacional presenta una tendencia decreciente, lo que implica que cada vez más en los próximos decenios la tendencia es tener una natalidad menor. Si bien la población ha crecido en los últimos años, a partir del 2007 la tasa de crecimiento promedio es de 1.1%, tal como se explica la Tabla 6.

La población proyectada al 2015 de menores de 15 años muestra una reducción contundente a nivel mundial, en comparación a lo que sucedió en el 2005. La población de más de 65 años está en crecimiento, lo que implica otro tipo de necesidades relacionadas a este nuevo crecimiento poblacional que cada vez más se convierte en urbano, tal como se aprecia en la Tabla 7.

Tabla 6

*Población y Tasa de Crecimiento Registrada y Proyectada en el Perú (en Miles de Habitantes)*

Año	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	10420	14122	17762	22639	28221	29798	33149	40111
Periodo	1961 - 1972	1972 - 1981	1981 - 1993	1993 - 2007	1993 - 2007	2007 - 2011	2011 - 2021	2021 - 2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo	1.9%	2.8%	2.6%	2.0%	1.6%	1.1%	1.1%	0.66% 2050 0.33%

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2005”, por el INEI, 2012a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap05/ind05.htm>.

Tabla 7

*Situación Demográfica en el Perú y el Mundo*

Variables	Perú	América Latina	Países en desarrollo	OCDE	Total mundial
Esperanza de vida al nacer (años) 2005	70.70	72.80	66.10	78.30	68.10
Tasa de alfabetización (% personas mayores de 15 años) 1995-2005	87.90	90.30	76.70		78.60
Tasa de crecimiento demográfico 1975-2005 (%)	2	1.80	1.90	0.80	1.60
Tasa de crecimiento demográfico 2005-2015 (%)	1.2	1.2	1.30	0.50	1.10
Población menor de 15 años 2005 (%)	31.80	29.80	30.90	19.40	28.30
Población menor de 15 años 2015 (%)	27.40	26.30	28	17.80	26
Población de más de 65 años 2005 (%)	5.60	6.30	5.50	13.80	7.30
Población de más de 65 años 2015 (%)	6.70	7.70	6.40	16.10	8.30
Tasa de fecundidad 1970-1975 (hijos nacidos por cada mujer)	6	5	5.40	2.60	4.50
Tasa de fecundidad 2000-2005 (hijos nacidos por cada mujer)	2.70	2.50	2.90	1.70	2.60
Población con saneamiento mejorado 2004 (%)	63	77	49	96	59
Población que usa fuente de agua mejorada 2004 (%)	83	91	79	99	83
Personas desnutridas 2002-2004 (%)	12	10	17		17
Población urbana 2005 (%)	72.60	77.30	42.70	75.60	48.60
Población urbana 2015 (%)	74.90	80.60	47.90	78.20	52.80

*Nota.* Tomado del “Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021”, por el CEPLAN, 2011, p.36. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

**Geográfico.** El Perú se encuentra en el extremo occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico. La superficie total del territorio peruano, incluyendo las islas costeras en el zócalo continental del Pacífico y la parte peruana del lago Titicaca, es de 1'285, 216 km<sup>2</sup>,

que representa el 0.86% de la superficie del planeta (INEI, 2010). Presenta dentro de su geografía pisos ecológicos que, de acuerdo a la tesis planteada por el geógrafo Javier Pulgar Vidal, tiene en su geografía ocho pisos ecológicos (ver Tabla 8), en los cuales existe una variada flora y fauna dotando al Perú de una riqueza singular (GRADE, 2000).

Tabla 8

*Pisos Ecológicos o Regiones Naturales del Perú*

<b>Nombres de las Regiones</b>	<b>Descripción</b>
Costa o Chala (costa o llanos)	Territorio bajo los 500 m.s.n.m. situada en el lado occidental de los Andes. Es mayormente desértica, surcada por pampas, valles y riveras fluviales.
Yunga (zona cálida)	Ubicada a ambos lados de la cordillera de los Andes. Se extiende entre los 500 y 2,300 m.s.n.m. (al lado occidental) y entre los 1,000 y 2,300 m.s.n.m. (al lado oriental). Está formada principalmente por valles y es propicia para el cultivo de frutas.
Quechua (zona templada)	Ubicada a ambos lados de la cordillera. Es la más habitada y manipulada por el hombre. Está entre los 2,500 y 3,500 m.s.n.m. El clima es seco y templado, con cambios bruscos de temperatura entre el día y la noche.
Suni o Jalca (tierras frías)	Situada a ambos lados de los Andes, entre los 3,500 y 4,000 m.s.n.m. El clima es frío y en las noches de mayo a junio la temperatura desciende hasta los 16° bajo cero. Entre enero y abril la lluvia es abundante.
Puna (altiplano muy frío)	Ubicada a ambos lados de la cordillera de los Andes, entre los 4,000 y 4,800 m.s.n.m. Justo por debajo de los nevados. La temperatura oscila entre los -20° C y los -25° C.
Janca o Cordillera	Ubicada en la cima de la cordillera de los Andes, entre los 4,800 y 6,768 m.s.n.m. No es un área continua y no es usual encontrar poblaciones. Es zona de glaciares y nieves.
Rupa Rupa (Selva Alta)	Ubicada al lado oriental de los Andes, entre los 400 y 1,000 m.s.n.m. Es un bosque montañoso con varios valles. Posee abundante vegetación.
Omagua (Selva Baja)	Ubicada al lado oriental de los Andes, por debajo de los 400 m.s.n.m. Es una zona rica en biodiversidad. Posee 2,500 especies de árboles, 600 variedades de especies y unas 800 variedades de aves.

*Nota.* Adaptado de “¿Cómo enfrentar una geografía adversa?”, por Grade, 2000. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/DDT/ddt29.pdf>

**Económico.** La economía peruana, durante el periodo 2001-2010, acumuló un crecimiento de 73%, equivalente a una tasa promedio anual de 6.3%, calculado a través del Valor Agregado Bruto a precios constantes de 1994 (INEI, 2010). En el 2011, el PBI peruano presentó un crecimiento de 6.9% (ver Tabla 9) respecto del año anterior, como resultado del dinamismo en las actividades económicas de servicios gubernamentales (3.60%), construcción (17.40%), manufactura (13.60%), comercio (9.70%), electricidad y agua (7.70%), restaurantes y hoteles (7%), y transportes y comunicaciones (6.70%). Seis departamentos registraron un crecimiento superior al de la economía nacional (8.8%), entre

los que se encuentran: Cusco (14.8%), Tacna (12.8%), Tumbes (11.3%), Apurímac (10.6%), Lima (10%) y La Libertad (9%).

En el subsector agrícola, se registró una mayor producción de aceituna, mandarina, cebolla, yuca, palta, plátano, papa, uva, piña, maíz, choclo, ajo, limón, maíz amarillo duro, maracuyá y mango, así como café y espárrago, destinados principalmente a la exportación. En el subsector pecuario, sobresalió la producción de ave, ganados vacuno y porcino, leche fresca y huevos. Entre los minerales metálicos, el Perú es el primer productor de plata a nivel mundial, el segundo en cobre y zinc, el tercero en estaño. En Latinoamérica, ocupa el primer lugar en la extracción y producción de oro, estaño, zinc, plata y plomo. En el subsector hidrocarburos, sobresale la producción de gas natural, de líquidos de gas natural y petróleo crudo.

El comportamiento de la producción nacional en el 2010 creció un 8.78%, sustentado por la mayor dinámica de los sectores: Construcción (17.44%), manufactura (13.64%), financiero y seguros (11.53%), comercio (9.69%), electricidad y agua (7.69%), restaurante y hoteles (7.04%), transporte y comunicaciones (6.71%) y agropecuario (4.29%), entre otros. Sin embargo, decrecieron los sectores pesca (-16.63%) y minería e hidrocarburos (-0.81%) (INEI, 2010).

Tabla 9

*Producto Bruto Interno (PBI) por Años*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Producción</b>							
Producto Bruto Interno (miles de millones de nuevos soles)	262	302	336	371	382	435	487
Producto Bruto Interno (variación porcentual real)	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9
Demanda Interna (variación porcentual real)	5.8	10.3	11.8	12.3	-2.8	13.1	7.2
VAB no primario (variación porcentual real)	6.8	8.7	10.8	10.3	0.8	10.3	7.4
Inversión bruta fija (porcentaje del PBI)	18.4	19.5	21.5	25.9	22.9	25.1	24.1
Inversión privada (porcentaje del PBI)	15.5	16.4	18.2	21.5	17.7	19.1	19.6

*Nota.* Tomado "Principales indicadores macroeconómicos", por el MEF, s.f. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-basicos&Itemid=101106&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-basicos&Itemid=101106&lang=es)

Asimismo, se menciona que los tratados de libre comercio (TLC) traen consigo

beneficios no solo de aspectos comerciales, sino que son positivos para la economía en su conjunto: permiten reducir y en muchos casos eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio; contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas, dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos; facilitan el incremento del flujo de inversión de países extranjeros, al otorgar certidumbre y estabilidad en el tiempo a los inversionistas; ayudan a competir en similares condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares, así como a obtener ventajas por sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales; y, finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora (Mincetur, 2012).

Estados Unidos, China, Japón y el bloque de la Unión Europea son cuatro de los principales socios comerciales del Perú, y los mercados que más compran en el mundo. Esto, por una razón sencilla: dichos países no compiten los productos o bienes peruanos; es más, complementan los requerimientos no producidos en el Perú. De igual modo, en el caso de Europa, China, Japón y Estados Unidos, las importaciones peruanas son complementarias. En este contexto, la desgravación de estos productos favorece la competitividad de las empresas de la región, pues se importarán a menor precio más insumos especializados y bienes de capital como maquinaria, tecnología y equipos, que las empresas peruanas necesitan para dar mayor valor agregado a sus productos y de esta manera generar mayor productividad y empleo.

De manera especial, el TLC Perú-Estados Unidos ha logrado avances muy importantes en asuntos de cooperación ambiental, reconocimiento de la biodiversidad y de los conocimientos tradicionales, en acceso legal a los recursos genéticos, en participación en los beneficios obtenidos, y en conservación de la biodiversidad. Los TLC con los cuatro grupos económicos más fuertes del planeta pueden ser favorables para el Perú en aspectos de

la cooperación científica y tecnológica, ya que permiten el desarrollo de actividades productivas innovadoras para los sectores agrario, pesquero, turístico e industrial, en especial en la producción orgánica, la acuicultura, el manejo de bosques, de plantaciones forestales, de camélidos andinos y ecoturismo, que en el mediano y largo plazo beneficiarán a toda la nación peruana.

**Tecnológico-científico.** Los datos estadísticos relacionados con la ciencia, la tecnología y la innovación, permite visualizar la nula inversión (ver Tabla 10), entendiéndose que el Perú ha priorizado el gasto en otros rubros. El interés en esta área se desarrolló entre 1999 y el 2003, sin embargo, después de ese periodo, el Perú ya no invirtió en ciencia y tecnología. Esta realidad se ve reflejada en el nivel educativo a nivel nacional, ya que las ferias de ciencias actualmente han sido distorsionadas, presentando comidas típicas como parte del boom de la gastronomía peruana, en vez de proyectos que desarrollen el área de innovación y tecnología en los diferentes niveles de educación (desde el inicial hasta el universitario), promoviendo así el desarrollo tecnológico de los estudiantes peruanos.

Tabla 10

*Perú: Gasto en Ciencia y Tecnología*

Gasto en Ciencia y Tecnología	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Millones moneda local (ACT)	2184.77	2412.32	2737.01	2826.46	2452.03	--	--	--	--	--	--
Millones de US\$ (ACT)	633.50	691.05	780.18	803.50	704.76	--	--	--	--	--	--
Millones de dólares expresados en PPC (ACT)	1515.48	1649.43	1889.46	1968.68	1699.74	--	--	--	--	--	--
Millones moneda local (I + D)	167.29	203.45	202.54	204.53	220.95	355.07	--	--	--	--	--
Millones de US\$ (I + D)	48.51	58.28	57.73	58.14	63.50	104.03	--	--	--	--	--
Millones de dólares expresados en PPC (I + D)	116.04	139.11	139.82	142.46	153.16	239.63	--	--	--	--	--

*Nota.* Tomado de la “Red de indicadores de ciencia y tecnología iberoamericana e interamericana. Indicadores de insumo 2009”, por Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de [http://www.rieyt.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149&Itemid=3](http://www.rieyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=3)

Por otro lado, la nula inversión en ciencia y tecnología, y su desarrollo en el ámbito nacional, se refleja en las solicitudes de patentes de los residentes en comparación a los no residentes, siendo las segundas bastante más altas. Como se observa en Tabla 11, la

comparación en inversiones realizadas en países de América Latina (2004) es elocuente. El Perú se encuentra rezagado y se puede entender esta circunstancia por la desarticulación que mantienen los organismos del Estado y su falta de promoción en innovación en el ámbito universitario. Dentro de los países latinoamericanos, los que más invierten en investigación son Brasil (US\$ 13,433 millones), México (US\$ 4,924 millones), Argentina (US\$ 1,630 millones), Chile (US\$ 1,233 millones), Colombia (US\$ 433 millones), Perú (US\$ 240 millones) y Costa Rica (US\$ 139 millones) [CEPLAN, 2011].

Tabla 11

*Solicitud de Registro de Patentes*

Solicitudes de Patentes	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
De residentes	38	49	40	36	29	32	38	26	39	28	31	37
De no residentes	950	950	1,045	974	840	890	812	1,026	1,232	1,331	1,504	657
Total	988	999	1,085	1010	869	922	850	1,052	1,271	1,359	1,535	694

*Nota.* Tomado de la “Red de indicadores de ciencia y tecnología iberoamericana e interamericana. Indicadores de insumo 2009”, por Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de [http://www.rieyt.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=149&Itemid=3](http://www.rieyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=149&Itemid=3)

En el ranking de Innovación, el Perú se ubica a nivel general en el puesto 67 entre 142 países, pero en el puesto 89 en el pilar de innovación y de factores de sofisticación. Esta ubicación decae en el subíndice de innovación, al situarse en el puesto 113, comparado con otros países latinos, tal como se observa en la Tabla 12 (MEF, 2012a).

***Histórico /psicológico /sociológico.*** El general José de San Martín proclamó la independencia del Perú el 28 de julio de 1821 en la Plaza Mayor de Lima. La historia del Perú no empieza con este acontecimiento, sino mucho antes; pero la historia republicana comenzó el mismo día con la instalación del Primer Congreso Constituyente. Pero no fue hasta 1824, con las batallas de Junín y Ayacucho, que se puso término a la dominación de la corona española. La nueva república se caracterizó por tener una organización administrativa formalista. Con el transcurrir de los años, en la historia republicana del Perú han ocurrido diversos acontecimientos que han marcado el devenir del país, desde la pérdida de territorio y

diversos conflictos internos, hasta enfrentamientos en años cercanos con organizaciones extremistas. En este trayecto, se han sucedido 78 periodos presidenciales antes del actual gobierno; con intermitencias entre gobiernos civiles y militares, golpes de estado, elecciones democráticas y reelecciones. La economía hasta antes de la independencia era netamente exportadora de capitales; luego, la naciente república, si bien aparentaba una salida hacia el libre comercio, en la práctica presentaba un marcado nacionalismo económico, por lo menos durante los primeros 20 años de vida independiente. Un ejemplo inicial es el que se produjo con la harina norteamericana, a la cual le subieron los aranceles por presión de los hacendados del norte y los molineros, para luego poner altos impuestos a la importación de mercaderías y en algunos casos hasta su prohibición absoluta.

Tabla 12

*Ranking de competitividad – Innovación*

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

*Nota.* Tomado “*Agenda de competitividad 2012-2013*”, por el MEF, 2012a, p. 14. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitivo/documentos/Agenda\\_Competitividad\\_2012\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitivo/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf)

En los años del boom del guano es cuando recién se expande el sector externo de la economía peruana. En el presupuesto para el bienio 1846 -1847, siendo presidente Ramón Castilla, el 5% provenía de la venta del guano; y para el periodo 1869-1875, el guano contribuía con el 80% del presupuesto nacional.

Tras este periodo de bonanza, que empieza a declinar por la baja de los precios del guano a nivel internacional por la creación de fertilizantes sintéticos, sobrevino la guerra con Chile, que terminó por sumir al país en una bancarrota, agotando las reservas financieras y generando un clima de tensión que generó deudas de guerra, fuga de capitales, paralización del comercio exterior, posesión de billetes devaluados, pérdida de confianza y sentimientos de inferioridad. Después vendría la etapa conocida como de la reconstrucción nacional, entre 1883-1895, recomponiéndose el aparato político, fiscal y administrativo, y desarrollándose incipientemente la agro exportación a través de los ingenios azucareros, la extracción petrolera y cauchera, y la minería. En 1890, se paga la deuda externa nacional y se pasa a depender del intercambio con capitales ingleses. Lo más resaltante de este proceso es el contrato realizado en el gobierno de Andrés Avelino Cáceres con la casa Grace, en virtud con la cual el Perú le otorgaba a sus acreedores, a cambio del pago de la deuda, el control y administración de sus más grandes recursos.

En los años venideros se desarrollaron las exportaciones. A finales de la década de 1920, las empresas extranjeras representaban más del 60% de las exportaciones. La gran depresión de 1929 cambió el panorama, y en la década de 1940 esta cifra se redujo al 30%. Después de la posguerra (1945), la inversión extranjera fue baja debido a que los países inmersos en esta gran contienda se encontraban reactivando sus propias economías, así como el hecho de que en el periodo 1945-1948 se encontraba en el poder un gobierno populista que no incentivó la inversión extranjera.

Luego de este periodo, los nuevos gobiernos incentivaron el desarrollo de inversiones extranjeras. Se publicó el código de minería en 1950, con dispositivos fiscales que atrajeron nuevas inversiones y dieron empuje al crecimiento económico. No obstante, un nuevo gobierno dictatorial y populista, en 1969, retiró a los inversionistas extranjeros y estatizó los segmentos productivos de la economía (minería, petróleo, electricidad, ferrocarriles, agua,

teléfonos, transporte terrestre y marítimo), expropió tierras y creó entidades autogestionarias con los trabajadores de las mismas. Asimismo, limitó el ingreso de productos extranjeros buscando proteger la industria nacional y realizó reformas en todos los estamentos del aparato gubernamental. Estas medidas provocaron el retiro de empresas extranjeras y la intermitencia de la economía, con un crecimiento sostenido hasta 1974, y luego con bajas y alzas hasta los años 80.

En los últimos treinta años, a partir de la década de 1980, el Perú ha tenido singulares características: los primeros diez años luego del regreso a la democracia estuvieron marcados por una creciente inflación, que culminó en la década de 1990 con hiperinflación y el desarrollo de enfrentamientos internos con grupos extremistas, que generaron miles de muertes en todo el país. En el periodo de 1990-2000, el gobierno entrante planteó una política de disminución del aparato estatal, privatizando casi toda la participación del Estado en diversas empresas. Se aplicó un programa para estabilizar la economía e incentivar la inversión extranjera, así como reforzando la estabilidad jurídica. El crecimiento económico se vio presionado por el entorno internacional, a pesar de ello, ingresaron inversiones en la banca, *retail*, construcción, telecomunicaciones, transporte aéreo y marítimo, que fueron el apalancamiento para la década siguiente.

El último decenio, 2000 -2010, han constituido un cambio importante en todos los estamentos del país. Luego de cuarenta años, en el año 2000, el Perú creció por encima del 5% (BM, 2011), hito que no se alcanzaba desde 1960. Este crecimiento se revirtió temporalmente el 2009, debido a la crisis económica mundial. El Perú no ha tenido ningún año de crecimiento negativo en la última década, permitiendo alargar el ciclo económico empresarial, explicado esencialmente por un aumento de la productividad del trabajo, por un incremento del empleo, de las exportaciones, sobre todo las no tradicionales, y por el crecimiento de la inversión privada, la cual se espera que llegue al 20% del PBI. Aún existe

una agenda pendiente para que se pueda sostener el desarrollo del país: la disminución de la pobreza, la desigualdad social y el combate contra la corrupción, así como el desarrollo de factores de política críticos de inversión pública y privada, que podría llegar al 25% del PBI. Asimismo, la igualdad de oportunidades para los ciudadanos, la instauración de un Estado más comprometido, con capital humano más desarrollado y mejor infraestructura física. Con estos elementos como base y un plan estratégico alineado con todos los estamentos del Estado, el buen ingreso a la próxima década puede estar asegurado.

**Organizacional /Administrativo.** El sistema orgánico del Estado peruano está definido por tres niveles de gobierno: (1) nacional, (2) regional y (3) local. Dentro de esta clasificación, los gobiernos regionales y locales tienen en sus jurisdicciones autonomía política, administrativa y legal. Existen en el Perú 26 departamentos regionales que incluyen la provincia Constitucional del Callao y Lima Metropolitana, 195 provincias y 1,841 distritos. Asimismo, existe una división de poderes, siendo estos: (1) Ejecutivo, (2) Judicial y (3) Legislativo. Adicionalmente a los poderes legislativo y judicial, se encuentran los organismos constitucionalmente autónomos (Governa, 2011). El Poder Ejecutivo es la organización del Gobierno nacional puesta al servicio de los intereses de la nación y ejerce las funciones de gobierno del país. Está conformado por la Presidencia de la República, el Consejo de Ministros, los ministerios, los organismos públicos descentralizados como la Sunat, el Ceplan, el Inpe, proyectos, programas como JUNTOS, empresas de propiedad del Gobierno, como el Fondo Mi Vivienda, el Banmat, Corpace y otros (IDEA, 2008). El Poder Judicial está integrado por órganos jurisdiccionales como los juzgados de paz letrados y no letrados, los juzgados provinciales y las cortes superiores que administran justicia en nombre de la nación, y por órganos que ejercen su gobierno y administración (IDEA, 2008), como se aprecia en la Tabla 13.

El Poder Legislativo es un órgano político integrado por 120 personas elegidas

democráticamente por un periodo de cinco años, y consta de una cámara única. Es un órgano deliberante porque no solo discuten y debaten opiniones, posiciones o incluso las formas fundamentales de organización de los grupos humanos, sino que además permiten la posibilidad real de su implementación a través de decisiones políticas. Sus funciones son legislar, fiscalizar y representar a las ubicaciones geográficas cuyos votantes los eligieron. Su estructura está dividida en dos áreas: la política, conformada por el servicio parlamentario y la Oficialía Mayor; y el área administrativa, conformada por la Presidencia, Mesa Directiva, Consejo Directivo y el Pleno del Congreso (IDEA, 2008).

Tabla 13

*Órganos del Poder Judicial*

<b>Órganos Institucionales del Poder Judicial</b>	
<b>Juzgados de Paz No Letrados</b>	Creados por el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial, están encargados de resolver faltas menores.
<b>Juzgados de Paz Letrados</b>	Se encargaran principalmente de resolver apelaciones hechas a las sentencias de los Juzgados de Paz no letrados, su competencia territorial está establecido por el Consejo Ejecutivo del Poder Judicial.
<b>Juzgados Especializados o Mixtos</b>	Son los Juzgados Civiles, Juzgados Penales, Juzgados de Trabajo, Juzgados Agrarios y Juzgados de Familia, los cuales tienen su sede en la capital provincial, existiendo como mínimo uno por provincia.
<b>Cortes Superiores</b>	Están conformadas por Salas Especializadas o Mixtas, las cuales resuelven en segunda y última instancia. Salvo excepciones sus competencias abarcan a los distritos judiciales con sedes especificadas por ley.
<b>Corte Suprema</b>	Está constituida por Salas Especializadas Permanentes y Transitorias. Su única sede es en Lima, y tiene competencia en todo el territorio nacional.

*Nota.* Adaptado de “Estructura del Estado Peruano”, por IDEA, 2008. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=42&cad=rja&ved=0CCEQFjABOCg&url=http%3A%2F%2Fvirtual.com.pe%2Fidea%2Ffile.php%2F1%2FMaterial%2520de%2520Lectura%2FEstado%2C%2520%2520Funcionamiento%2520y%2520Organizaci%25C3%25B3n.pdf&ei=bt6CUNCiLJKY9QTw6oGACA&usg=AFQjCNFPnp288L314Yb94IO39aBZbOe-qQ>

**Militar.** El Perú se encuentra en una gran perspectiva geopolítica y geoestratégica, al encontrarse por su posición marítima en el centro de América del Sur y como principal acceso hacia la cuenca del océano Pacífico para los países continentales del Atlántico Sur, como Brasil, Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Esta gran perspectiva también se apoya al ser el Perú un país con riquezas en sus tres regiones naturales (Costa, Sierra y Selva), así como la presencia del río Amazonas, que comunica con el océano Atlántico y

materializa la bioceanidad del Perú, y su presencia en el continente antártico, elementos que promueven conceptos como país marítimo, andino, amazónico y bioceánico (MRE, 2012).

A partir de las guerras en las que estuvo inmerso el país, en las cuales se llegó a perder 700,000 km<sup>2</sup> de superficie territorial, la defensa nacional externa e interna es un tema prioritario, sustentándose en las Fuerzas Armadas (Marina, Aviación y Ejército). Sus objetivos son: (1) Mejorar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas para mantener el control del espacio aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y lacustre; así como la capacidad de respuesta ante cualquier amenaza; (2) desarticular las organizaciones terroristas, el tráfico ilícito de drogas y otros ilícitos, y restablecer las condiciones de estabilidad y seguridad en la zona del valle de los ríos Apurímac, Ene y del Mantaro (VRAEM); (3) participar activamente en el desarrollo económico y social del país y en la defensa civil; (4) participar en la paz y seguridad internacional; (5) fortalecer el sistema de seguridad y defensa nacional; (6) optimizar la gestión institucional; (7) fortalecer la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y el bienestar del personal (Mindef, 2012).

En virtud a los hechos históricos, como parte de su política exterior, el Perú promueve la paz y seguridad internacional, y está comprometido con la coordinación y promoción de la política multilateral global y regional sobre desarme y no-proliferación de armas. Además, participa en la elaboración de iniciativas legislativas, así como planes y programas en el ámbito nacional en temas de desarme de armas convencionales, armas pequeñas y ligeras, armas de destrucción masiva y minas antipersonales (MRE, 2012).

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los principios cardinales propuestos por D'Alessio (2008) son cuatro y permiten analizar e identificar las influencias que recibe la Provincia de Chupaca, los lazos que la unen con temas históricos, sociales y culturales, así como las relaciones con sus enemigos y el contra balance de intereses.

**Influencia de terceras partes.** Al encontrarse interconectado con un mundo globalizado, el Perú se relaciona con los diversos actores que se desenvuelven en el comercio mundial. Si bien existe una relación histórica con los países limítrofes, la competencia por atraer capitales es alta, siendo América Latina y el Caribe una región que ha recibido en el 2011 US\$ 153,991 millones en inversión extranjera directa; es decir, un 28% más que el año 2010, concentrado un 10% de la inversión mundial. Los países que mayores inversiones recibieron fueron: Brasil (US\$ 66,660 millones), México (US\$ 19,440 millones), Chile (US\$ 17,299 millones) y Colombia (US\$ 13,234 millones). En esta dinámica, le corresponde al Perú un expectante quinto lugar con US\$ 7,328 millones, lo que representa un incremento del 5% respecto del año anterior. No obstante, estuvo por encima de Argentina (US\$ 7,243 millones), Venezuela (US\$ 5,302 millones) y Uruguay (US\$ 2,528 millones), tal como se puede apreciar en la Tabla 14 (CEPAL, 2011).

Tabla 14

*Inversión Extranjera por Países*

País	2000-2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Diferencia absoluta 2001-2010	Diferencia Relativa 2011-2010
<b>América del Sur</b>	38,004	43,538	77,877	92,868	55,492	89,911	121,500	31,631	35
Argentina	4,296	5,537	6,473	9,726	4,017	7,055	7,243	188	3
Bolivia	350	278	362	508	426	672	859	187	28
Brasil	19,197	18,822	34,585	45,058	25,949	48,506	66,660	18,154	37
Chile	5,047	7,426	12,572	15,518	12,887	15,373	17,299	1,926	13
Colombia	3,683	6,656	9,049	10,620	7,137	6,899	13,234	6,335	92
Ecuador	839	271	194	1,006	321	158	568	410	259
Paraguay	48	95	202	209	95	228	149	-37	-20
<b>Perú</b>	<b>1,604</b>	<b>3,467</b>	<b>5,491</b>	<b>6,924</b>	<b>5,576</b>	<b>7,328</b>	<b>7,659</b>	<b>331</b>	<b>5</b>
Uruguay	393	1,493	1,329	2,106	1,620	2,483	2,528	45	2
Venezuela	2,546	-508	1,620	1,195	-2,536	1,209	5,302	4,093	339
<b>México</b>	23,301	20,119	31,492	27,140	16,119	20,709	19,554	-1,154	-6

*Nota.* Tomado de “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”, por la CEPAL, 2011. p.25. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/46570/P46570.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/ddpe/tpl/top-bottom.xsl#>

Otro elemento de influencia son las exportaciones, que permiten el ingreso de divisas y el desarrollo interno. En la Tabla 15, se observa los mayores volúmenes de exportación de

los principales países, que son China (16.20%), Estados Unidos (15.10%), España (5.20%), Suiza (4.80%) y Canadá (4.70%) [INEI, 2012b].

Tabla 15

*Exportaciones Reales Según País de Destino (en Millones de Dólares)*

País	Julio 2011	Julio 2012
China	188	190
Estados Unidos	182	177
España	53	61
Suiza	104	56
Canadá	88	56

*Nota.* Tomado del “Informe Técnico N° 9 setiembre 2012. Evolución de las exportaciones e importaciones - julio 2012”, por el INEI, 2012b, p.8. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14982.pdf>

En el Perú, en las últimas décadas, el tipo de exportación que se ha desarrollado es la no tradicional, y el destino de la misma es diferente al de las exportaciones tradicionales, teniendo el volumen más alto dirigido a Estados Unidos. En el periodo enero-julio de 2012, el porcentaje de la exportación de los productos no tradicionales alcanzó un 10.10 %, siendo los destinos de exportaciones tradicionales China (US\$ 170 millones), Estados Unidos ((US\$ 58 millones), Suiza ((US\$ 55 millones), Canadá ((US\$ 48 millones) y Alemania ((US\$ 43 millones); y en lo que respecta a exportaciones no tradicionales: Estados Unidos ((US\$ 119 millones), Venezuela ((US\$ 50 millones), Ecuador ((US\$ 43 millones), Colombia ((US\$ 35 millones ) y Chile ((US\$ 29 millones) [INEI, 2012b].

La diversificación de la oferta exportable de productos tradicionales y no tradicionales permite ampliar la variedad y propuesta, generando la posibilidad de enviar ambos tipos de mercancías a un solo país, como se observa en la Tabla 16.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú fue el centro estratégico del Imperio Inca, organizado en una estructura jerárquica piramidal que gobernaba desde el Cuzco. Su extensión abarcaba el área actual del Perú, Bolivia, Argentina, Chile, Colombia y Ecuador. La riqueza cultural heredada del gran imperio se ve reflejada en los diversos asentamientos que se desarrollaron a lo largo de su existencia. El vínculo con la agricultura, la minería, las

artes y las formas de gobierno aún persisten en las comunidades andinas. En la Colonia, igualmente fue el epicentro de la administración española y sede del virreinato, al tratarse de una de sus más importantes fuentes de riqueza. El virreinato comprendía los territorios que actualmente pertenecen a Ecuador, Bolivia, Colombia, parte de Argentina y Chile. Esta época es importante, ya que al llegar los conquistadores españoles impusieron sus normas, costumbres y religión, ocasionado un choque cultural que finalmente fue impuesto a la fuerza.

Tabla 16

*Exportaciones Hacia Principales Países de Destino por Tipo de Producto. Julio 2012*

<b>País y producto</b>	<b>Julio 2011</b>	<b>Julio 2012</b>	<b>Variación %</b>
<b>China</b>			
Harina de pescado	72.10	63.70	-11.70
Cobre	37.70	59.70	58.10
Plomo	13.90	23.10	66.30
Hierro	31.50	17.40	-44.90
Juvias y Calamares	-	9 -	
<b>Estados Unidos de América</b>			
Oro	10.50	26.40	150.40
Derivados del Petróleo	18.70	19.50	4.20
Espárragos	15.50	14	-9.70
Polos de algodón	11.10	8.90	-19.30
Café	9	7.60	-15.40
Paltas	-	6.10 -	
Fosfato de Calcio Natural	3.20	4.60	46
<b>España</b>			
Gas natural	10.70	29.70	176.20
Platas	3.60	5.70	67.70
Jibas, globitos y calamares	5.30	3.90	-27.30
Espárragos	3.90	3.60	-5.60
<b>Suiza</b>			
Oro	98.60	54.20	-45
Plata	-	1.10 -	
<b>Canadá</b>			
Oro	56.60	38.70	-30.50
Plomo	16.90	3.60	-78.50
Mandarinas	-	2 -	

*Nota.* Tomado del “Informe Técnico N° 9 setiembre 2012. Evolución de las exportaciones e importaciones - julio 2012”, por el INEI, 2012b, p.9. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14982.pdf>

La herencia más compleja de esta etapa histórica ha sido la corrupción fiscal, comercial y administrativa. Esta data inicialmente desde el ocultamiento de los tributos indígenas. Según O’Phelan (2005), los tributarios eran varones indios entre 18 y 50 años que,

como prueba de su vasallaje al Rey de España, estaban sujetos al pago de un impuesto. El obviar su inscripción en las listas de tributarios generaba a corregidores, caciques y curas, beneficios personales, quedando el tributo en manos de los intermediarios sin destinarse a la corona. Otras formas de evasión se daban en el catastro de tierras al declarar una menor dimensión para el pago de impuesto, o el “cabezón” en los puertos a través del contrabando y la declaración de cantidades menores a las ingresadas. Otra opción que daba lugar a mecanismos de corrupción se presentó en la venta de cargos para los diversos organismos de administración de la colonia, como el caso de las audiencias (entidades que administraban justicia, en calidad de segunda instancia en los juicios o procedimientos judiciales y ejercían funciones políticas propiamente de gobierno), que se encontraban bajo línea directa del virrey. Esto originó que ganaban los puestos buscaran sacar provecho con el afán de recuperar el capital invertido. Estos puestos podían heredarse de padres a hijos y se formaron castas familiares que permitían establecer tratos comerciales y beneficios personales. Si bien la corona española trató de corregir las irregularidades detectadas, las medidas correctivas solo tuvieron un impacto efímero, ya que paulatinamente volvieron los antiguos vicios y los mecanismos fraudulentos que permanecieron durante todo el periodo colonial.

Según Quiroz (2005), con el advenimiento de la independencia, la corrupción no desapareció. Solo cambio de estamento, desplegándose a través de la gestión pública una manera criolla de continuar con las modalidades de corrupción colonial. Las luchas caudillistas, la extrema carencia fiscal aunada a la inestabilidad política e institucional, propiciaron políticas que debilitaron la estabilidad de la nueva república. José de San Martín y Bernardo Monteagudo promovieron la política de secuestro de bienes de emigrados españoles y criollos. Esta medida fue continuada por los caudillos, quienes se apropiaron ilegalmente de haciendas y demás propiedades expropiadas, hipotecando los pocos ingresos fiscales y aduaneros para garantizar el financiamiento interno y externo de sus campañas

militares.

La corrupción de esta época republicana temprana es la rapiña institucionalizada, que fue justificada en nombre del patriotismo emancipador militarista. Los siguientes periodos del devenir republicano añaden acciones consecuentes con actos de corrupción definidos en contratos lesivos, empréstitos mal utilizados en obras públicas innecesariamente, caros y de altos márgenes, dejados a la corrupción de funcionarios y el cobro de prebendas y despilfarro fiscal. En las últimas cuatro décadas, el país se ha visto rebasado por nuevos fenómenos que incentivan la corrupción: el ingreso del narcotráfico, el lavado de dinero en el mercado cambiario callejero y en empresas fantasmas, que acrecienta el poder de los carteles, y los negocios con el Estado a través de licitaciones direccionadas. Las conclusiones a las que se puede llegar son que los costos de la corrupción afectan el desarrollo económico del país, al alcanzar niveles en promedios anuales entre el 20% y 30% del valor presupuestario desviado por la corrupción; y entre el 3% y 4% del PBI (Transparency Internacional, 2011).

Teniendo en cuenta que el Perú ha debido crecer entre 6% y 8% anual, se ha visto afectado con casi el 40% o 50% en su crecimiento. En el futuro deben tenerse en cuenta mecanismos que transparenten las acciones del Estado, y limiten posibles acciones de corrupción, por tener altos costos de valor e institucionales más que otro factor coadyuvante del subdesarrollo (Transparency Internacional, 2011).

Según el índice de la percepción de la corrupción 2011, el Perú se encuentra en el puesto 80, junto con Colombia, Grecia y otros, como se observa en la Tabla 17. Asimismo, se observa según el mismo documento de transparencia internacional que el país menos corrupto es Nueva Zelanda, seguido por Dinamarca y Finlandia, cuyas realidades en este tema deberían ser imitadas.

***Contrabalance de Intereses.*** Las megatendencias son el marco actual en el cual se desenvuelve el país, y están determinando los cambios que condicionan las posibilidades de

desarrollo nacional. Identificar dichas megatendencias permitirá orientar las políticas de desarrollo y tomar decisiones apropiadas para el logro de los objetivos nacionales (CEPLAN, 2011). La firma de los TLC han dinamizado el comercio internacional; el 80% de las exportaciones es a través de estos tratados, en la cuenca del Pacífico, que en las tres últimas décadas ha logrado un crecimiento importante.

Tabla 17

*Índice de la Percepción de la Corrupción. Ranking Perú*

Ranking	País	Puntaje	Ranking por Región	Región
80	Colombia	3.40	14	América
80	El Salvador	3.40	14	América
80	Grecia	3.40	29	Europa
80	Marruecos	3.40	10	Medio Oriente
80	Perú	3.40	14	América
80	Tailandia	3.40	15	Asia Pacífico
86	Bulgaria	3.30	30	Europa
86	Jamaica	3.30	17	América
86	Panamá	3.30	17	América
86	Serbia	3.30	6	Europa

*Nota.* Tomado del “Corruption perceptions index 2011”, por Transparency Internacional, 2001. Recuperado de <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>

El incentivo a proyectos de inversión en minería, transporte, carreteras, energía, telecomunicaciones, turismo, mercado de capitales por US \$50 mil millones en los próximos tres años apunta al desarrollo de un país con oportunidades para todos. El Perú tiene un territorio extenso y tres regiones geográficas muy marcadas: Costa, Sierra y Selva. Es mega-diverso y ubicado estratégicamente en la zona central de Sudamérica, sobre el océano más vasto del planeta. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. La cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina, a través de vías que siguen muchas veces el trazo de los legendarios caminos incas. Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), de la cual el Perú es miembro, siendo el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo. El Perú es un país con un territorio que tiene casi todos los climas del planeta, con notables

recursos naturales, mineros y energéticos (ProInversión, 2012). Debido a estas ventajas naturales (comparativas), el Perú es: el primer exportador de espárragos y pprika en el mundo, el primer productor de harina y aceite de pescado, el primer productor de fibras de alpaca y vicuna, el segundo productor de cobre, el tercer productor mundial de plata y el próximo exportador neto de hidrocarburos.

En Latinoamérica, el Perú es el primer productor de oro, plata, zinc, estaño y plomo; el segundo de cobre y molibdeno; y uno de los principales exportadores textiles (con prendas de alto valor); además de ser poseedor de la mayor riqueza y variedad biológica; y el tercer país de Sudamérica (por su extensión); y el segundo por su área de bosques naturales. El Perú tiene ventajas comparativas en agro exportación, con un valor adicional por sus cuencas hídricas. Las exportaciones alcanzan los US\$3,000 millones, a pesar de tener una mayor extensión en comparación con Chile, que exporta cerca de \$12,000 millones (ver Figura 8). Los productos con ventaja serían: el brócoli, el aceite de oliva, las castañas, el cuy, el maíz tipo Cuzco, yacón, trucha, chirimoya, lúcumo, cedro, caoba, camu camu, entre otros.



Figura 8. Geografía peruana. Modelo agroeconómico del Perú comparado con Chile. Tomado de “Oportunidades de inversión en el Perú 2009”, por López Aliaga, 2009. Recuperado de <http://peruincuba.net/portal/pdfs/2009/41.pdf>

**Conservación de los enemigos.** Los enemigos del Perú históricamente han sido Chile y Ecuador, por asuntos de límites geográficos. Si bien se tuvieron conflictos con Colombia y

Brasil, estos finalizaron con la cesión de territorio en décadas pasadas. Con Ecuador el problema limítrofe se zanjó con el Acuerdo de Paz de Brasilia de octubre de 1998, en el que se ratificó el tratado de Brasilia de 1942. Con Chile se presenta un diferendo limítrofe marítimo materia de controversia jurídica, referente a la delimitación de los espacios marítimos, y por lo cual el Perú ha presentado y solicitado a la Corte Internacional de Justicia de la Haya que determine el límite marítimo entre ambos países, sobre la base de los principios y normas de la costumbre internacional, y según las convenciones sobre Derecho del Mar que han sido aplicadas en la jurisprudencia, en casos de delimitación marítima, estando a la espera del pronunciamiento del organismo internacional. Esta controversia no ha sido impedimento para el desarrollo de inversiones de Chile en el Perú, las que están por encima de los US\$ 11,000 millones.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Chupaca**

Es indudable que el Perú cuenta con mucha riqueza natural y niveles de población creciente. De acuerdo a las proyecciones del INEI, la pirámide poblacional se está invirtiendo, lo que significa que las personas de la tercera edad serán el porcentaje mayor para el 2050. Esta proyección hace posible el desarrollo de actividades para la prevención y promoción de la salud desde ahora, y actividades relacionadas al cultivo de una calidad de vida con productos naturales en armonía con la naturaleza, principalmente agrícolas, en los que destaca la zanahoria como principal antioxidante, que es el producto con el que Chupaca sobresale y puede explotar mejor.

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

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

**Recursos naturales.** De acuerdo a estudios de los ministerios de Economía y Finanzas (MEF) y del Ambiente (Minam), el Perú es el segundo país con la mayor extensión de bosques en América Latina. Estas extensiones representan el 60% de todo el territorio

nacional, con un aproximado de 72 millones de hectáreas. La posesión de esta riqueza forestal representa grandes beneficios al Estado Peruano. En el Perú habitan más de mil comunidades nativas y campesinas albergadas en estas extensiones de bosques, que por cierto contribuyen a la estabilización del clima y mitigación del cambio climático (MEF, 2012b; Minam, 2011).

Pero el Perú también presenta una superficie deforestada que, al año 2000, ha sido estimada en 7'172,553.97 hectáreas, es decir, casi el 9.25 % de la superficie de los bosques húmedos amazónicos, y el 5.58% del territorio nacional.

Los estudios indican que la tasa de deforestación estimada para la Amazonía fue de 150,000 hectáreas por año, lo que contribuye con el 47.5% de las emisiones de CO<sub>2</sub> y aumento de la pobreza en las poblaciones más vulnerables [ver Figura 9] (Minag, 2009).

**Recursos humanos.** La evolución favorable de la economía y el empleo ha impactado en el bienestar de los hogares de diversas formas. Entre los años 2005 y 2010, el empleo en empresas de 10 a más trabajadores del Perú urbano se incrementó en 32.70%, destacando el crecimiento en Chíncha (47.30%), Arequipa (46.80%), Trujillo (46.80%) y Huancayo (46.20%). En Lima Metropolitana, el empleo adecuado superó, por primera vez desde que se cuenta con esta información, el 50% de la PEA total. Los ingresos de los hogares se han incrementado en casi el 50% entre el 2005 y el 2010, sobre todo en el quintil más pobre, cuyo aumento fue de 74.10%. Este crecimiento se dio de manera descentralizada, ya que los ingresos de los hogares de los departamentos de la selva tuvieron un incremento de 85.20%, y los de la sierra de 59.80% (MEF, 2012).

Los niveles de ingreso mensual promedio de la PEA ocupada desde el año 2007 al año 2010 indica que entre el 2008 y el 2009 los ingresos fueron mayores, siendo estos entre S/. 901.20 y S/. 968.00 mensuales a nivel nacional, el ingreso promedio mensual a nivel nacional en el 2010 fue de S/. 685.70, por lo que se desprende que hubo una disminución del 30% con

respecto del año anterior. El departamento con mayor ingreso en el año 2010 fue Lima, con S/. 1,014.30; y el con menor ingreso fue Huancavelica, con S/. 312.80 mensuales. El departamento de Junín se encuentra en promedio con un ingreso de S/. 555.20 en el año 2010 (ver la Tabla 18).

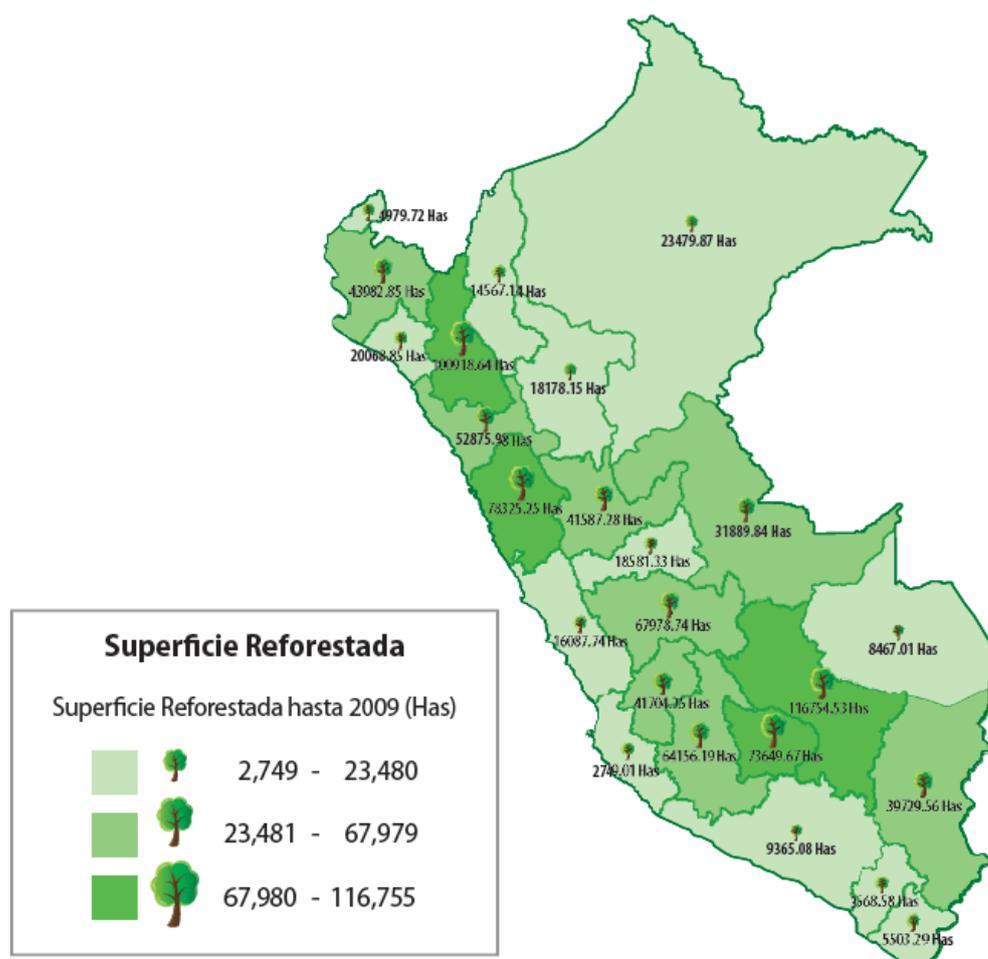


Figura 9. Mapa de reforestación de Perú al 2009.

Tomado del “Programa de fortalecimiento de capacidades nacionales para manejar el impacto del cambio climático y la contaminación de aire”, por el Minag, 2009, p. 6. Recuperado de [http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin8/analisis\\_funcional\\_BIP\\_8\\_Abril.pdf](http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin8/analisis_funcional_BIP_8_Abril.pdf)

En relación al comportamiento de los sectores económicos que ocupa la PEA entre el 2010 y el 2012, se puede validar que los sectores en crecimiento son construcción, comercio y manufactura, llegando a cubrir un porcentaje del 44.70%; y los que están en disminución son agricultura, pesca y minera, representando un 8.90%, así como el de transporte y

comunicaciones, con solo un 8.70% (ver Tabla 19). De acuerdo a la “Encuesta de Hogares [...]”, la PEA ocupada al 2012 según actividad económica indica que las actividades comprendidas en: inversión financiera, actividad inmobiliaria, empresas, alquiler, enseñanza y actividades de servicio social y de salud son las que tienen un porcentaje mayor llegando a ser un 37.70% de la PEA ocupada, y por el otro extremo se encuentra el sector construcción, con un 7.30% de la PEA ocupada al 2012.

Tabla 18

*Ingresos Mensuales Promedio 2007 -2010*

Regiones	2010		2009		2008		2007	
	Promedio	Mediana	Promedio	Mediana	Promedio	Mediana	Promedio	Mediana
<b>Perú</b>	<b>685.70</b>	<b>434.30</b>	<b>968.00</b>	<b>625.70</b>	<b>901.20</b>	<b>586.00</b>	<b>818.80</b>	<b>508.30</b>
Amazonas	430.10	265.50	716.40	430.50	648.40	404.20	543.00	335.80
Ancash	522.40	332.50	776.70	547.70	736.10	456.40	628.00	399.30
Apurímac	390.60	233.30	538.80	389.80	504.50	339.10	435.60	243.00
Arequipa	657.90	431.50	1,055.80	750.50	991.60	636.70	822.80	554.30
Ayacucho	379.30	244.30	578.90	399.90	529.60	355.70	492.70	296.70
Cajamarca	410.50	265.50	661.00	377.60	568.00	310.80	479.80	282.90
Callao	916.70	649.30	1,244.50	888.30	1,102.00	788.70	984.90	738.30
Cusco	388.30	252.80	764.70	500.70	659.50	417.00	585.30	347.20
Huancavelica	312.80	156.00	497.00	254.80	428.80	210.20	385.20	193.80
Huánuco	325.00	193.50	578.50	369.30	541.20	318.30	467.20	265.30
Ica	766.00	468.90	893.60	685.50	795.60	633.80	703.80	538.10
<b>Junín</b>	<b>555.20</b>	<b>346.30</b>	<b>794.80</b>	<b>550.50</b>	<b>800.80</b>	<b>482.50</b>	<b>678.10</b>	<b>405.00</b>
La Libertad	568.30	380.30	912.30	552.80	769.30	513.10	820.20	452.30
Lambayeque	529.30	335.70	679.40	501.30	637.70	436.10	594.40	379.40
Lima	1,014.30	686.40	1,305.00	851.20	1,246.90	820.20	1,154.20	725.10
Loreto	473.00	312.80	774.60	412.90	728.40	432.00	664.30	373.00
Madre de Dios	797.60	626.90	1,415.30	1,050.60	1,250.20	862.20	1,092.30	821.00
Moquegua	741.20	434.80	1,373.40	832.80	1,338.00	800.10	1,137.40	666.10
Pasco	486.70	291.80	812.00	498.30	750.40	439.30	642.40	367.80
Piura	471.40	306.60	762.00	519.80	635.60	421.90	555.00	346.70
Puno	381.00	225.30	509.00	300.20	470.20	283.20	416.50	249.80
San Martín	417.90	257.30	799.80	490.90	779.80	480.50	667.40	392.80
Tacna	763.60	493.10	1,058.60	704.80	1,036.70	697.30	907.40	619.30
Tumbes	670.10	430.80	857.00	606.90	786.80	604.00	876.00	580.70
Ucayali	563.00	393.80	850.70	624.30	773.40	548.40	759.40	481.70

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín”, por el INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

En relación a los niveles educativos en el Perú, se analizaron las estadísticas presentadas por la Asamblea Nacional de Rectores (ANR), las cuales muestran que al 2010 el porcentaje de mujeres graduadas en universidades privadas es mayor que el de varones, siendo un 54.60%; y que en las universidades públicas se presenta el efecto inverso, siendo

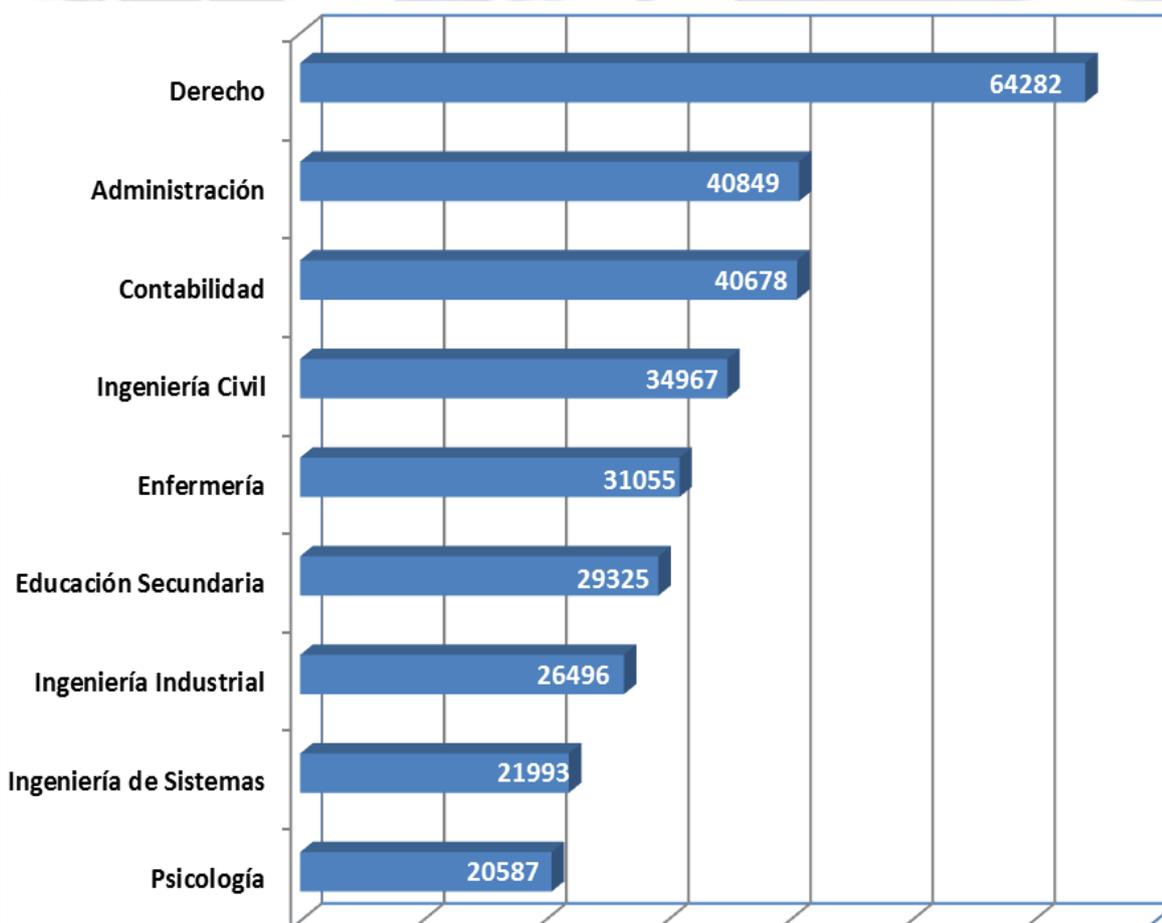
este el 49.80% (ANR, 2010). Las profesiones que más matrículas presentan en las universidades públicas y privadas son Derecho, Administración, Contabilidad, Ingeniería Civil y Enfermería, lo que permite visionar la mayor cantidad por tipo de profesionales (ver Figura 10).

Tabla 19

*Distribución de PEA por rama de Actividad, en Porcentaje*

Actividad	2010	2011	2012
Agricultura, pesca y minería	8.60	9.40	8.90
Manufactura	13.20	12.20	12.30
Construcción	7.00	6.40	7.30
Comercio	23.00	23.60	25.10
Transporte y comunicaciones	9.60	9.90	8.70
Otros	38.60	38.50	37.70

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín”, por el INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>



*Figura 10.* Carreras profesionales con mayor cantidad de alumnos matriculados al 2010. Tomado “Carreras Profesionales con mayor cantidad de alumnos matriculados 2010”, por la ANR, 2010. Recuperado de [www.anr.edu.pe](http://www.anr.edu.pe).

**Recursos de capital.** Las reservas internacionales netas (RIN) crecieron en US\$ 4,711 millones durante el 2011, alcanzando un saldo de US\$ 48,816 millones al cierre del año. La acumulación de las RIN obedeció principalmente a los mayores depósitos en dólares del sector público (US\$ 2,393 millones) y de las entidades del sistema financiero (US\$ 1,473 millones), así como por el rendimiento neto del portafolio de las inversiones de los activos de reservas internacionales (US\$ 579 millones) y las compras netas de divisas (US\$ 329 millones). Al cierre de setiembre del presente año, las RIN totalizaron US\$ 61,161 millones, monto mayor en US\$ 1,389 millones respecto de lo alcanzado a fines de agosto de 2012 (ver Figura 11).

El incremento de las RIN en setiembre se explicó principalmente por las compras netas de moneda extranjera en la mesa de negociación por US\$ 1,220 millones, por la mayor valuación de las inversiones en US\$ 379 millones, y por la rentabilidad de las inversiones por US\$ 46 millones. Ello fue atenuado por la disminución, tanto de los depósitos del sector público en US\$ 139 millones, como de los depósitos al sistema financiero por US\$ 4 millones.

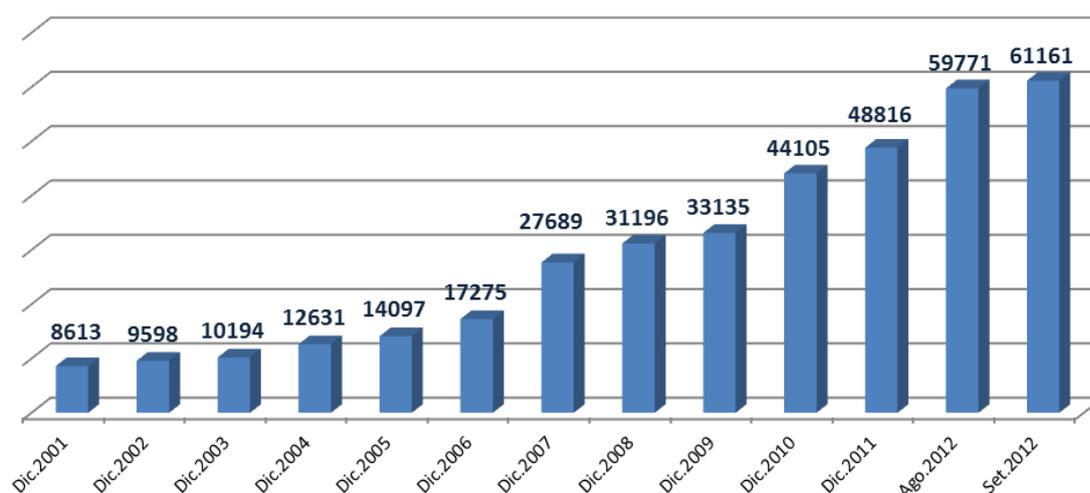


Figura 11. Reservas internacionales netas (millones de US\$).

Tomado de "Reporte de inflación setiembre 2012", por el BCRP, 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2012.pdf>

**Infraestructura material.** El Perú cuenta con muy poca infraestructura material, aún falta mucho por desarrollar e invertir en coordinación con la empresa privada y el Estado. Los recursos deben aprovecharse mejor en equipamiento e infraestructura de comunicaciones para potenciar el desarrollo de todas las regiones. De acuerdo al “Ranking de infraestructura de transporte” elaborado por el World Economic Forum (WEF), al 2010 el Perú se encuentra en el puesto 102 de 133, ubicación muy por debajo de lo esperado, comparado en caminos, ferrovías, puertos y aeropuertos (ver Figura 20).

Tabla 20

*Ranking de Infraestructura en Transporte (1= Mejor, 133= Peor)*

País	Infraestructura en General	Caminos	Ferrovías	Puertos	Aeropuertos
Canadá	13	21	15	14	25
Estados Unidos	14	11	17	13	20
Chile	23	15	76	27	19
Uruguay	61	46	103	40	99
México	71	57	66	82	56
Brasil	81	106	86	127	89
Colombia	83	101	99	107	81
Argentina	94	84	78	85	113
Ecuador	99	103	113	96	73
<b>Perú</b>	<b>102</b>	<b>93</b>	<b>87</b>	<b>126</b>	<b>87</b>
Venezuela	103	88	97	129	109
Bolivia	124	123	93	115	112

*Nota.* Tomado del “The global competitiveness report 2009-2010”, por el WEF, 2011. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Respecto al total de vías asfaltadas, el Perú solo cubre el 14%, muy por debajo de Estados Unidos (65%), México (50%), Venezuela (34%), Argentina (30%), Chile (21%) y por encima de Brasil (12%) y Bolivia (6%) [Ministerio de Transportes de Brasil, 2007]. En cuanto a la calidad de infraestructura aeroportuaria, el Perú ocupa el cuarto puesto en Latinoamérica. Según el Global Competitiveness Report 2009-2010, en la escala del uno al siete, se califica al Perú con 4.10, al mismo nivel de Brasil, y por encima de Venezuela (3.50), Bolivia (3.50) y Argentina (3.40). Sin embargo, también se califica por debajo de Colombia (4.30), Ecuador (4.60), México (4.90), Panamá (5.70) y Chile (6.00). Actualmente,

el Perú posee 11 terminales con categoría de aeropuerto internacional, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y diez helipuertos. Según cifras del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), durante el 2008 el tráfico de pasajeros en los terminales aéreos alcanzó los 13.20 millones de personas, de las cuales 8.30 millones (62.80%) se movilizaron a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. De ellas, 4.70 millones eran pasajeros de vuelos internacionales, mientras que 3.70 millones lo eran de vuelos nacionales. Así también, se transportó aproximadamente 240,000 Tm de carga, de las cuales un 87.30% fue a través del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, lo que significó un incremento de 107.50%, en relación a la carga registrada el año 2001 (ver Figura 12).

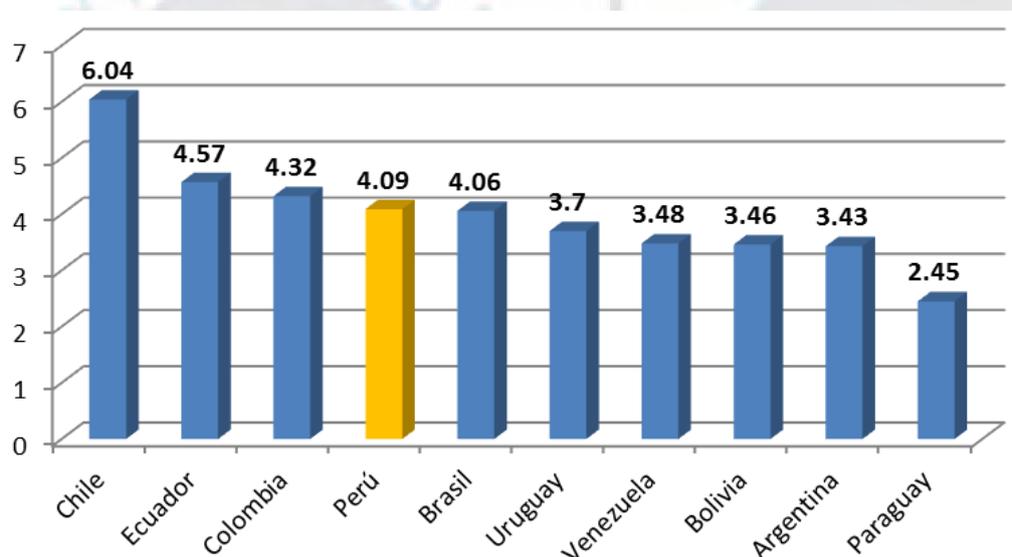


Figura 12. Calidad de la infraestructura en Aeropuertos.

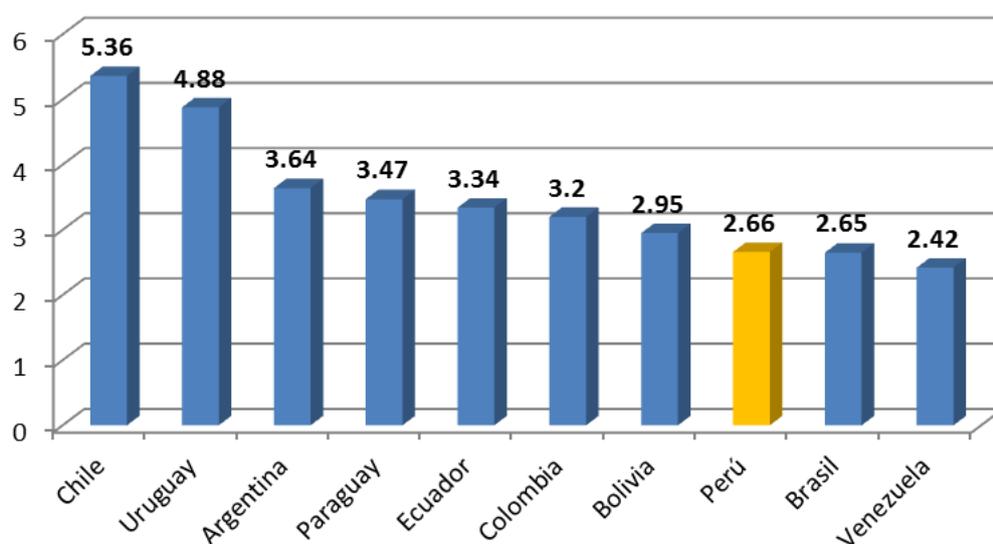
Tomado del “Plan bicentenario Perú al 2021”, por el CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

**Puertos.** Con respecto de los terminales portuarios de uso público con los que cuenta el Perú (11 terminales: siete marítimos y cuatro fluviales), el puerto del Callao es el más grande del país, el séptimo de América del Sur, y se encuentra entre los 100 primeros del mundo. El total de carga que manejan los puertos del Perú se ha incrementado en un 30% en los últimos ocho años, y el 95% del intercambio comercial peruano por vía marítima es

realizado por navieras extranjeras. La calidad de la infraestructura portuaria nacional es calificada con 2.66 sobre una escala en la que equivale a una infraestructura portuaria subdesarrollada, mientras que siete corresponde al nivel óptimo; es decir, todavía resta mucho por hacer.

Este resultado indicaría que los puertos peruanos no están en condiciones de atender de manera eficiente la demanda generada por el flujo de importaciones, exportaciones y transbordos, pues sus costos operativos son muy altos, sus fletes muy caros en relación a los puertos de países vecinos y sus procedimientos aduaneros muy lentos, además de no tener las condiciones para recibir barcos de gran calado.

Las recientes concesiones del Muelle Sur en el puerto del Callao, la iniciativa para modernizar los muelles Centro y Norte, así como la concesión del puerto de Paita, contribuirán en mejorar la disponibilidad de infraestructura portuaria (ver Figura 15). Sin embargo, la Asociación para el Fomento de Infraestructura Nacional (AFIN) estima que se requiere una inversión de al menos US\$ 3,600 millones para hacer competitivos nuestros puertos frente a otros de Sudamérica (AFIN, 2012).



*Figura 13.* Calidad de la infraestructura en puertos. Tomado del “Plan bicentenario Perú al 2021”, por el CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

**Carreteras.** La red vial nacional tiene tres ejes longitudinales (Panamericana y las longitudinales de la sierra y la selva) y veinte ejes transversales. Al año 2009, estos alcanzaban 84,744 kilómetros, de los cuales 13,487.30 son carreteras pavimentadas (15.90%), y los 71,257.20 kilómetros (84.10%) restantes son sin pavimentar. Actualmente, en el MTC existen proyectos para extender la red nacional en 2,474.30 kilómetros.

La cobertura vial del territorio resulta relativamente baja, pues el promedio nacional es de 10.5 kilómetros de vías pavimentadas y de 55.4 kilómetros de vías no pavimentadas por 1,000 kilómetros cuadrado de territorio. Ello, al igual que la densidad poblacional (en promedio 22.7 habitantes por kilómetro cuadrado al año 2009), está condicionado por las características geográficas del país, y muestra marcadas brechas entre las regiones geográficas y dentro de estas. Se estima que al interior de cada departamento también se dan estas diferencias. En cifras del MTC, hasta el año 2009 existía una red vial departamental de 22,793.3 kilómetros, cuya gestión corresponde a los gobiernos regionales. De esta red, solo el 6.50% estaba pavimentada y el restante 93.5% sin pavimentar (afirmadas, sin afirmar y trochas carrozables). En cuanto a las vías vecinales (a cargo de los gobiernos locales), estas abarcaban un total de 38,048.4 kilómetros, de los cuales solo el 1.60% se encontraba pavimentada. Se estima que existen 42,575.7 kilómetros de vías no pavimentadas por identificar y/o incorporar al Sistema de la Red Vial Vecinal, con lo que dichas vías llegarían a un total de 80,624.1 kilómetros. El Perú se encuentra en el quinto lugar en mantener la calidad en carreteras, comparado con los países de la subregión (Figura 14).

**Ferrovías.** El Perú es uno de los países con menor desarrollo ferroviario de la región. Lamentablemente, este medio no ha formado parte de las políticas viales de los gobiernos anteriores y no ha sido considerado como una alternativa viable al transporte por carreteras. Por ello, la extensión de la red ferroviaria peruana es menor que la de países menos extensos de la región como Bolivia, Chile y Colombia.

En términos de infraestructura ferroviaria, el Perú se encuentra en el puesto 90 de 100 países, dentro del índice de calidad de infraestructura ferroviaria del Reporte Global de Competitividad 2008-2009, con un puntaje de 1.72 sobre siete. Cabe resaltar que si bien México es el país que se encuentra en mejor posición en la región con respecto del índice de calidad de infraestructura ferroviaria, el puntaje de 2.11 aún se encuentra muy por debajo de los primeros lugares a nivel internacional como Suiza, que cuenta con un puntaje de 6.80 sobre siete.

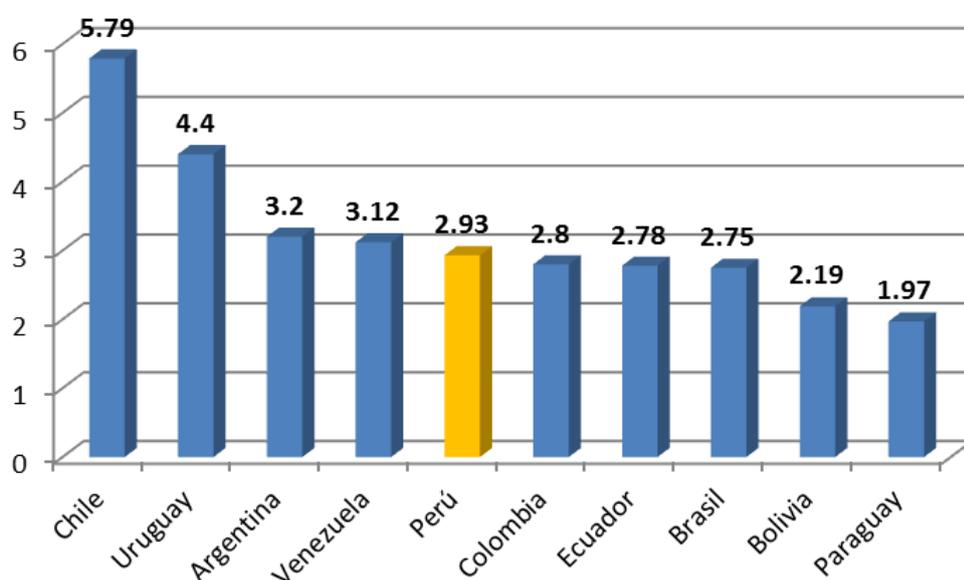


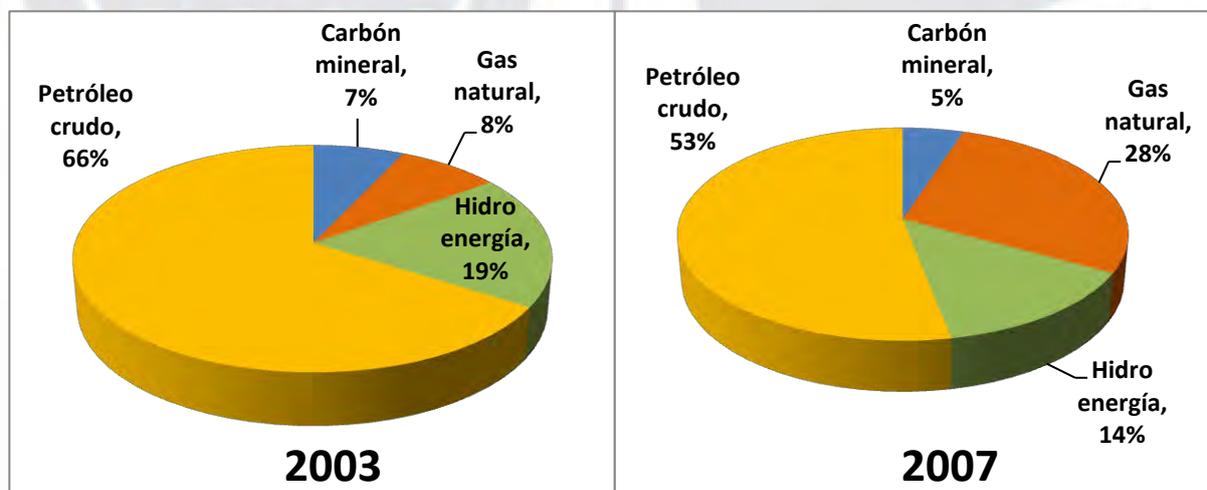
Figura 14. Calidad de la infraestructura en carreteras.

Tomado del “Plan bicentenario Perú al 2021”, por el CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

**Infraestructura especial-Gas de Camisea.** Antes de la puesta en marcha del proyecto Camisea, la industria del gas natural tuvo un limitado desarrollo, concentrado en el yacimiento de Aguaytía en la selva central y en los yacimientos ubicados en la cuenca petrolera de Piura y Tumbes. Este lento avance se debió a la escasa cantidad de reservas probadas y la localización de los yacimientos alejados de los centros de mayor consumo de energía, entre otros factores. Los yacimientos del gas de Camisea se ubican en el Cuzco, a 500 km al sudeste de Lima. Fueron descubiertos en la década de los ochenta. El inicio de la

operación comercial se efectuó en agosto de 2004, luego de 15 años desde su descubrimiento. El proyecto Camisea es, sin lugar a dudas, el proyecto energético de mayor importancia en los últimos años. La puesta en marcha de este proyecto, que comprende la explotación, transporte y distribución de gas natural, ha generado un cambio en la matriz energética del país (ver Figura 15).

**Telecomunicaciones.** El sector ha avanzado significativamente desde 1994, año en el cual se privatizó la Compañía Peruana de Teléfonos y Entel Perú. La densidad de telefonía fija se incrementó de 2.94 teléfonos por cada 100 habitantes en el año 1993 a 10.30 en el 2008. La densidad móvil creció considerablemente de 0.16 celulares por cada 100 habitantes en 1993 a 10.70 en el 2003, y a 74.90 en el 2008. Este crecimiento ha presentado un gran dinamismo, lo que ha significado la disminución de la brecha con respecto de otros países de la región, sobre todo en el sector de telefonía móvil.

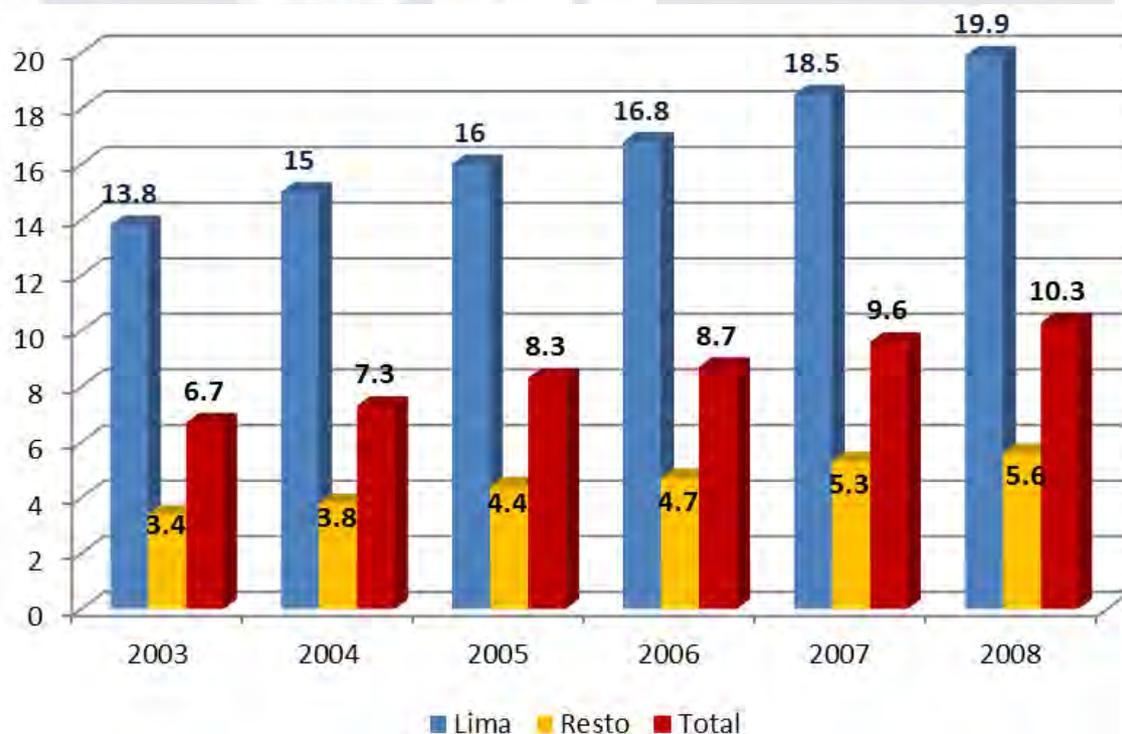


*Figura 15.* Matriz energética 2003-2007 (en % del total de la oferta interna de energía primaria). Tomado de “El reto de la infraestructura al 2018. La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008”, por IPE, 2009, p. 124. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

La densidad de la telefonía fija en el Perú es 10.30 líneas fijas por cada 100 habitantes para el año 2008, lo que representó un crecimiento acumulado de 53% con respecto del año

2003. Al 2008, la telefonía fija cubre 886 distritos, es decir, 48% del total de distritos del país. No obstante, la mayor parte de este crecimiento se ha dado en la ciudad de Lima, la cual pasó de una densidad de 13.8 a 19.9 líneas por cada 100 habitantes entre el 2003 y el 2008 (ver Figura 16), mientras que el resto de provincias pasó de 3.4 a 5.6 líneas por cada 100 habitantes en este mismo periodo. Así pues, a fines del 2008, la región Lima concentró 63.2% del total de líneas fijas en servicio en el país (2'104,210 líneas) [IPE, 2009].

La densidad de telefonía móvil pasó de 10.7 en el 2003 a 74.9 líneas por cada 100 habitantes en el año 2008, como se aprecia (ver Figura 17), liderada sobre todo por el aumento de las líneas prepago que pasaron de 2.28 millones en el 2003 a 18.64 millones en el 2008. También debe mencionarse que el número de distritos cubiertos por la telefonía móvil pasó de 410 en el 2004 a 1,414 en el 2008, lo cual representa 77% del total de distritos del país (IPE, 2009).



*Figura 16.* Densidad de telefonía fija en el Perú, 2003 -2008 (en líneas en servicio por cada 100 habitantes). Tomado de “El reto de la infraestructura al 2018. La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008”, por IPE, 2009, p. 134. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

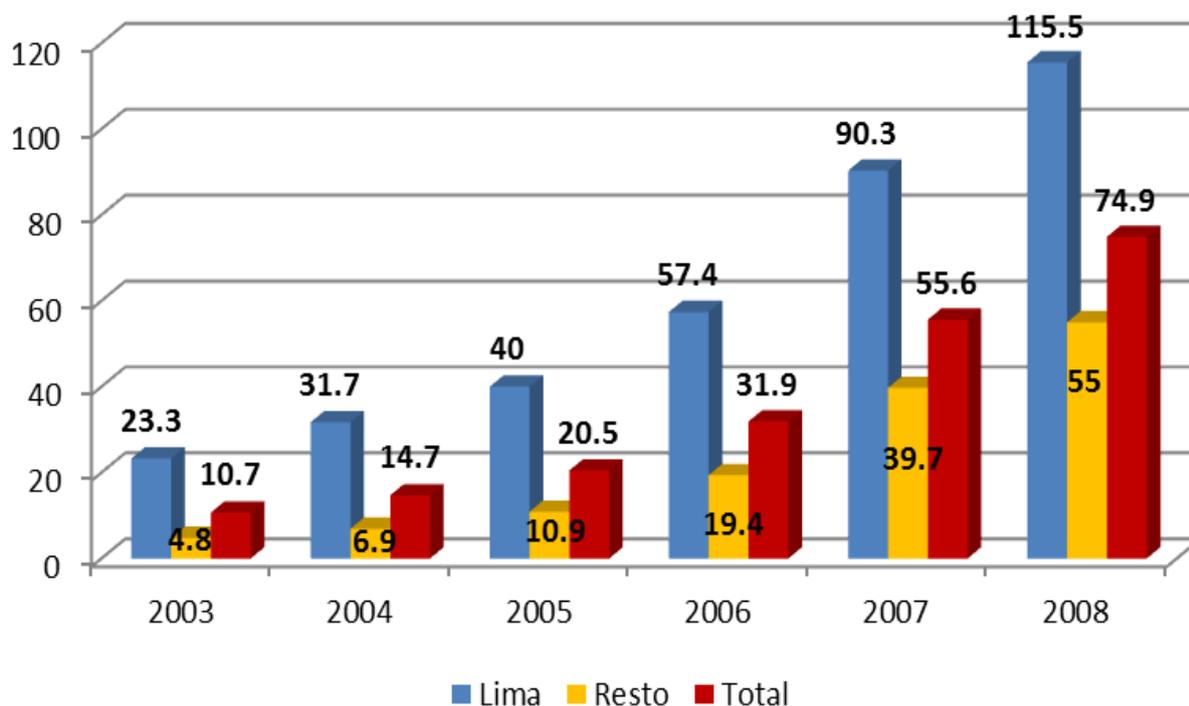


Figura 17. Densidad de telefonía Móvil en el Perú, 2003 -2008 (en líneas en servicio por cada 100 habitantes). Tomado de “El reto de la infraestructura al 2018. La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008”, por IPE, 2009, p. 137. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

El crecimiento del acceso a Internet en el Perú ha sido sostenido en el periodo 2003-2008, pasándose de 310 mil conexiones en el 2003 a 765 mil en el 2008, lo que significó un crecimiento promedio anual de 25%. Cabe mencionar que se ha retrocedido en el uso de las tecnologías *dial-up* y cable, cediendo el paso a la tecnología ADSL, que pasó de las 64 mil conexiones en el 2003 a 688mil en el 2008, lo que representa un crecimiento promedio anual de 81%, como se observa en la Figura 18.

Según la competitividad entre los departamentos en el rubro Infraestructura de Telecomunicaciones desarrollado por el Consejo Nacional de Competitividad, Junín se encontraba en el puesto 12 de 24 hasta el 2008, lo cual indica que hay zonas rurales, semiurbanas y urbanas no atendidas por ningún operador de telecomunicaciones, tal como como se aprecia en la Tabla 21.

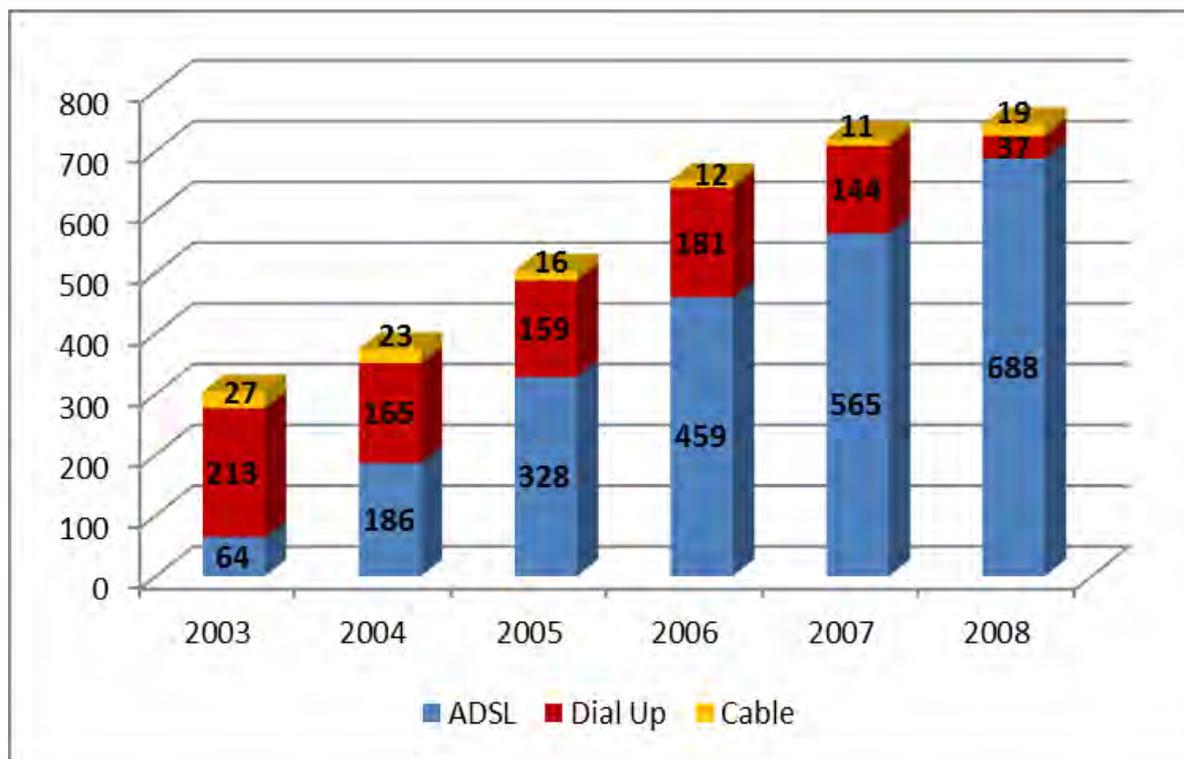


Figura 18. Acceso a Internet según principales modalidades, 2003 -2008 (en miles de accesos). Tomado de “El reto de la infraestructura al 2018. La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008”, por IPE, 2009, p. 139. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

Tabla 21

*Índices de Competitividad en el Rubro Infraestructura en el Perú, 2008*

Departamentos de la Costa			Departamentos de la Sierra			Departamentos de la Selva		
	Índice	Puesto		Índice	Puesto		Índice	Puesto
Ancash	0.5163	10	Apurímac	0.2172	20	Amazonas	0.1195	24
Arequipa	0.8043	2	Ayacucho	0.3369	17	Loreto	0.5000	11
Ica	0.7119	5	Cajamarca	0.3261	19	Madre de Dios	0.4293	14
La Libertad	0.7119	4	Cusco	0.4782	13	San Martín	0.3315	18
Lambayeque	0.6739	6	Huancavelica	0.1576	23	Ucayali	0.4076	15
Lima – Callao	0.9620	1	Huánuco	0.1630	22			
Moquegua	0.5652	9	<b>Junín</b>	<b>0.4837</b>	12			
Piura	0.6739	7	Pasco	0.2011	21			
Tacna	0.7500	3	Puno	0.3587	16			
Tumbes	0.5652	8						
<b>Promedio</b>	<b>0.6934</b>			<b>0.3025</b>			<b>0.3575</b>	

Nota. Tomado del “Plan bicentenario Perú al 2021”, por el CEPLAN, 2011. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

En el mercado nacional, la agricultura para consumo interno creció levemente en

0.40%, reflejado por las menores siembras de arroz debido al desfase del ciclo hidrológico en el norte; los bajos rendimientos del tomate y el limón, que enfrentaron un clima frío no apto para dichos cultivos; y una menor producción de plátano y yuca, por inundaciones de los ríos Marañón, Ucayali y Amazonas a fines del primer trimestre. Estos resultados fueron compensados con una mayor producción de papa en la sierra, y de ajo en Arequipa, por las buenas condiciones hídricas.

La sierra generó tres cuartas partes de la producción anual de papa en 2011. La mayor oferta procedió de la sierra central con mejoras en los rendimientos, 58% en Pasco, 15% en Junín y 9% en Huánuco, sin la ocurrencia de heladas perjudiciales en las zonas de mayor altitud, como ocurrió en el 2010, teniéndose una producción de 1,180 tm.

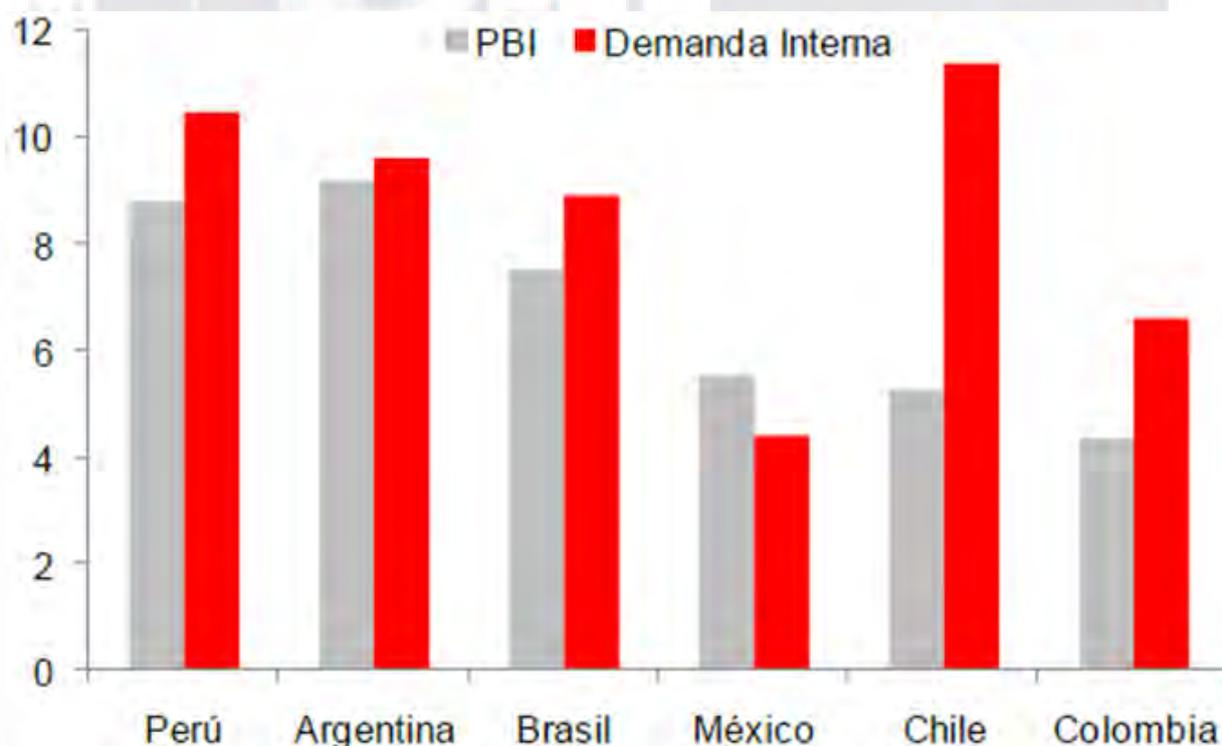
La sierra sur logró un volumen de papa ligeramente mayor al del año anterior debido a la mayor disposición de agua en Puno, de 1,482 Tm en el 2010 a 1,490Tm en el 2011. En el caso contrario, la producción de papa en la sierra norte se redujo por desfases en el ciclo de lluvias en esa zona. En el caso del arroz, las zonas productoras de Lambayeque y Piura se vieron afectadas por las anomalías asociadas al evento climatológico La Niña, que al generar un clima frío produjo escases de agua, recurso que se usa de manera intensiva en la producción de arroz.

En el Perú, en el año 2010 el PBI recobró sus tasas de crecimiento pre-crisis, y se expandió 8.80% .La demanda interna creció 10.80%; esto, comparado con países latinoamericanos como Argentina, Brasil, México, Chile y Colombia, como se aprecia en la Figura 19, coloca al Perú en la segunda posición en demanda interna.

***Mercado internacional.*** La incertidumbre económica internacional sigue impactando en las exportaciones peruanas, especialmente en *comodities* como cobre, zinc y hierro. En agosto, las exportaciones totales sumaron US\$ 3,707 millones (-20.20%), mientras que en el acumulado fue US\$ 29,510 (-3.90%). China se mantiene como el principal destino entre 169

mercados, con una participación de 16.90% aunque experimenta un proceso de desaceleración de la demanda de materias primas que se encuentra en línea con la menor dinámica de su economía. El volumen de las exportaciones tradicionales registraron una leve caída de 0.50%, mientras que el volumen de exportaciones del sector no tradicional registraron un aumento de 12% (PromPerú, 2012).

La exportación no tradicional representaron el 24% de las ventas al exterior y los sectores agropecuario, textiles y confecciones, y químico fueron los más importantes. Se exportaron 4,251 tipos de productos no tradicionales a 168 mercados y estas ventas fueron realizadas por 6,585 empresas, de las cuales el 56% fueron mype (envíos menores a US\$ 100 mil), obteniéndose US\$ 37 millones hasta agosto del presente año, seguido de paltas frescas y otros (ver Tabla 22).



*Figura 19.* PBI y demanda interna 2010 (variación % anual).

Tomado del “Marco macroeconómico multianual 2012-2014”, por el MEF, 2012.

Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf)

Tabla 22

*Sector Agro No Tradicionales: Principales Productos (Millones de Dólares)*

Producto	Agosto 2012	Var. % Agosto 12/11	Ene – Ago 2012	Var.% Ene – Ago 12/11
Espárragos frescos	37	37.60	186	16.40
Paltas frescas	22	-51.30	142	-0.30
Uvas frescas	0.20	12.70	118	23.60
Mangos frescos	0.10	-54.60	94	-10.30
Espárragos preparados	9	19.10	80	-6.20
Resto	204	17.00	1243	11.70
<b>Total</b>	<b>272</b>	<b>7.00</b>	<b>1,863</b>	<b>9.50</b>

*Nota.* Tomado de “Informe mensual de exportaciones. Agosto 2012”, por PromPerú, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/585697789rad43569.pdf>

Las ventas al exterior de productos tradicionales tuvieron una variación negativa de 7.80% y llegaron a US\$ 22,348 millones. La caída más significativa fue observada en las exportaciones mineras que registraron una contracción importante, debido a los menores precios pagados por los minerales en los mercados internacionales. Situación similar ocurrió con el café, mientras que la pesca tradicional aumentó 5.70%. Respecto a las exportaciones del sector no metálico, la principal exportación fue de fosfato de calcio, seguido de baldosas de cerámica y mármol, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

*Sector Minero No Metálico: Principales Productos (Millones de Dólares)*

Producto	Agosto 2012	Var. % Agosto 12/11	Ene – Ago 2012	Var.% Ene – Ago 12/11
Fosfatos de calcio	41	79.80	285	117.00
Baldosas de cerámica	6	5.80	43	-6.10
<b>Mármol y travertinos</b>	<b>2</b>	<b>-3.20</b>	<b>13</b>	<b>2.10</b>
Coques y semicoques de hulla	-	-	13	-
Vidrio de seguridad	1	-0.70	12	9.50
Resto	12	-19.20	106	16.40
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>34.10</b>	<b>473</b>	<b>61.40</b>

*Nota.* SUNAT Elaboración PROMPERU

Tomado de “Informe mensual de exportaciones. Agosto 2012”, por PromPerú, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/585697789rad43569.pdf>

En la Tabla 23, se aprecia que dentro de los principales productos exportables en el sector minero no metálico los fosfatos de calcio ocupan un importante porcentaje de exportación, seguidos por las baldosas de cerámica, es así que dentro de nuestra organización siendo el mármol y travertinos potenciales productos exportables, se encuentran en un

penúltimo lugar, siendo un posible potencial de aprovechamiento.

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

La inversión privada creció 11.70%, aunque con un comportamiento diferenciado a lo largo del año, con tasas por encima del 15% en el primer semestre y crecimientos de un dígito en el segundo. En este caso, el resultado de 2011 también superó el promedio de la década, como se puede observar en la Figura 20. La inversión extranjera directa, a diciembre de 2011, en millones de dólares es: en minería (5, 384.03), finanzas (4, 056.21), comunicaciones (3, 788.64), industria (3,064.60), energía (2,893.92), comercio (786.80), petróleo (559.13), entre otros (INEI, 2012b).

En la Figura 20, se aprecia que hasta el año 2008 se tuvo una creciente inversión bruta fija en el sector privado que, a razón del efecto de la crisis mundial iniciada a fines del 2008 se vio reflejada en una desinversión de hasta 15.70%. Esta situación se restauró para el año 2010 con un 22.10%, con tendencia a seguir disminuyendo para el año 2012, con un 11.70% en el 2011.

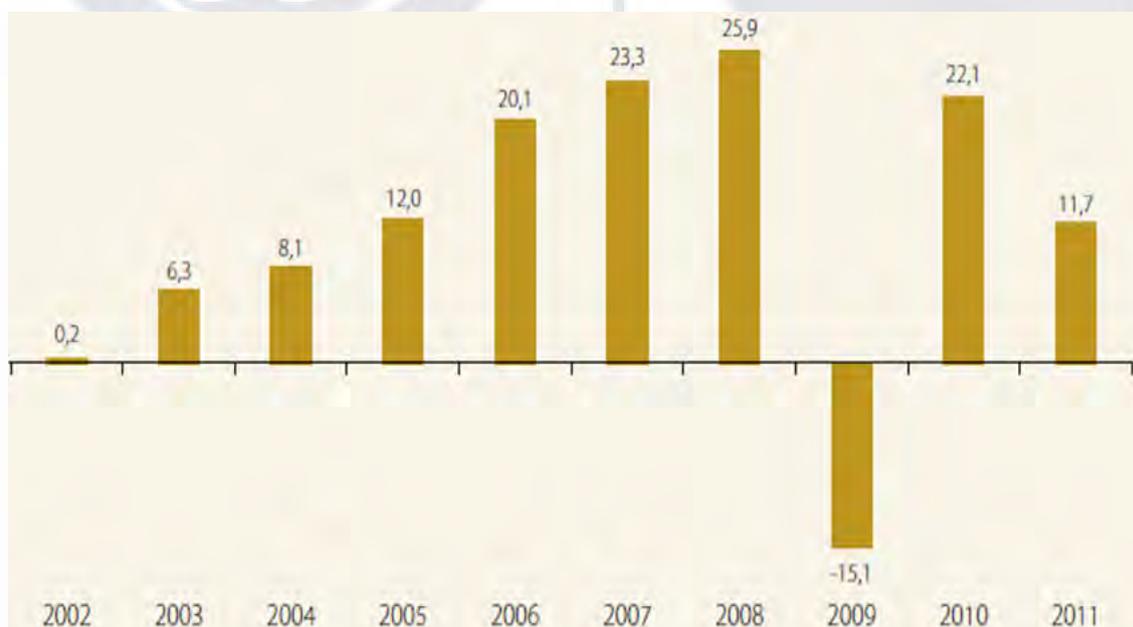
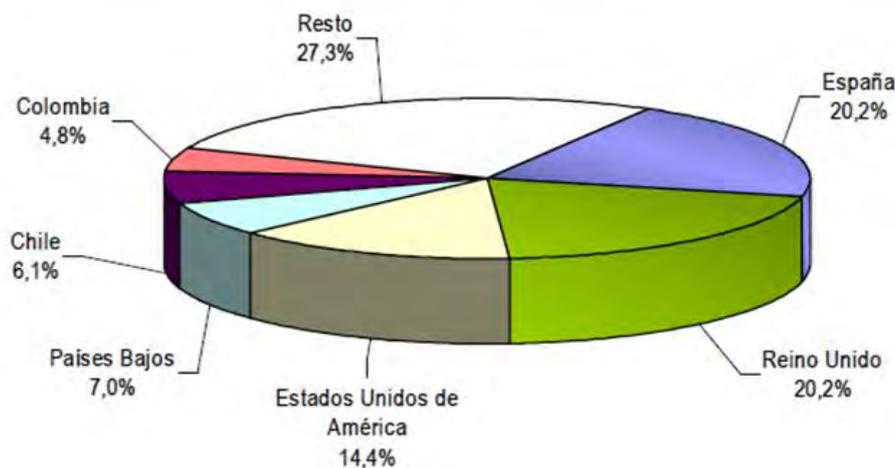


Figura 20. Inversión bruta fija privada (variaciones % reales).

Tomado del “Anuario 2011 BCRP”, por el BCRP, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

Como se observa en la Figura 21, la inversión extranjera proviene principalmente de España y el Reino Unido, con un 20.20% cada uno, seguidos por Estados Unidos con 14.40%, y en menor cantidad de países sudamericanos como Chile (6.10%) y Colombia (4.80%).



*Figura 21.* Inversión extranjera directa, según país de procedencia a diciembre de 2011 (porcentajes).

Tomado de “Perú: Informe económico trimestral. Enero-marzo de 2012”, por el INEI, 2012c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1035/libro.pdf>

En el Perú, las empresas que se crean en un 31.29% pertenecen al sector comercio, seguidas de actividades empresariales e inmobiliarias con un 16.16%, y un 15.75% las industrias manufactureras. Se observa mayor informalidad en la explotación de minas y canteras con un 0.33%, y en la pesca con un 0.18%, como se observa en la Tabla 24.

Respecto a la tendencia de apertura de empresas o iniciativas en la ciudad de Huancayo, se tiene la siguiente información: a nivel de microempresas, se han creado 3,465; y pequeñas empresas, 195. De acuerdo a estadísticas del Ministerio de Trabajo y de Promoción del Empleo (MTPE), en el período 2008-2012 se puede apreciar que el departamento de Junín lideró a nivel nacional la creación de empresas. En la provincia de Chupaca, se crearon 46 microempresas, y cinco pequeñas empresas (Tabla 25).

Tabla 24

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

Actividad Económica	Micro Empresa (1)	Pequeña Empresa (2)	Mype (1) + (2)	%
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, artefactos domésticos.	44,003	5,859	49,862	31.29
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	23,585	2,171	25,756	16.16
Industrias manufactureras.	22,941	2,154	25,095	15.75
Hoteles y restaurantes.	12,900	443	13,343	8.37
Otras activ. de servicios comunitarias, sociales y personales.	12,544	455	12,999	8.16
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	10,710	1,351	12,061	7.57
Construcción.	9,610	1,136	10,746	6.74
Enseñanza(privada).	2,921	216	3,137	1.97
Actividades de servicios sociales y de salud (privada).	2,921	208	3,129	1.96
Agricultura ganadería caza y silvicultura.	1,764	193	1,957	1.23
Explotación de minas y canteras.	437	81	518	0.33
Pesca.	230	49	279	0.18
Intermediación financiera.	245	17	262	0.16
Suministro de electricidad, gas y agua.	101	12	113	0.07
Administración pública y defensa, planes de seg. social de afiliación obligada.	89	4	93	0.06
Hogares privados con servicio doméstico.	2	0	2	0
Organizaciones y órganos extraterritoriales.	1	0	1	0
<b>Total</b>	<b>45,004</b>	<b>4,349</b>	<b>159,353</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Tomado de “Empresas inscritas al REMYPE: Por región, provincia y tipo de empresa”, por el PRODUCE, s.f. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_06\\_1.php?cod=JUNIN#](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_06_1.php?cod=JUNIN#)

Tabla 25

*Empresas Inscritas al REMYPE por Región, Provincia y Tipo de Empresa de Octubre de 2008 al 13 de Agosto de 2012*

Provincia / Distrito	Micro Empresa (1)	Pequeña Empresa (2)	Total (1) + (2)
<b>Chanchamayo</b>	438	51	489
<b>Chupaca</b>	46	5	51
<b>Concepción</b>	77	5	82
<b>Huancayo</b>	3465	195	3660
<b>Jauja</b>	95	9	104
<b>Junín</b>	15	1	16
<b>Satipo</b>	242	21	263
<b>Tarma</b>	117	22	139
<b>Yauli</b>	200	16	216
<b>Total</b>	<b>4695</b>	<b>325</b>	<b>5020</b>

*Nota.* Tomado de “Empresas inscritas al REMYPE: Por región, provincia y tipo de empresa”, por el PRODUCE, s.f. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_06\\_1.php?cod=JUNIN#](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_06_1.php?cod=JUNIN#)

De acuerdo al informe de “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, el proceso de competitividad se basa en tres grandes estadios: Economías basadas en factores, economías basadas en eficiencia y economías basadas en innovación. Según el mencionado informe, el Perú se encuentra en el segundo estadio de economías basadas en la eficiencia, cuyas características son: (a) La educación superior y la formación, (b) productos con eficiencia del mercado, (c) trabajo de la eficiencia del mercado, (d) desarrollo del mercado financiero, (e) preparación tecnológica y (f) tamaño del mercado.

El Perú continúa en el lugar 67 moviéndose hacia arriba en la clasificación, como se aprecia en la Figura 22. Sus mejoras en la estabilidad macroeconómica (52) se deben al mejor control de la inflación y a una reducción del déficit público y la deuda, junto con un entorno más favorable a la iniciativa empresarial con menos procedimientos (34) y menos tiempo (91) que se necesita para iniciar un negocio; estos factores han contribuido a fortalecer la competitividad del país (WEF, 2011).

Por otra parte, la consolidación de las ganancias de eficiencia, tanto en el trabajo (43) y los mercados financieros (38), el tamaño relativamente grande del mercado interno (43), así como la apertura del país al comercio internacional y la inversión extranjera directa también han contribuido a mantener el progreso del Perú y la competitividad en los últimos cuatro años (WEF, 2011).

A pesar de las mejoras recientes, la economía del Perú todavía enfrenta varios retos importantes que dificultan su potencial de competitividad. Un relativamente débil entorno institucional público (103), una red de infraestructuras de transporte insuficientemente desarrolladas (93), un sistema educativo en la necesidad de una mayor calidad (128), y el muy bajo nivel de innovación (113) son las áreas de mayor esfuerzo. El panorama económico presentado, con tasas de crecimiento del PIB de 7.50% para el 2011, y del 5.80% el 2012, se han debido a los altos precios de los minerales, lo que ha proporcionado oportunidades para

llevar a cabo inversiones y las reformas necesarias para hacer frente a la pendiente de la competencia (WEF, 2011).

### Global Competitiveness Index

	Rank (out of 142)	Score (1-7)
<b>GCI 2011-2012</b> .....	<b>67</b>	<b>4.2</b>
GCI 2010-2011 (out of 139).....	73	4.1
GCI 2009-2010 (out of 133).....	78	4.0
<b>Basic requirements (40.0%)</b> .....	<b>78</b>	<b>4.4</b>
Institutions.....	95	3.5
Infrastructure.....	88	3.6
Macroeconomic environment.....	52	5.0
Health and primary education.....	97	5.4
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>50</b>	<b>4.3</b>
Higher education and training.....	77	4.0
Goods market efficiency.....	50	4.4
Labor market efficiency.....	43	4.6
Financial market development.....	38	4.5
Technological readiness.....	69	3.6
Market size.....	48	4.3
<b>Innovation and sophistication factors (10.0%)</b> .....	<b>89</b>	<b>3.3</b>
Business sophistication.....	65	3.9
Innovation.....	113	2.7

### Stage of development

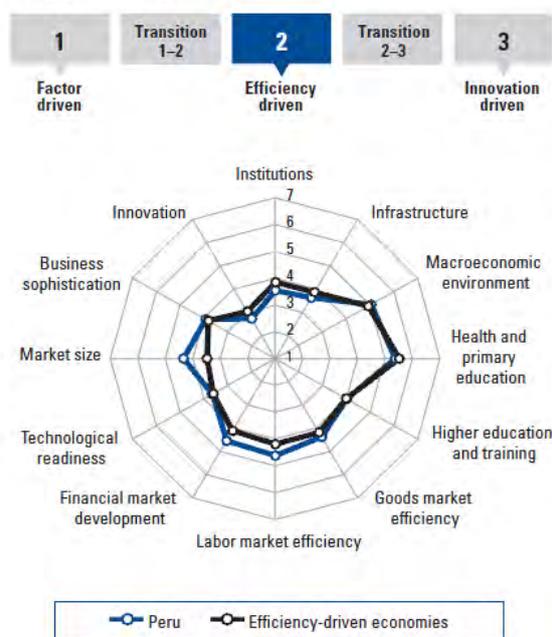
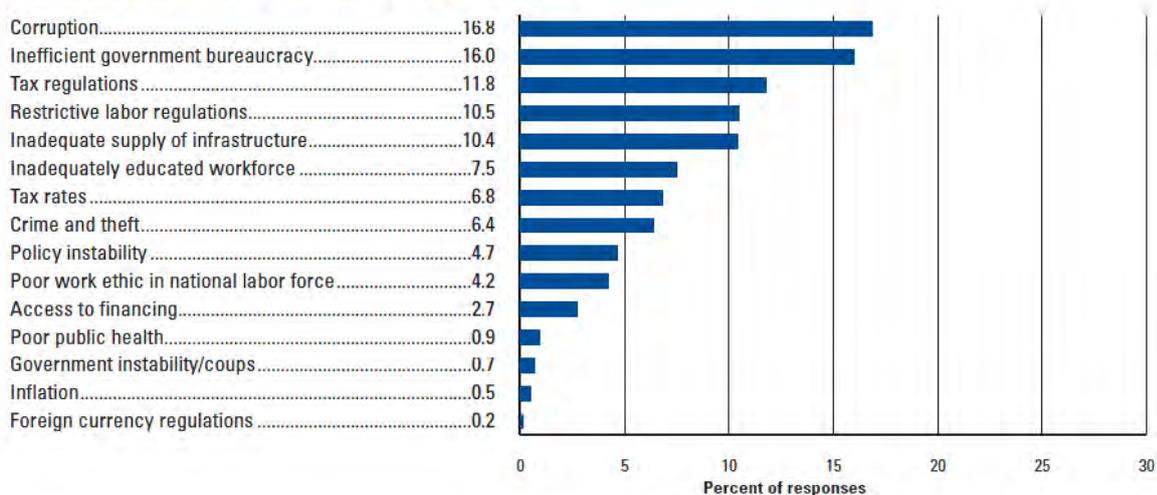


Figura 22. Índice de competitividad global al 2012.

Tomado de "The global competitiveness report 2011-2012", por el WEF, 2011. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

En el ranking general desarrollado en 183 países, el Perú se encuentra en el puesto 56 de competitividad para ejecutar un negocio. Se ubica en el segmento de países con ingresos medios altos siendo sus principales limitantes el manejo de permisos (en el que se encuentra en el puesto 117), el empleo de trabajadores (puesto 112), cumplimiento de contratos (114), comercio transfronterizo (91), pago de impuestos (86), registro de propiedad (28), protección de inversionistas (20) y acceso al crédito (puesto 15). Dentro de los factores más problemáticos para realizar un negocio en Perú se hallan la corrupción y la burocracia, entre otros tal, como se grafica en la Figura 23 (WEF, 2011).

### The most problematic factors for doing business



*Figura 23.* Los factores más problemáticos para realizar negocios en el Perú al 2012. Tomado de “The global competitiveness report 2011-2012”, por el WEF, 2011. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

La facilidad para hacer negocios en el Perú, en el ranking general del 2010, mejoró con respecto de los años anteriores ocupando un mejor lugar en apertura de negocios, capacidad de generar empleo y registro de propiedad; sin embargo, en el cumplimiento de contratos y la protección a inversionistas ha descendido. El impuesto a la renta que recauda el Perú categorizado por sectores está principalmente relacionado con la minería la que ha presentado un crecimiento importante comparado con los sectores de servicios, manufactura, comercio, hidrocarburos, construcción, pesca y agropecuario; tal como se aprecia en la Tabla 26. El Perú cuenta actualmente con clústeres que poseen el potencial necesario para hacer que el país se desarrolle económicamente. Es el caso de los clústeres minero, pesca, agroindustrial, turismo y joyería. Para que estos dejen de ser superficiales y logren la sostenibilidad necesitare preciso que reciban mayor coordinación y apoyo del Estado. El desarrollo de todo clúster requiere que se comiencen a diversificar las actividades económicas por sector y que se le dé mayor valor agregado para diferenciarlo. Debido a la falta de

desarrollo industrial y capital en el Perú, es necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera no solo para contar con los recursos pertinentes, sino para abrirse al mercado global con una visión mundial. En este panorama es de suma importancia la participación del sector privado (WEF, 2011). De acuerdo a la producción nacional, los clústeres con mayor crecimiento serían los de los sectores construcción, comercio, electricidad y agua; unidos a otros servicios no menos importantes como agropecuario, minero e hidrocarburos. Los valores de crecimiento se muestran en la Figura 24.

Tabla 26

*Facilidad para Hacer Negocios en el Perú*

<b>Facilidad para hacer negocios en el Perú</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
	<b>Puesto (1 de 175)</b>	<b>Puesto (1 de 178)</b>	<b>Puesto (1 de 181)</b>	<b>Puesto (1 de 183)</b>
<b>Ranking general</b>	65	58	62	56
Apertura de un negocio	92	102	116	112
Manejo de permisos para la implementación	121	109	115	117
Empleo de trabajadores	158	159	149	112
Registro de propiedad	32	35	41	28
Acceso a crédito	33	36	12	15
Protección a los inversionistas	15	15	18	20
Pago de impuestos	135	77	85	86
Comercio fronterizo	93	71	93	91
Cumplimiento de contratos	95	119	119	114
Cierre de un negocio	73	94	96	99

*Nota.* Tomado de “The global competitiveness report 2011–2012”, por el WEF, 2011. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Los impuestos a la renta de tercera categoría que recauda el Perú por sectores económicos provienen principalmente del sector minería que ha presentado un importante crecimiento desde el 2009, incrementándose en un 83.50% para el 2010 y un 33.80% sobre el 2011. Este es seguido por los sectores económicos de servicios, manufactura, comercio, hidrocarburos, construcción, pesca y agropecuario; de acuerdo a lo detallado en la Tabla 27. El impuesto a la renta de personas naturales, en tanto, registró un crecimiento de 22.50 % en términos reales debido a los mayores pagos de rentas de quinta y cuarta categoría originados por un incremento en los sueldos y en reflejo del crecimiento en el mercado de trabajo formal. En resumen, los impuestos a la renta de tercera categoría fueron mayores en el año

2010, representando una variación de 33.80% de incremento con respecto del año anterior y registrando un 28.80% en el 2011 con respecto del año anterior (BCRP, 2011).

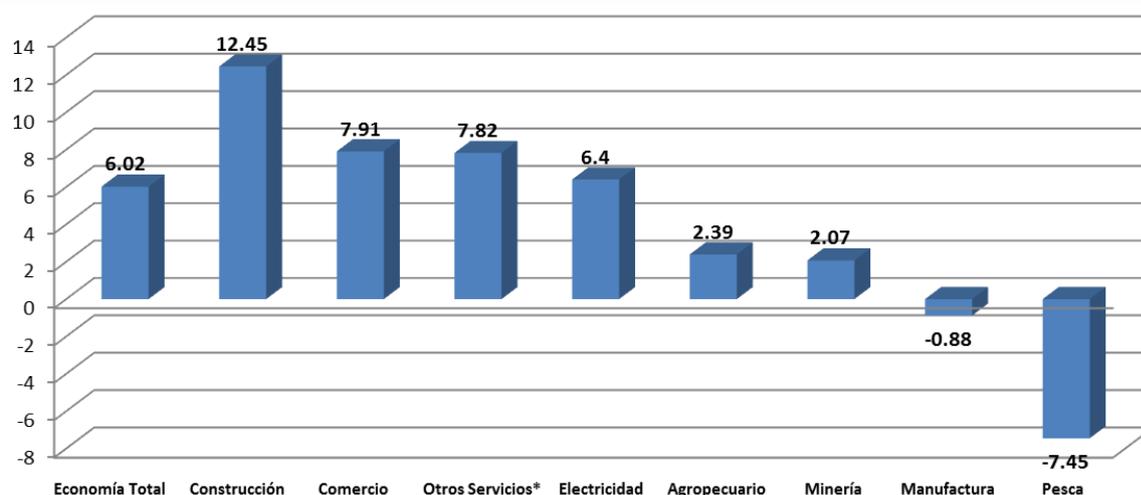


Figura 24. Producción nacional por sectores enero-marzo 2012 (variación porcentual respecto de similar periodo del año anterior)

\* Incluye transporte y comunicaciones, financiero y seguros, servicios prestados a empresa, restaurantes y hoteles, servicios gubernamentales y otros servicios. Tomado de *Perú: Informe económico trimestral. Enero-marzo de 2012*, por el INEI, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1035/libro.pdf>

Tabla 27

#### Impuesto a la Renta de Tercera Categoría por Sectores (Millones de Nuevos Soles)

Sector	2009	2010	2011	Var. % real	
				2010	2011
Minería	3018	5618	7764	83.5	33.8
Servicios*	4604	5377	6585	15.2	18.5
Manufactura	2004	2307	2938	13.5	23.1
Comercio	2099	2267	2909	6.4	24.2
Hidrocarburos	543	1056	1835	91.7	68.1
Construcción	548	715	1050	28.8	42.2
Pesca	54	124	134	128.7	4.3
Agropecuario	38	44	92	15.4	102.5
Total	12907	17507	23308	33.8	28.8

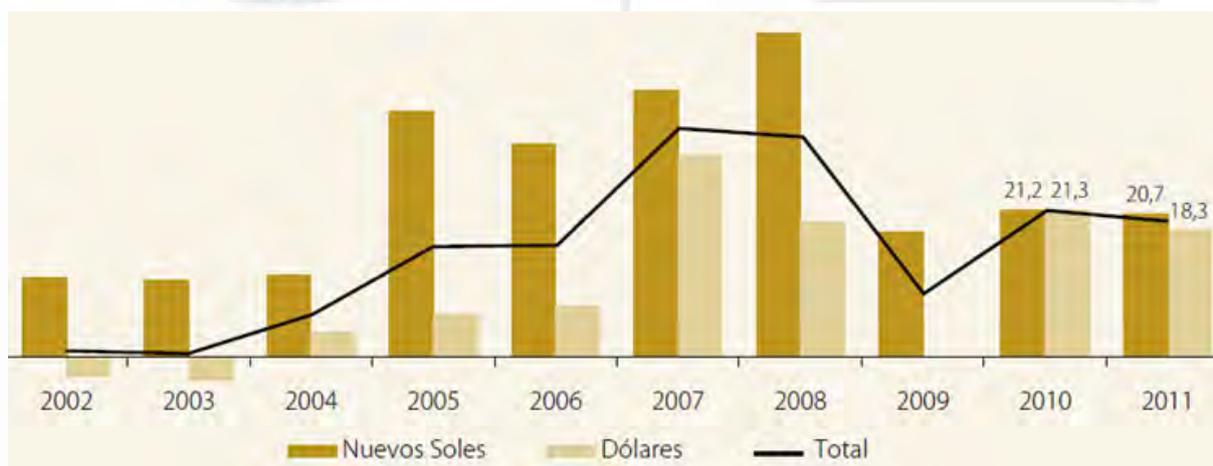
Nota. \*Incluye transporte y comunicaciones, financiero y seguros, servicios prestados a empresa, restaurantes y hoteles, servicios gubernamentales y otros servicios. Tomado de la "Memoria Anual 2011", por el BCRP, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El crédito total al sector privado registró un crecimiento de 19.60 % en 2011, inferior a la tasa observada el año anterior (21.20 %). Los saldos del crédito total incluyen los créditos

que los bancos locales transfieren a sus sucursales en el exterior y que contablemente Figuran como créditos otorgados por las mismas. La tasa de crecimiento del crédito al sector privado reflejó una progresiva desaceleración a lo largo del año, especialmente en el segundo semestre. El crédito al sector privado en moneda nacional fue el componente más dinámico con una tasa de crecimiento de 20.70 % (21.20 % en 2010). El crédito en moneda extranjera tuvo un crecimiento de 18.30 % (21.30 % en 2010). El coeficiente de dolarización del crédito al sector privado disminuyó de 46.10 % en diciembre del 2010 a 44.60 % en diciembre del 2011 [ver Figura 25] (BCRP, 2011).

En un análisis por sector económico, en el mismo ámbito crediticio, considerando solamente los créditos a empresas, el mayor crecimiento de la demanda por créditos provino de los sectores comercio (S/. 4,694 millones) e industria manufacturera (S/. 2,632 millones), así también como de las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (S/. 1,120 millones); como se puede apreciar en la Tabla 27. Estos tres sectores en conjunto concentraron el 57% de la demanda por créditos empresariales durante el año 2011, lo cual es un indicador de las tendencias de crecimiento y demanda interna en estos sectores.



*Figura 25.* Crédito al sector privado (tasa de variación anual). Tomado de la “Memoria anual 2011”, por el BCRP, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

Tabla 28

*Sociedades de Depósito: Crédito a Empresas por Actividad Económica (Millones de Nuevos Soles)*

Actividad Económica	Saldos			Saldos		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	3088	3633	4470	501	545	837
Pesca	1302	1346	1587	157	44	241
Minería	3636	4026	4911	-210	390	885
Industria Manufacturera	16432	19883	22514	-143	3451	2632
Electricidad, gas y agua	3757	4433	5334	841	676	901
Construcción	1766	2240	2939	-136	474	699
Comercio	16080	20076	24770	486	3996	4694
Hoteles y restaurantes	1545	1789	2375	422	245	586
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	6235	8335	8407	498	2100	72
Act. Inmobiliarias, empresariales y de alquileres	5166	9106	10226	287	3940	1120
Resto	9359	8577	10821	2215	-782	2244
<b>Total</b>	<b>68365</b>	<b>83444</b>	<b>98354</b>	<b>4916</b>	<b>15079</b>	<b>14910</b>

*Nota.* Tomado de la “Memoria Anual 2011”, por el BCRP, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>

### 3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Chupaca

Una vez más se puede corroborar que la provincia de Chupaca tiene potencialidades por explotar en los sectores de turismo, actividades agrícolas y el sector de servicios. Se nota el incremento de los créditos a empresas en estos sectores y el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) de acuerdo al informe del Banco Central de Reserva del Perú Sucursal Huancayo. Es a partir de estos sectores base que la provincia de Chupaca que se puede empezar un desarrollo sostenido en coordinación y colaboración directa con las instituciones públicas y organizaciones privadas para lograr la formalización de sus actividades económicas.

## 3.3 Análisis del Entorno PESTE

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

Estas fuerzas son tomadas en cuenta especialmente porque se dependerá en gran manera de contratos y subsidios del Gobierno, así como de autorizaciones para el inicio de

operaciones y actividades que vinculen al Estado y todos sus estamentos encargados de fijar los procedimientos y marcos legales, y de designar a las instituciones competentes. Se incluyen resultados de elecciones, legislación y juicios de corte, así como decisiones de ministerios y direcciones. El sector político del contexto presenta las potencialidades y restricciones al funcionamiento de la institución. Entre las acciones más importantes del Gobierno Central tenemos: la regulación, impuestos, gasto, proceso de descentralización, entre otros procesos de competencia ministerial. El sistema básico de gobierno y de las leyes que el sistema promulga, no afianza el proceso de supervisión de sus políticas como las referentes a la utilización de recursos naturales, impuesto a la renta, proceso de descentralización, etc. La actividad política también tiene un impacto significativo en tres funciones gubernamentales adicionales que influyen en el ambiente externo de la organización: función del surtidor (las decisiones del Gobierno respecto de la creación y accesibilidad de negocios privados a la explotación de recursos naturales y reservas nacionales de productos agrícolas afectará la viabilidad de estrategias de la organización), función del cliente (la demanda del Gobierno para los productos y los servicios puede crear, sostener, realzar o eliminar muchas oportunidades), función del competidor (el Gobierno puede funcionar como un competidor en el mercado, por lo tanto, el conocimiento de sus estrategias puede ayudar a una organización a evitar la confrontación desfavorable con el mismo). Es necesario resaltar que a partir del 2003 entró en funcionamiento la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, en la que se señala que tanto los gobiernos provinciales y distritales son promotores del desarrollo local con personería jurídica, de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines, así como canales inmediatos de participación vecinal en los asuntos públicos que institucionalizan y gestionan con autonomía los intereses colectivos. Por otro lado, a partir del 2009 se implementó la Ley 29332 como Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal mientras la Ley 29465 creó el

Programa de Modernización Municipal 2010-2013, en el que se establecen metas que deben cumplir las municipalidades provinciales y distritales del país, asignando recursos para el cumplimiento de estas (MEF, 2012c).

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

Las fuerzas económicas se refieren a la naturaleza y a la dirección de la economía hacia la cual se desarrolla la municipalidad. Los factores económicos tienen un enorme impacto en las firmas de la organización. El estado general de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tipo de interés, etapa del ciclo económico, balanza de pagos, política monetaria, política fiscal; son variables dominantes en la inversión de la organización.

El impacto del crecimiento o la declinación en producto bruto nacional y aumento o disminución del tipo de interés, inflación y el valor del dólar; son típicos impactos significativos en las actividades de la organización. Es importante conocer la base y el futuro económico de la provincia y los efectos de esta en tarifas de salario, ingresos disponibles, desempleo y base del transporte comercial. Es así que dentro de la perspectiva nacional se tienen en consideración los siguientes aspectos: El ministro de Economía y Finanzas Luis Miguel Castilla, refirió que el Perú tuvo un crecimiento positivo en el primer semestre del 2012 de 6 %. La debilidad del entorno global se reflejará en un menor dinamismo de la demanda externa y de la inversión privada, en tanto que la recuperación del gasto público le dará soporte a la actividad. Añadió que se ha logrado la ejecución del 75.00 % de estímulos que el Gobierno ha implantado mediante decretos de urgencia (Crecimiento económico superó el 6% en el primer semestre, 2012).

La inflación retrocederá a 2.30 % en el 2012, recogiendo la reversión de los choques de oferta del año previo, una disminución de los precios de insumos alimentarios y del petróleo, y menores presiones de demanda derivadas de un crecimiento económico más

moderado. El Banco Central de Reserva mantendrá en el corto plazo su tasa de política en el nivel actual de 4.25%, con sesgo a la baja. El panorama inflacionario acota por ahora el espacio para flexibilizar las condiciones monetarias. El riesgo más importante que se enfrenta en el corto plazo es que la salida a los problemas de deuda en Europa ocurra de manera desordenada. La economía peruana cuenta, sin embargo, con fortalezas que atenuarían los impactos en ese escenario. Es así que luego de que el dinamismo de la actividad económica mostrara una tendencia a moderarse desde mediados del año pasado, los indicadores disponibles para el cuarto trimestre sugieren que el ritmo de expansión del producto empieza a estabilizarse. Por un lado, el gasto público de capital creció cerca de 30% en diciembre del 2011, lo que contrasta con las tasas negativas que registró durante gran parte del año pasado. Esta recuperación empieza a reflejar las medidas que ha anunciado el gobierno para facilitar la inversión pública. Ello anticipa que la tendencia a desacelerarse de la inversión privada no tendrá mayor recorrido adicional. En este contexto, se prevé que el dinamismo de la actividad llegue a su punto más bajo a inicios de año, y que en adelante el apoyo del gasto público se sume al más moderado soporte que otorgarán la demanda privada y externa.

La debilidad de la actividad global afectará negativamente al sector de transacciones de la economía peruana por dos canales: el primero será la menor demanda externa que resentirá los volúmenes de exportaciones manufactureras, como textiles, calzado y productos agroindustriales. El segundo, los menores precios de los metales básicos (cobre y zinc) impactarán negativamente sobre el valor de sus ventas al exterior. No obstante, la recuperación de los volúmenes exportados de minerales (que se determina por el lado de la oferta), debido a la ampliación de la mina de cobre y zinc Antamina (de las empresas BHP Billiton y Xstrata, con lo que su producción aumentará 38%) y de las minas de oro Tantahuatay, La Arena, Pucamarca y Breapampa; le darán cierto soporte a las exportaciones, pero no evitará que crezcan a un menor ritmo que el año anterior. La inversión del sector

privado también se ralentizará en un contexto en el que el ruido vinculado a las tensiones financieras externas está afectando la confianza empresarial. Factores locales como los conflictos medioambientales y propuestas que harían más rígido al mercado laboral no están contribuyendo a una mayor recuperación de las expectativas de los inversionistas. Cabe señalar que el índice de confianza empresarial muestra una alta correlación con la evolución futura de la inversión. El nivel actual de este índice es consistente con una tasa de crecimiento de la inversión de alrededor de 6.0% para el año, menor a la que se habría registrado en el 2011 (alrededor de 11.00 %). Esta previsión también recoge el soporte proveniente de aquellos proyectos que ya se encuentran en marcha, vinculados principalmente a la actividad minera. El menor dinamismo de la inversión que esperamos para este año desacelerará la creación de empleo desde el segundo semestre y, por lo tanto, el gasto de consumo del sector privado que estimamos crecerá 5.10% en el presente año.

Un fuerte incremento del gasto público atenuará la desaceleración del producto. El mayor gasto público reflejará, principalmente, la expansión de la inversión del gobierno que se estima recuperará, en términos reales, niveles similares a los del 2010. De esta forma, la inversión pública crecerá 30.00 % este año, favorecida por las medidas anunciadas por el Ministerio de Economía, que facilitan la implementación del gasto de los gobiernos locales y que transfieren recursos adicionales para la ejecución de proyectos de infraestructura (Decreto de Urgencia 054-2011). Se prevé además que el consumo público se acelere ligeramente este año debido a las medidas de estímulo que viene efectuando el gobierno desde el último trimestre del año pasado (Decreto de Urgencia 058-2011). Estas incluyen compras estatales de prendas de vestir y calzado a empresas medianas y pequeñas, lo que también tendría impacto en el empleo debido a que son actividades intensivas en el uso de mano de obra. De este modo, se estima que el gasto público total (consumo e inversión), aportará alrededor de dos puntos porcentuales al crecimiento de este año, por lo que la

previsión de crecimiento está condicionada a una mejora importante de la ejecución del gasto por parte de los gobiernos locales. Por el lado de la oferta, se espera mayor dinamismo del sector construcción. El incremento del gasto de inversión del Gobierno incidirá positivamente sobre este, el que se estima crecerá este año alrededor de 8%. Este segmento seguirá contando, adicionalmente, con el soporte de los grandes proyectos mineros e hidroeléctricos y con el del dinamismo del sector inmobiliario. Al respecto, según estimaciones de la Cámara Peruana de Construcción (Capeco, 2012), la demanda potencial de viviendas asciende actualmente a 370 mil familias, las que cuentan con ingresos estables, capacidad de ahorro del 30% de los mismos y están interesadas en adquirir una vivienda. Esta demanda potencial supera en casi 17 veces las ventas de casas del 2011 ubicadas alrededor de 22,000 unidades. Otro sector que mostrará recuperación será la minería (Capeco, 2012). Así, luego de haber registrado una tendencia decreciente de producción en los últimos tres años, para el 2012 se espera que este sector registre un crecimiento de alrededor del 5% por la entrada en operación de la ampliación de la mina de cobre y zinc Antamina y las minas de oro Tantahuatay, La Arena, Pucamarca y Breapampa. Por su parte, la manufactura será el sector que sentirá en mayor medida los efectos de la desaceleración del gasto de capital privado, por lo que prevemos para esta actividad un crecimiento de 3.80%, menor al registrado en el 2011 [5.60%] (Capeco, 2012).

Luego de que el panorama inflacionario se deteriorara el año pasado (la inflación aumentó desde cerca de 2% a 4.70%), se espera que el ritmo de incremento de los precios retorne a la meta del Banco Central de Reserva y se ubique en 2.30% al cierre del 2012. Tres elementos apoyan esta visión: En primer lugar, el alza de los precios de alimentos –originada en choques de oferta local que incidió de manera importante sobre la inflación en el segundo semestre del año pasado – tenderá a revertirse en la medida de que las condiciones climáticas se vayan normalizando. Esto ya se ha empezado a observar a inicios del año. A ello se suma

que el nivel promedio de las cotizaciones internacionales de insumos alimentarios y del petróleo disminuirá en el 2012 en un entorno de crecimiento económico global más débil.

Finalmente, el menor dinamismo de la actividad irá cerrando paulatinamente la actual brecha positiva del producto, por lo que las presiones de demanda se reducirán.

De otro lado, la política fiscal ha contribuido a magnificar los ciclos, pues ha sido pro cíclica. En términos simples: en los períodos de auge la mayor recaudación ha originado que el Gobierno aumente el gasto público mientras que en los de contracción ha motivado su reducción. Así, la política fiscal no ha contribuido a estabilizar el ciclo, sino a exacerbarlo. El resultado ha sido una mayor expansión de la demanda agregada en épocas de auge y una mayor contracción durante las fases de caída del ciclo. La excepción ocurrió entre el 2007 y el 2008 cuando la política fiscal fue contractiva, es decir, se constriñó el gasto durante el auge y luego, ante el crecimiento casi nulo del 2009, el gasto público aumentó en el 2010 usando el superávit fiscal generado en los dos años previos. Entre 1982 y el 2005 (a excepción de 1995) en todos los años el resultado económico del sector público no financiero mostró déficit, mientras que entre el 2006 y el 2008 se convirtió en superávit para retomar el déficit en el 2009 y el 2010 y nuevamente el superávit de 1.70% del PBI en el 2011. El resultado fiscal primario del sector público no financiero fue positivo entre 1990 y 1998, negativo entre 1999 y el 2002 y positivo desde el 2003 hasta el 2011 inclusive, a excepción del 2009. La deuda pública como porcentaje del PBI ha mostrado una tendencia hacia la reducción, pues de 47.10% en 1999 pasó a 33.60% en el 2006 y 23.50% en el 2010 (Parodi, 2012).

Por último, los gastos no financieros del gobierno central se han mantenido en torno de 14.50% del PBI entre el 2002 y el 2008 para aumentar a 16% en el 2009 y el 2010. En términos simples, en la etapa expansiva del ciclo aumentó el superávit fiscal primario y se redujo la deuda pública como proporción del PBI. En el 2009, dada la recesión originada en la crisis financiera internacional, se obtuvieron resultados contrarios. En otras palabras, el

impulso fiscal positivo del 2009 fue el adecuado, pues ese año el PBI mostró un crecimiento cercano a cero por la evolución de la economía mundial. No obstante, el impulso fiscal expansivo del 2007 y del 2008 fue pro-cíclico. Lo que ocurre es que resulta complicado que el gobierno ahorre en períodos de bonanzas considerando las tareas pendientes en el país, en los campos sociales, de infraestructura, etc. Más aún, las tendencias aumentan en los períodos pre-electorales. Sin embargo, y a pesar de la relación debatible con el ciclo económico, la disciplina fiscal es un logro importante de la primera década del siglo XXI; atrás quedaron las décadas de indisciplina fiscal, como la penúltima del siglo anterior, tal como se muestra en la Figura 26.

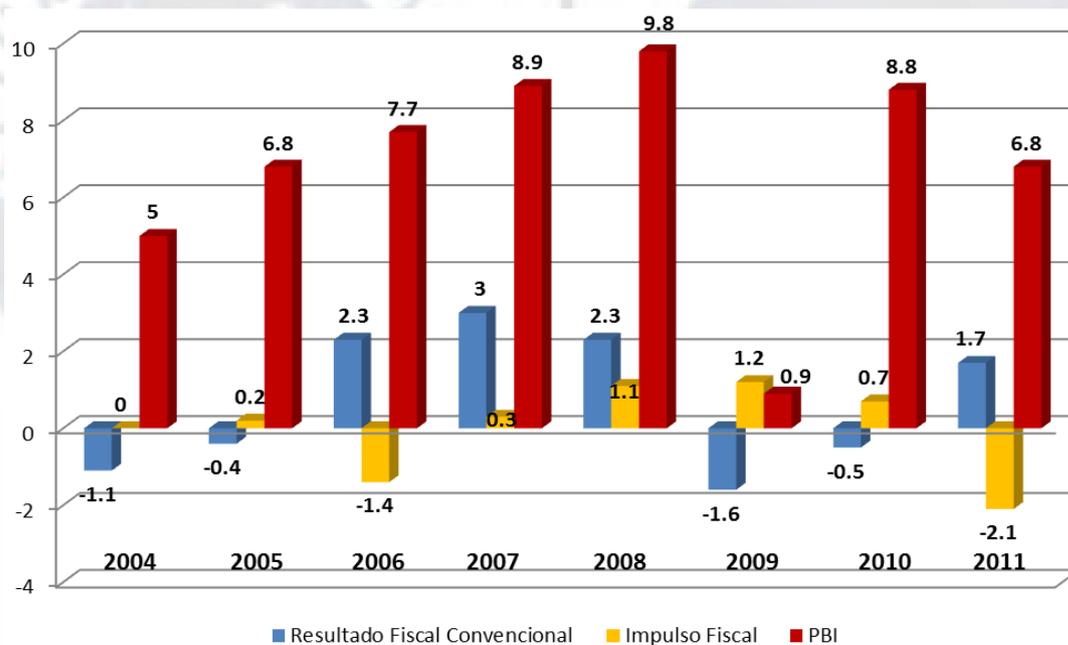


Figura 26. Impulso fiscal y tasa de variación del PBI.

Tomado de “¿Política fiscal contracíclica?”, por Parodi, 2012. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/66-2012-feb/articulos/1194-peru-politica-fiscal-contracíclica>

Es necesario apreciar también cómo se han presentado el desarrollo y los cambios producidos en las actividades económicas en los departamentos del Perú, los que se puede apreciar en la Figura 27; así como la variación que se ha manifestado entre los años 2001-2002 al 2008-2009 en el departamento de Junín. En ese lugar, en lo que respecta a la

agricultura y caza se aprecia una disminución notable que ha dado paso a la actividad económica del comercio, así como otros servicios. El mismo esquema se puede apreciar en el departamento del Cusco donde se pasó de la actividad económica de otros servicios a minería. Esto es en lo que se refiere a la sierra. En la costa, en tanto, el departamento que cambió sus actividades económicas fue Tacna, que pasó de la minería a otros servicios. En la selva es el departamento de Amazonas el que presenta una mudanza de la actividad económica de agricultura al comercio. Todos estos indicadores podrían estar pronosticando un futuro viraje hacia los servicios como se está manifestando en la actualidad.

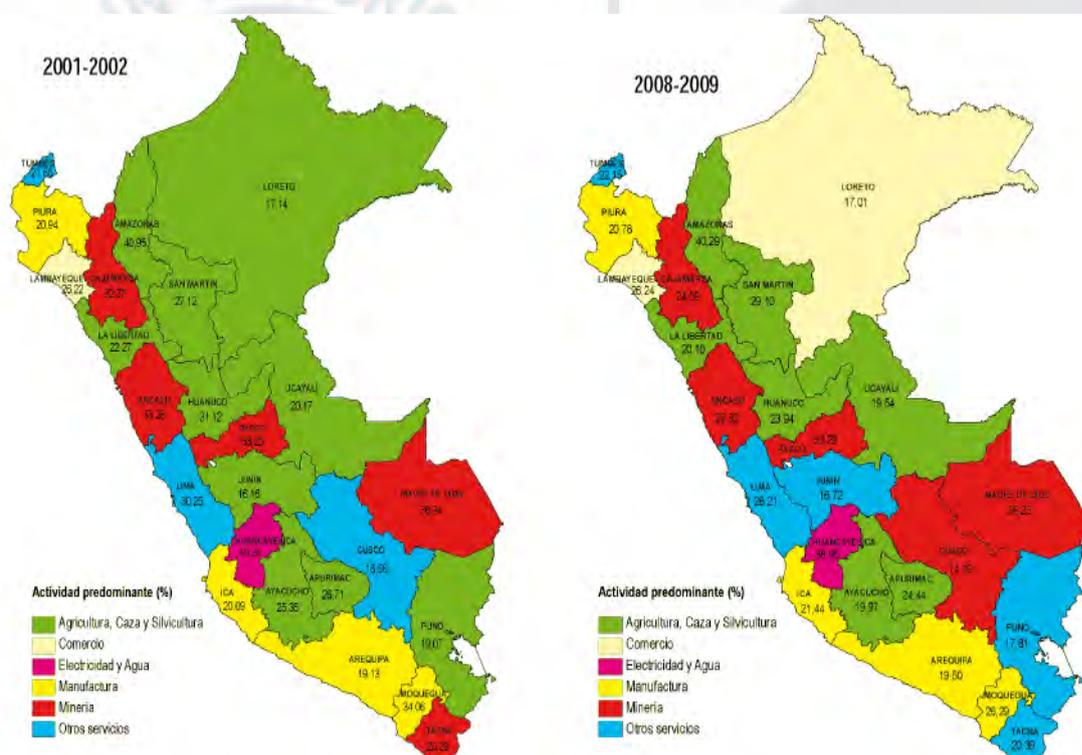


Figura 27. Perú: Predominancia de las actividades económicas según departamento, 2001-2002 y 2008-2009.

Tomado de "Perú: Indicadores demográficos, sociales y económicos". Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

### 3.3.1 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Las fuerzas sociales son a menudo las más importantes debido a su efecto sobre el

comportamiento de la gente. Para que una organización sobreviva, el producto o servicio debe ser deseado. Las expectativas de una sociedad del negocio presentan otras oportunidades y apremios, estas expectativas emanan de los grupos diversos como accionistas, juntas directivas, empleados, proveedores, distribuidores, clientes y otros grupos de interés. La proyección de la población peruana es de 34'412,000 para el 2025, como se observa en la Figura 28. La población económicamente Activa para el 2015, será de 17 millones 602 mil personas en el Perú según las proyecciones del INEI. De un total de población en edad de trabajar de 23'0 34,000 personas, entrarán al mercado laboral anualmente 187,200 mujeres, representando el 44.30% del total de la PEA.

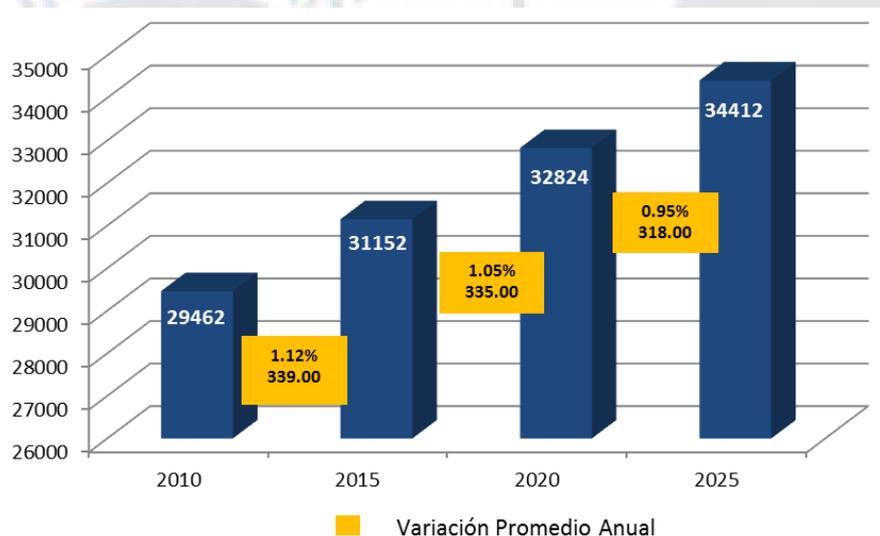


Figura 28. Perú: población proyectada 2010, 2015, 2020, 2025.

Tomado de "Estimaciones de población. Boletín de análisis demográfico N°35", por el INEI, 2001. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>.

El Perú es un país multicultural, que a lo largo de su proceso histórico ha logrado constituirse en uno de los focos que alberga la riqueza cultural más nutrida y variada del mundo, que comprende todas aquellas expresiones o testimonios de la creación humana que tienen especial relevancia en relación con la arqueología, la historia, la literatura, la educación, el arte, las ciencias y la cultura en general del país, y mantienen vivos los elementos específicos que distinguen sus diferentes y múltiples contextos culturales. De ahí

la importancia de su protección, conservación y transmisión a las generaciones del futuro, así como la lucha por evitar su depredación. Lo que debemos rescatar y explotar en el factor cultural como una oportunidad es el hecho de que nuestro país es muy rico geográficamente y culturalmente ya que cada ciudad del interior cuenta con sus propias festividades y celebraciones regionales lo que hace atractivo al turismo (Serpost, 2009).

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

Una innovación tecnológica puede tener un efecto repentino y dramático en el ambiente de una firma. Los progresos tecnológicos pueden alterar perceptiblemente la demanda para una organización, los productos o los servicios de la industria. Estos cambios pueden afectar métodos de procesos, materias primas y entrega del servicio. En negocios internacionales, la utilización por parte de un país de nuevos progresos tecnológicos puede hacer los productos de otro resulten demasiado caros y no competitivos. En general, las tendencias tecnológicas incluyen no solamente la invención encantadora que revoluciona nuestras vidas, sino también las mejoras cuidadosas graduales en métodos, materiales, diseño y en el uso, desempleo y base del transporte y comercio. El índice del cambio tecnológico varía considerablemente a partir de una industria a otra. En el último informe global sobre tecnología, del Foro Económico Mundial 2012, se observó un retroceso en los países de Latinoamérica. El Perú se encuentra detrás de 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106 global, retrocediendo 14 puestos en comparación con el año anterior con un índice de competitividad tecnológica de 3.34. Así como presenta un índice bajo de acceso de los peruanos a nuevas tecnologías según el INEI (como se exhibe en la Figura 29), esta varía significativamente en función del área de residencia. Así, mientras en la capital el 35% de los hogares cuenta con el servicio de internet, en otras zonas urbanas se registra solo 15.20% y en el área rural 0.50%. El renglón de mayor crecimiento es la telefonía móvil en 77% para el 2011 y televisión por cable en 31.40% (INEI, 2011).

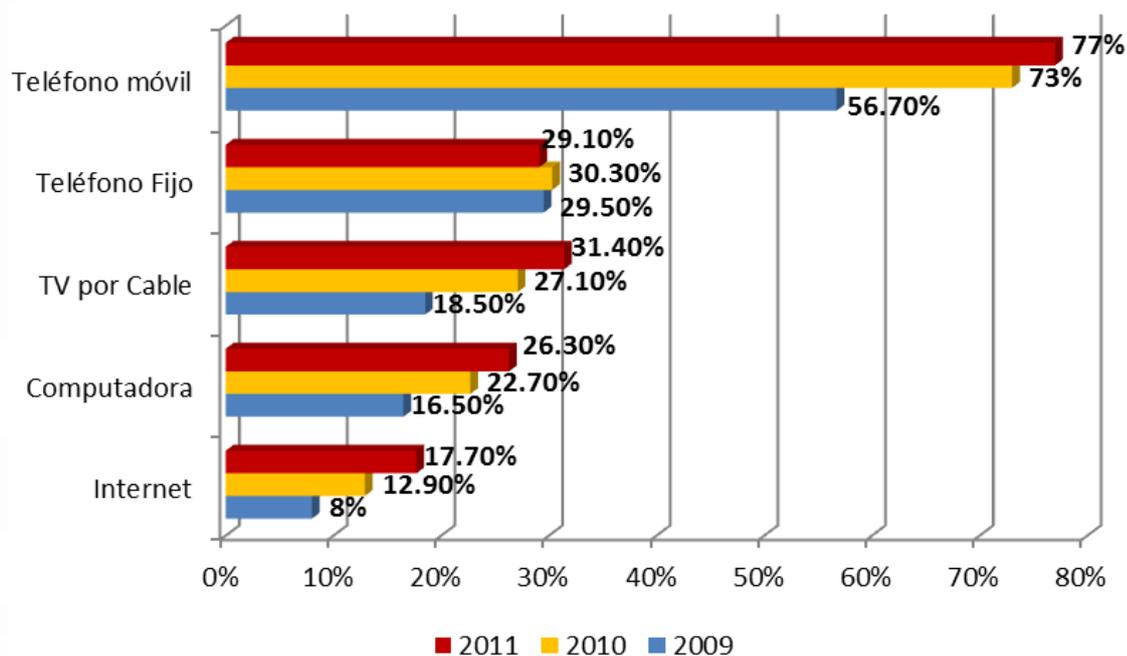


Figura 29. Acceso de los peruanos a tecnología.

Tomado del “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones (SIRTOD)”, por el INEI, 2010. Recuperado de <http://iinei.inei.gov.pe/iinei/SIRTOD/>

### 3.3.3 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km<sup>2</sup> y con 200 millas de dominio marítimo, con una población de aproximadamente 30 millones de peruanos, de la cual 76% es urbana. País pluricultural con más de 14 familias etnolingüísticas y 72 grupos étnicos y reconocidos como uno de los diez más privilegiados en el mundo en cuanto a riqueza de biodiversidad.

En el Plan Nacional de Acción Ambiental al 2021, define como principal objetivo mejorar la calidad de vida de las personas integrándolas socialmente, garantizando la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo y corto plazo; así como el desarrollo sostenible del país mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes como conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales existentes, de manera responsable y congruente con el respeto de los derechos fundamentales de la persona.

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

Tabla 29

#### Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades:</b>			
1. Fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional.	0.04	2	0.08
2. Programas del Estado que promueven las actividades económicas y sociales.	0.02	3	0.06
3. Tratados de libre comercio con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.	0.05	1	0.05
4. Marca Perú.	0.13	2	0.26
5. Competitividad e incremento de entidades financieras.	0.05	3	0.15
6. Mercados con tendencias y demanda de productos naturales, orgánicos y regionalistas.	0.05	2	0.10
7. Crecimiento y estabilidad económica del país.	0.04	3	0.12
8. Existencia de políticas medioambientales.	0.02	2	0.04
9. Promoción del turismo interno por el Estado.	0.07	2	0.14
10. Exoneración tributaria para la formación de empresas en zonas alto andinas.	0.11	2	0.10
11. Preponderancia de actividades económicas emergentes: servicios, turismo y minería no metálica.	0.06	2	0.12
	<b>0.64</b>		<b>1.22</b>
<b>Amenazas:</b>			
1. Disminución de presupuesto per cápita asignado por el gobierno central.	0.05	2	0.10
2. Alto nivel de corrupción.	0.05	2	0.10
3. Informalidad de la actividad empresarial.	0.05	2	0.10
4. Administración burocrática.	0.05	2	0.10
5. Inadecuada accesibilidad a proyectos energéticos como el Gas de Camisea.	0.10	1	0.10
6. Migración de zona rural a urbana.	0.06	1	0.06
	<b>0.36</b>		<b>0.56</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.78</b>

En el análisis del entorno realizado en la matriz MEFE, se obtuvieron once oportunidades y seis amenazas que se detallan en la Tabla 29. De las oportunidades, las más importantes identificadas son las fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional y la Marca Perú. En las amenazas las más resaltantes y a las cuales hay que minimizar son la disminución del presupuesto y la inadecuada accesibilidad a proyectos energéticos como el Gas de Camisea.

### 3.5 La provincia de Chupaca y sus Competidores

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La provincia de Chupaca, está constituida por nueve municipalidades distritales y la

Municipalidad Provincial, con sede en el distrito Capital. Así podemos apreciar la diferencia sustancial en la ejecución entre el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), el que ha tenido un incremento del 262% a nivel de las nueve municipalidades gracias a las políticas de descentralización implementadas por el gobierno central, dentro de las cuales podemos considerar programas sociales descentralizados como el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes-Mindes), Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (Cofopri), Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (Pronamachs) y Programa Nacional de Manejo Alimentario (Pronama), como se observa en la Tabla 30.

Tabla 30

*Provincia de Chupaca: Presupuesto Anual 2009 (en Nuevos Soles)*

<b>Municipalidad</b>	<b>PIA 2009</b>	<b>PIM 2009</b>
Municipalidad Provincial de Chupaca	7,579,711	31,488,326
Municipalidad Distrital de Ahuac	1,713,079	6,028,785
Municipalidad Distrital de Chongos Bajo	1,000,912	4,426,160
Municipalidad Distrital de Huachac	944,273	5,215,243
Municipalidad Distrital de Huamancaca Chico	1,051,478	1,690,604
Municipalidad Distrital de San Juan de Iscos	626,921	1,133,868
Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa	1,027,937	2,483,772
Municipalidad Distrital de Tres de Diciembre	731,479	2,621,934
Municipalidad Distrital de Yanacancha	1,076,814	1,857,360
<b>Total</b>	<b>15,752,604</b>	<b>56,946,052</b>

*Nota.* Tomado de “Plan de desarrollo concertado de la provincia de chupaca pdc 2008 – 2015 económica, por el MEF, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf) p.116

Como puede apreciarse, las municipalidades de Huamancaca Chico, San Juan de Iscos y Yanacancha apenas superan en sus presupuestos el millón de nuevos soles lo que representa una seria limitación para lograr sus objetivos de desarrollo en sus respectivos distritos. En la Tabla 31 se puede apreciar el presupuesto consolidado de la provincia de Chupaca para el año 2010. Existe una diferencia entre el Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Modificado que ha experimentado un incremento del 219% en el ámbito de las nueve municipalidades. El Presupuesto Institucional de Apertura corresponde a lo destinado para actividades del presupuesto participativo y el Presupuesto Modificado al aumento de

presupuesto por decretos de urgencia, para realizar trabajos en prevención y promoción basados en presupuesto por resultados.

Tabla 31

*Provincia de Chupaca Presupuesto Municipal Año 2010 (en Nuevos Soles)*

<b>Municipalidad</b>	<b>PIA 2010</b>	<b>PIM 2010</b>
Municipalidad provincial de Chupaca	5,941,650	22,102,456
Municipalidad distrital de Ahuac	1,264,301	6,269,192
Municipalidad distrital de Chongos Bajo	692,637	1,326,429
Municipalidad distrital de Huachac	662,669	1,438,566
Municipalidad distrital de Huamancaca Chico	678,590	1,208,141
Municipalidad distrital de San Juan de Iscos	487,536	823,820
Municipalidad distrital de San Juan de Jarpa	728,503	1,341,709
Municipalidad distrital de Tres de Diciembre	574,531	1,210,033
Municipalidad distrital de Yanacancha	746,135	1,833,741
<b>Total provincial</b>	<b>11,776,552</b>	<b>37,554,087</b>

*Nota.* Tomado de *Plan de desarrollo concertado de la provincia de chupaca pdc 2008 – 2015 económica*, por el MEF, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf) p.117

Según la información obtenida del portal de Transparencia Económica del MEF, se puede apreciar en la Tabla 32 el presupuesto consolidado de la provincia de Chupaca para el año 2011. Existe una diferencia entre el Presupuesto Institucional de Apertura y el Presupuesto Modificado que se ha incrementado en 31%.

Tabla 32

*Provincia de Chupaca Presupuesto Municipal Año 2011 (en Nuevos Soles)*

<b>Municipalidad</b>	<b>PIA 2011</b>	<b>PIM 2011</b>
Municipalidad provincial de Chupaca	6,487,169	10,154,764
Municipalidad distrital de Ahuac	1,652,078	2,547,804
Municipalidad distrital de Chongos Bajo	1,178,788	1,377,042
Municipalidad distrital de Huachac	1,154,635	1,204,365
Municipalidad distrital de Huamancaca Chico	1,199,373	1,232,188
Municipalidad distrital de San Juan de Iscos	935,425	935,425
Municipalidad distrital de San Juan de Jarpa	1,134,852	1,181,704
Municipalidad distrital de Tres de Diciembre	957,595	957,595
Municipalidad distrital de Yanacancha	1,335,668	1,415,160
<b>Total Provincial</b>	<b>16,035,583</b>	<b>21,006,047</b>

*Nota.* Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca pdc 2008— 2015 económica, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf) p.118

Para el presente año, de acuerdo a la programación del Ministerio de Economía y Finanzas, se tiene programado para la Municipalidad Provincial de Chupaca 11.27%

adicionales al presupuesto 2011, considerándose por todo tipo de fuente entre recursos ordinarios y determinados, como se aprecia en la Tabla 33.

Tabla 33

*Transferencia a la Municipalidad Provincial de Chupaca 2012*

<b>Código</b>	<b>Nombre</b>	<b>Monto Autorizado</b>	<b>Monto Acreditado</b>
-----			
Agrupación por Fuente de Financiamiento – Para el año 2012			
-----			
<b>1</b>	Recursos Ordinarios	1,823,448.00	1,823,448.00
<b>5</b>	Recursos Determinados	5,394,660.96	5,394,660.96

*Nota.* Tomado del “Presupuesto anual 2012 de la provincia de Chupaca cuarto trimestre”, por el MEF, 2012d. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan\\_frame.asp](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp).

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

Los ciudadanos de la provincia de Chupaca, quienes hacen las veces de clientes, son los que generan un importante poder de negociación sustentados en leyes y normativas como la Ley Marco del Presupuesto Participativo 28056, la que establece que el presupuesto participativo es un instrumento de política y a la vez de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto cómo y hacia qué se van a orientar los recursos, teniendo en cuenta los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico o Institucional, según corresponda, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Perú y las leyes orgánicas de gobiernos regionales y municipalidades, estos formulan sus presupuestos de manera participativa.

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

La provincia de Chupaca, posee grandes riquezas naturales, históricas, culturales y gastronómicas. Por sus características y ubicación geográficas, produce además productos con características muy singulares como la cebolla roja y la zanahoria, por lo que se hace difícil la entrada de sustitutos. Del mismo modo las particularidades hidrográficas incentivan

la producción agrícola permanente, accediendo a mercados potenciales.

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

Entre otras actividades, la agricultura es una de las principales en la provincia de Chupaca y en todo el Perú, tiene un importante peso económico y social. En general, se estima que hay 2.30 millones de hogares cuya actividad principal es la agricultura según detalla Zegarra y Tuesta (2009). Estos hogares representan al 34% de los hogares peruanos (80.80% de los rurales y 10.60% de los urbanos) y generan aproximadamente el 7.60% del PBI Nacional. El gran dinamismo de la agricultura en los últimos años, ha sido propulsado por el importante crecimiento de las exportaciones y el aumento en la producción agrícola y pecuaria. Excluyendo a Lima, la agricultura ocupa aproximadamente el 40% de la PEA (en la sierra alcanza el 55%) y representa entre el 20% y el 50% de los PBI regionales. De acuerdo con Zegarra y Tuesta (2009) alcanza los S/. 19,288 millones de nuevos soles. Entre el 2000 y el 2009, el valor bruto de producción agrícola (a precios constantes de 1994) creció a una tasa de 3.74% (siendo el sector pecuario el más dinámico, pues ascendió a una tasa promedio de 4.94%). Las exportaciones de productos agrarios pasaron de US\$ 779 millones en el 2000 a US\$ 2,628 millones en el 2009 (mostrando un crecimiento promedio anual de 14.5%), mientras las importaciones alcanzaron los US\$ 2,558 millones de dólares (tasa de crecimiento promedio anual de 10.65% anual en los últimos 10 años) y las importaciones de bienes de capital alcanzaron los US\$ 76 millones, Es así que la amenaza de entrantes es muy alta considerando más aún el potencial agrícola y minero de la sierra central. Específicamente el sector turismo tiene limitantes de entrada por cuanto los centros turísticos naturales, arqueológicos e históricos se encuentran focalizados en este sector, siendo un atractivo económico para Chupaca y oportunidades carentes para otras provincias.

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

“Las regiones no tienen nada que envidiar a la capital. Este hecho se suscita en

paralelo con el impulso que está dando la Marca Perú al país como destino turístico. Desde hace tres años las provincias del interior del país tienen mayor Producto Bruto Interno (PBI) que Lima, reflejando los primeros resultados favorables de la descentralización” señala el director de Arellano Márketing, Rolando Arellano, “Las provincias del interior del país están creciendo bastante y desde hace tres años tienen mayor PBI que Lima por primera vez en la historia del Perú”, puntualizó. Destaca que este hecho ocurre en paralelo con el impulso que están inyectando esfuerzos como, por ejemplo, la Marca Perú al país como destino turístico. “Desde la presentación de la Marca Perú en la Bolsa de Valores de Nueva York se ha observado que el turismo y los viajes de negocios siguen creciendo hacia el país, pese a la actual crisis externa, por lo que se cree que esta iniciativa debe estar favoreciendo la imagen de nuestro país y con ello el sector turístico” (Arellano Márketing, 2012). Por su parte, la secretaria de la Junta Directiva de la Sociedad Peruana de Márketing (SPM), Gina Pipoli, indicó que luego de la Marca Perú, deben seguir los lanzamientos de las marcas de cada ciudad, como una forma de fortalecer su potencial turístico y económico. “Las ciudades empezarán a desarrollar marcas para el turismo y a destacar personajes ilustres. De esta forma nacerán muchas marca ciudad en el país” (Provincias tienen mayor PBI que Lima desde hace tres años, 2012). Estos acontecimientos dibujan un panorama de alta rivalidad entre regiones y provincias en especial del interior del país que tendrán que darse a conocer al mundo anunciando sus mejores productos.

De otro lado los tratados de libre comercio con los países grandes, como Estados Unidos, China o el bloque de la Unión Europea representan lazos poderosos con tres de nuestros principales socios comerciales, y los mercados que más compran en el mundo. La explicación es sencilla: los países que compiten entre sí, es decir, que producen bienes similares, no se complementan, mientras que con países que producen bienes que mayormente adquieren y no producen hay una integración lógica y perfecta. En el caso de

Europa, China y Estados Unidos, las importaciones peruanas son complementarias. En este contexto, la desgravación de estos productos favorece la competitividad de las empresas peruanas, pues se importarán a menor precio más insumos especializados y bienes de capital que nuestras empresas necesitan para darle mayor valor agregado a sus productos y de esa manera crear mayor productividad y empleo. Mirar hacia mercados externos es fundamental para las regiones. El comercio exterior está incrementando la actividad económica y el empleo formal principalmente en provincias. Pero el acceso a estos mercados estará copado de exigencias y estándares que se deberán cumplir estrictamente iniciándose un círculo competitivo.

### **3.6 La Provincia de Chupaca y sus Referentes**

La provincia de Chupaca presenta como principales referentes los recursos turísticos, hídricos y minerales no metálicos (como la explotación de mármol) y gastronómicos, los que deben de ser explotados racionalmente para la conservación sostenible del medioambiente y la continuidad de los restos arqueológicos.

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

La Matriz del Perfil Competitivo permite analizar a los competidores de la provincia de Chupaca, entre los que se identificaron a las provincias de Concepción, Arequipa y Cusco, como se aprecia en la Tabla 34. Allí, Chupaca obtuvo un total de 1.91 puntos ponderados, seguido de Concepción con 2.42, Arequipa con 3.12 y, finalmente, con el mayor índice Cusco con 3.66 puntos ponderados. En la Matriz de Perfil Referencial, Tabla 35, se identificó El Cairo como provincia ejemplo, situación a la cual debe orientarse todo esfuerzo de la provincia de Chupaca para lograr el mismo puntaje ponderado de 4.00 puntos. Se escogió a esta provincia por tener características similares en cuanto a recursos y actividades económicas con Chupaca.

Tabla 34

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Chupaca*

Factores Clave de Éxito	Chupaca			Concepción		Arequipa		Cusco	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Facilidad de atraer la inversión para los sectores de agricultura y turismo, sustentada en las ventajas comparativas y competitivas de la provincia.	0.18	1	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
2. Generación de clústeres agrícolas y de turismo en torno a la zanahoria, cebolla y el turismo vivencial, ecológico, histórico y arqueológico	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48
3. Desarrollo de adecuada infraestructura vial al interior de la provincia.	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64
4. Aprovechar los recursos hídricos de manera sostenible en los sectores agrícola y de turismo, mejorando el rendimiento agrícola.	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	4	0.52
5. Impulsar y promocionar los productos agrícolas y el recurso turístico.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6. Capacidad Gerencial	0.13	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52
7. Posicionamiento de la provincia como agrícola y turística.	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>1.91</b>		<b>2.42</b>		<b>3.12</b>		<b>3.66</b>

Tabla 35

*Matriz del Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Chupaca*

Factores Clave de Éxito	Chupaca			El Cairo (Egipto)	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Facilidad de atraer la inversión para los sectores de agricultura y turismo, sustentada en las ventajas comparativas y competitivas de la provincia.	0.18	1	0.18	4	0.72
2. Generación de clústeres agrícolas y de turismo en torno a la zanahoria, cebolla y el turismo vivencial, ecológico, histórico y arqueológico.	0.16	1	0.16	4	0.64
3. Desarrollo de adecuada infraestructura vial al interior de la provincia.	0.16	2	0.32	4	0.64
4. Aprovechar los recursos hídricos de manera sostenible en los sectores agrícola y de turismo, mejorando el rendimiento agrícola.	0.13	3	0.39	4	0.52
5. Impulsar y promocionar los productos agrícolas y el recurso turístico.	0.12	4	0.48	4	0.48
6. Capacidad gerencial.	0.13	2	0.26	4	0.52
7. Posicionamiento de la provincia como agrícola y turística.	0.12	1	0.12	4	0.48
<b>Totales</b>	1.00		1.91		4.00

**3.8 Conclusiones**

El Perú se encuentra interconectado con un mundo globalizado, posicionado en un quinto lugar expectante en atracción de capitales en América Latina, en especial por la diversificación de su oferta exportable, notables recursos naturales, mineros, energéticos así como terminales portuarios de uso público entre ellos el puerto del Callao, esencial para la exportación, lo cual es una importante ventaja competitiva. En contrapunto, se tiene un decrecimiento de la inversión privada en comparación con años anteriores, que es resultado de la inoperancia del vínculo entre el Estado y sus estamentos para establecer procedimientos, normas legales e instituciones competentes para potenciar dichas actividades y recuperar las expectativas de los inversionistas.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno tiene como finalidad identificar las fortalezas y debilidades de la organización, para este fin se desarrolló una auditoría interna a la provincia de Chupaca. Este modelo de estudio toma en consideración siete áreas de interés en la organización que comprenden: Administración y Gerencia, Márketing y Ventas, Operaciones, Logística e infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Sistemas de Información y Comunicación y Tecnología, Investigación y Desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Provincial de Chupaca es un órgano de gobierno promotor del desarrollo local con personería jurídica de derecho público, autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. La Constitución Política del Perú, establece que las municipalidades ejercen actos de gobierno, administrativos con sujeción al ordenamiento jurídico. Sus autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la ley electoral (Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011b).

**Planificación.** La planificación del proceso estratégico en la provincia de Chupaca recae en la Municipalidad Provincial de Chupaca que se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades N°27972 y como resultado del trabajo de los funcionarios y gerentes es la elaboración del Plan de Desarrollo Concertado de la provincia de Chupaca 2008 – 2015, en este momento actualizado en el 2011, fecha en la cual se inició un nuevo gobierno municipal. Este nuevo PDC se caracteriza por incluir en su contenido como herramienta de control y seguimiento el cuadro de mando, desarrollado en sus cuatro pilares aplicados a la provincia de Chupaca: rentabilidad social, satisfacción de la población, procesos compartidos de trabajo concertado y empoderamiento y fortalecimiento institucional. De acuerdo con el Plan Operativo Institucional 2010, la oficina de administración tiene como objetivos operativos:

proporcionar servicios competitivos, promover la transparencia de la gestión y disponer de recursos económicos y financieros para ejecutar las actividades planificadas.

**Organización.** La provincia de Chupaca se encuentra ubicada en el departamento de Junín y está dividida en nueve distritos: Chupaca, Ahuac, Huachac, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, San Juan de Jarpa, Tres de Diciembre y Yanacancha. Tiene una población de 51,878 habitantes al 2007 y una superficie de 1,153.05 km<sup>2</sup>. La municipalidad provincial cuenta con una estructura orgánica con cinco subgerencias, así como las oficinas de secretaría, asesoría legal y planeamiento y presupuesto, además de órganos desconcentrados y descentralizados, sumando un total de 22 unidades y divisiones añadidas a las mencionadas funcionando. Cuenta además con cuatro por implementar: División Municipal (atención a las personas con discapacidad), el Instituto de Fomento Municipal, Instituto Vial Provincial y la Caja Municipal de Ahorro y Crédito. Del mismo modo comprende cinco comités, tres de los cuales ya están implementados y funcionando y dos por implementar: El Comité Provincial de Seguridad Ciudadana y el Concejo Provincial de MYPES. La estructura de la municipalidad provincial de Chupaca está organizada en función al PDC, en el cual resaltan cuatro ejes o líneas estratégicas alineadas a su visión: eje económico, ambiental, social e institucional. La estructura diseñada en función al planeamiento efectuado en el año 2011 no es, sin embargo, funcional. Carece de una Oficina de Coordinación de Inversiones y la ubicación de la oficina encargada de los servicios públicos debería ser bajo la jurisdicción de la Subgerencia de Desarrollo Urbano; así mismo la Subgerencia de Desarrollo Humano no se orienta al adulto mayor, la juventud o a los niños con programas sociales como Wawawasi, Cunamás, Beca 18, Pensión 65, Juntos y PPRONAA del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Mimdes). Adolece también de una unidad de cultura, deporte y recreación y una unidad de cooperación técnica que permitiría gestionar de manera eficiente las relaciones con diferentes entidades nacionales e internacionales. En la Figura 30 se encuentra el

organigrama actual de la Municipalidad Provincial de Chupaca.

**Dirección.** En la dirección de la provincia de Chupaca se encuentra el alcalde, el abogado Luis Alberto Bastidas Vásquez durante dos períodos consecutivos desde el 2007. De acuerdo al estudio desarrollado por el economista Víctor Díaz Gonzáles de IDICE Perú (al 4 de febrero del 2012), el alcalde cuenta con una aprobación del 26% y una desaprobación del 41%, con un 33% que no sabe y no opina (IDICE Perú, 2012). Esto indica que todo el esfuerzo desarrollado en la planificación y organización no se ve reflejado en la ejecución de las actividades o en el impacto que genera en la ciudadanía ya que tienen una percepción negativa de su gestión, sustentado en que un tercio de la población no tiene una opinión de la gestión municipal. De acuerdo al Decreto Supremo 025-2007-PCM publicado en el Peruano el jueves 22 de marzo de 2007, se fijaron las remuneraciones para los alcaldes en la que figura un monto aproximado de S/. 2,250.00 nuevos soles para el alcalde y entre 1,500.00 y S/. 900.00 para los funcionarios. Estas cifras contrastan fuertemente con los S/. 11,600 nuevos soles que percibe el alcalde de Ate de Lima. Estos números reflejan una inadecuada distribución salarial en momentos en que se considera que debe de existir una uniformidad independientemente del número de electores para lograr una adecuada descentralización y desarrollo regional y provincial.

**Coordinación.** En el aspecto de coordinación, la Municipalidad Provincial de Chupaca está desprovisto de un plan de contrataciones y adquisiciones, desarrollo de personal o capacitaciones en función de las necesidades profesionales y de un órgano de coordinación interna y externa que pueda enlazar las necesidades de la ciudadanía de la provincia de Chupaca con la gestión municipal. La Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional es la encargada de coordinar y convocar a la población para exponer ante ella la rendición de inversiones y gastos realizados en el año.

**Control.** El control de la gestión y de las actividades de la Municipalidad Provincial

de Chupaca se encuentra bajo un mecanismo de seguimiento planteado sobre el Balance Score Card aplicado a las actividades y obras a desarrollar, con indicadores medidos año tras año en los que se puede evidenciar el progreso o estancamiento de los mismos. Cuenta además con el órgano de control interno, mientras a nivel económico y financiero la valoración de la ejecución presupuestal es realizada por el Ministerio de Economía y Finanzas mediante el formato del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). En este punto es recomendable desarrollar un sistema informático que permita un control de indicadores cualitativos y cuantitativos en el que participe toda la comunidad involucrada mediante el portal web o unidades instaladas en la municipalidad para la evaluación y control de la gestión edil. De la Tabla 36 se concluye que la administración y gerencia de la Municipalidad Provincial de Chupaca tiene un serio problema de gestión y dirección principalmente por el nivel de desaprobación que asciende al 41%, generado en la percepción de la ciudadanía respecto de la imagen emanada de la gestión gerencial de las autoridades de la provincia a la fecha

Tabla 36

*Variables en la Auditoría de Gerencia de la Municipalidad Provincial de Chupaca*

Variable	Ponderación			Observación
	Bueno	Regular	Malo	
Reputación de la Alta dirección y sus gerentes.			x	Desaprobación del 41% y 33% NS/NO.
Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.	x			
Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.	x			
Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.	x			
Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.	x			
Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.			x	No existe liderazgo.
Sistema de planeamiento estratégico.	x			
Gestión de la red de contactos.	x			
Imagen y prestigio de la organización.			x	Chupaca solo es reconocida por el pan y el lechón que venden.

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

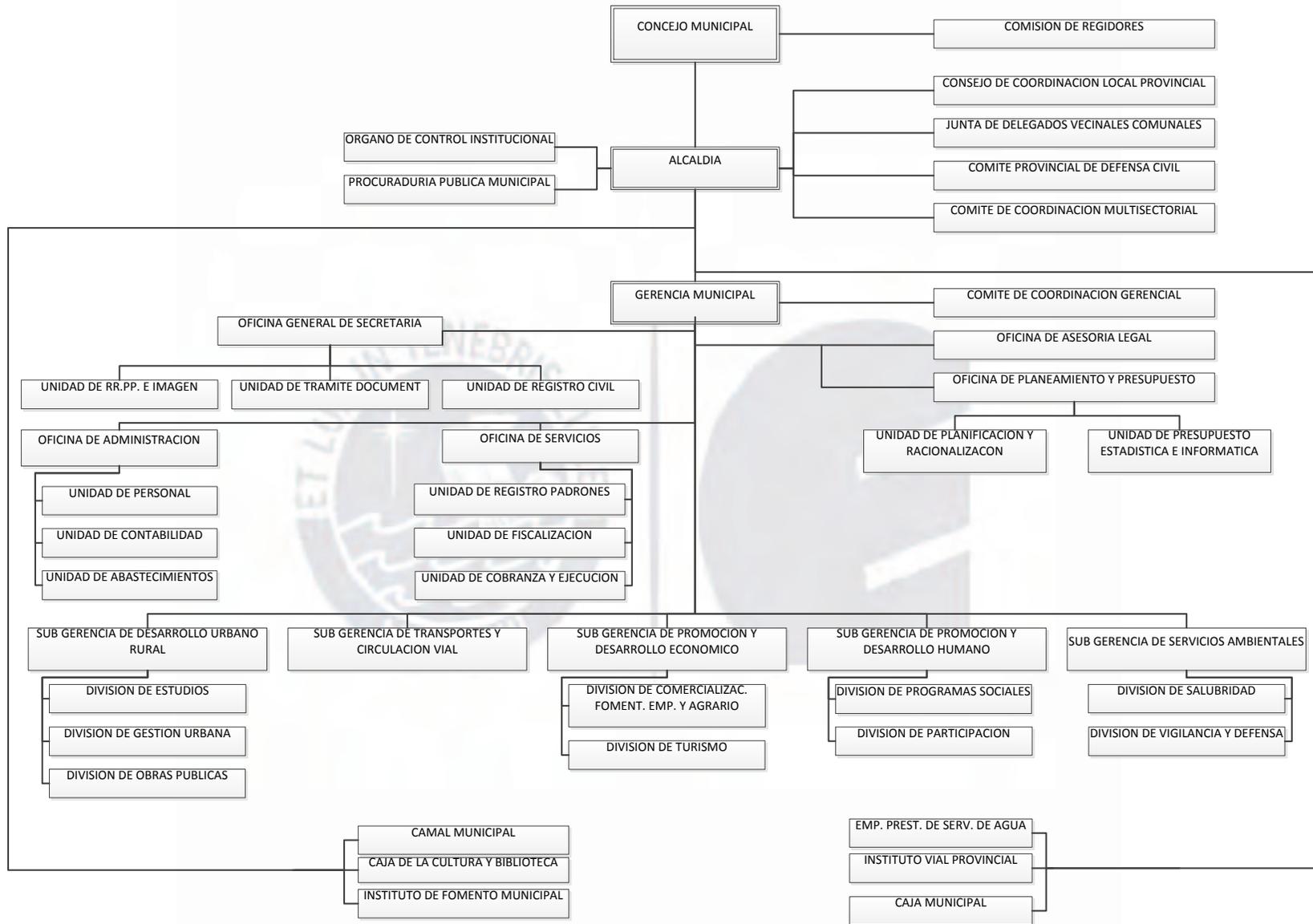


Figura 30. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Chupaca 2011.

#### 4.1.2 Márketing y ventas (M)

La provincia de Chupaca cuenta con varios sectores económicos como: agrícola, pecuaria, turismo, artesanía, comercio, servicios, minería, transportes, comunicaciones y electrificación; en torno a los cuales la Municipalidad debe desarrollar y promocionar proyectos en favor de la población. A la fecha, la unidad de imagen se encarga de publicitar las obras con mayor presupuesto o las culminadas pero no se realiza un real análisis de lo que la población necesita ni si está satisfecha con las obras. La comunicación que se promueve es interna para la misma provincia pero lamentablemente no da a conocer las ventajas comparativas de la provincia de Chupaca en el ámbito regional e incluso nacional a través de los programas que PromPerú y el Mincetur promueven. De este modo, la Municipalidad Provincial de Chupaca con los servicios y obras que realiza la gestión edil debe incidir directamente en este desarrollo. La unidad llamada a estar a cargo del márketing es la Unidad de Relaciones Públicas e Imagen Institucional, la misma que tiene como función el aspecto de mercadeo de la municipalidad de acuerdo al POI 2010. En la actualidad, la unidad no está desarrollando sus funciones básicas de comunicación interna y externa, promoción de obras y apoyo en la transparencia del presupuesto hacia la población, puesto que no se evidencia una estrecha comunicación de la población con el concejo más allá del pago de los arbitrios y tributos. Se menciona que la Municipalidad Provincial de Chupaca presenta una segmentación económica definida en sus actividades agrícola, pecuaria, minera y comercial. Se registra ausencia de organismos especializados en las actividades económicas que desarrolla y descuido de la actividad de turismo. Chupaca se encuentra en la etapa de desarrollo del ciclo de vida de la industria ya que se puede hacer mucho por el desarrollo de la provincia dado el gran potencial y recursos naturales que engloba. Se percibe un cambio en la planificación de la gestión con la aplicación de herramientas para el seguimiento y control como el Balance Score Card y ventas de bienes como resultado de la agricultura y ganadería.

Otro defecto que exhibe es la baja calidad de servicio al cliente pues se manifiesta mucha dureza y frialdad en el trato directo. Este comportamiento deriva de la idiosincrasia local y de manera indirecta afecta la fidelidad y participación de la ciudadanía. Carecen, además, de una vinculación estrecha con las organizaciones de base, muy poca o ninguna comunicación con las demás provincias de la región y casi nula con las provincias a nivel nacional.

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

A nivel de operaciones y logística, la provincia de Chupaca cuenta con niveles altos para la región de producción agrícola que es comercializada a mercados locales como Huancayo y Lima, así como un porcentaje destinado al consumo interno. Esta actividad produce por año un total de 88, 774 TM que se comercializan en los mercados de Chaquicocha, Huancayo y Lima como mercados externos y al interior de la provincia de Chupaca, como mercado interno de acuerdo a la Tabla 37 (Municipalidad Provincial de Chupaca, 2008).

Tabla 37

#### *Flujos de Comercialización Agrícola de la Provincia de Chupaca*

Distrito	Flujos de Comercialización Agrícola		Mercado Interno
	A	B	
Chupaca	Huancayo	Lima	Chupaca
Ahuac	Huancayo	Lima	Chupaca
Chongos Bajo	Huancayo	Lima	Chupaca
Huachac	Huancayo	Lima	Chupaca
Huamancaca Chico	Huancayo	Lima	Chupaca
San Juan de Iscos	Huancayo		Chupaca
San Juan de Jarpa	Chaquicocha		Chupaca
Tres de Diciembre	Huancayo	Lima	Chupaca
Yanacancha			Chupaca

Nota. A, B = prioridad. Tomado del “Plan de desarrollo concertado Chupaca 2008-2015”, por el GRJ, 2008.

De acuerdo al último censo del INEI: Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda la población económicamente activa de la provincia de Chupaca se distribuye como se puede apreciar en la Tabla 38, el distrito con mayor población es Chupaca y los de

menor son Tres de Diciembre y San Juan de Iscos. Observamos, sin embargo, que la PEA está ocupada en más de un 95%, siendo la principal actividad la agropecuaria.

Tabla 38

*Población Económicamente Activa de Seis Años a Más de la Provincia de Chupaca*

Distrito	PEA			% PEA Ocupada
	Total	Ocupada	Desocupada	
Chupaca	7928	7526	402	95
Ahuac	2322	2239	83	96
Chongos Bajo	1549	1516	33	98
Huachac	1426	1382	44	97
Huamancaca Chico	2403	2321	82	97
San Juan de Iscos	822	802	20	98
San Juan de Jarpa	1357	1297	60	96
Tres de Diciembre	867	846	21	98
Yanacancha	1125	1108	17	98
Total de la provincia	19799	19037	762	96

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el INEI, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/>

**Análisis de la infraestructura.** Si se realiza una revisión de la infraestructura vial, según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, de un total de 86 vías solo el 2.97% se encuentra en buenas condiciones, 14.13% en situación regular, 22.66% en malas condiciones y 60.24% en muy malas. Por ello, el acceso de los productores y comerciantes es deficiente. Cabe resaltar además que hay zonas turísticas que se encuentran en completo abandono y totalmente desaprovechadas, por las malas condiciones de las vías rurales. La provincia presenta una actividad económica diversificada, es un centro de comercialización de acopio y distribución de productos agropecuarios, algunos textiles y otros. Se considera a Chupaca como el núcleo principal, que articula a sus distritos, debido a la cantidad de población, desarrollo comercial y concentración de servicios. Otro corredor importante tanto en infraestructura como en función comercial, está constituido por Chongos Bajo, Huachac, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, Tres de Diciembre y Ahuac. Por último, el corredor formado por los distritos de Yanacancha y San Juan de Jarpa que son de importancia marginal.

La provincia de Chupaca ha venido desarrollando obras de diversa índole y de

acuerdo a sus objetivos propuestos para el periodo 2008 – 2010 que fueron evaluados de acuerdo a las memorias municipales 2008, 2009 y 2010. Dentro de ellos se destacan la producción agropecuaria ecológica (lograda al 25%), mejorar la calidad de vida de la población (se están realizando obras de construcción en áreas de educación, salud y recreativas por lo que se estima un avance del 35%) así como proteger y conservar los recursos naturales mediante la reforestación (35% de avance en este objetivo). Figura también el fortalecimiento de la participación ciudadana con la creación de espacios comunales, capillas y reconstrucción de la torre de la Iglesia matriz de Chupaca (este punto va en un 20% de progreso). Todo esto se observa en la Tabla 38. (PDC, 2008-2015).

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La provincia de Chupaca, para el 2011 tiene una variación entre el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Modificado (PIM) del 31% en incremento, como se muestra en la Tabla 39, tanto en el ámbito provincial como distrital. El PIA es la asignación de presupuesto del gobierno central mientras PIM son las modificaciones que se hace al presupuesto a través de otros fondos como decretos de urgencias.

Tabla 39

*Presupuesto Municipal Año 2011 (en Nuevos Soles)*

<b>Municipalidad</b>	<b>PIA</b>	<b>PIM</b>
Municipalidad Provincial de Chupaca	6 487 169	10 54 764
Municipalidad Distrital de Ahuac	1 652 078	2 547 804
Municipalidad Distrital de Chongos Bajo	1 178 788	1 377 042
Municipalidad Distrital de Huachac	1 154 635	1 204 365
Municipalidad Distrital de Huamancaca Chico	1 199 373	1 232 188
Municipalidad Distrital de San Juan de Iscos	935 426	935 425
Municipalidad Distrital de San Juan de Jarpa	1 134 852	1 181 704
Municipalidad Distrital de Tres de Diciembre	957.595	957.595
Municipalidad Distrital de Yanacancha	1 335 688	1 415 160
<b>Total de Provincia</b>	<b>16 035 683</b>	<b>21 008 047</b>

*Nota.* Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008-2015, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011, p. 118. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)

Se registra en el segundo trimestre del 2012 un ingreso por recaudación directa de S/.

1'100,000.00 nuevos soles a diferencia del S/. 1'154,760.00 recaudados en el cuarto trimestre

del 2011. Con respecto de la ejecución presupuestal al segundo trimestre del 2012 exhibe un avance del 40.35% en contraste con el 78.60% logrado en el cuarto trimestre del 2011.

Tabla 40

*Evaluación de Logros de Objetivos Generales de la Provincia de Chupaca*

Objetivos Generales	Logros	Avance
Consolidar la producción ecológica creando valor agregado y brindando productos competitivos, orientados al mercado local, nacional y mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Construcción de canales de riego y mejoramiento de los sistemas de riego en diversos barrios y distritos.</li> <li>· Construcción del Centro de Producción de Reproductores de Alpacas en Santo Domingo de Cachi.</li> <li>· Construcción de Plan de Procesamiento de Productos Lácteos “El Isqueñito”.</li> <li>· Planta de procesamiento de productos lácteos Patrón Santiago - Chongos Bajo.</li> </ul>	25%
Mejorar la calidad de vida de la población superando los niveles de pobreza, facilitando la convivencia pacífica y fomentando una cultura de integración social y económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Obras de apoyo social y obras de emergencia.</li> <li>· Construcción de obras e implementación en favor de diversos centros educativos de la provincia.</li> <li>· Pavimentación de múltiples vías urbanas</li> <li>· Construcción de múltiples lozas deportivas.</li> <li>· Implementación del serenazgo.</li> <li>· Proyecto Ver para Leer.</li> <li>· Mejoramiento del centro de salud</li> <li>· Mejoramiento de puentes.</li> <li>· Mejoramiento de vías vecinales.</li> <li>· Equipamiento estadio municipal.</li> </ul>	35%
Proteger y conservar los recursos naturales; promoviendo políticas agresivas de reforestación, almacenamiento y cuidado del agua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mejoramiento del sistema de agua potable y alcantarillado.</li> <li>· Recuperación y adecuación ambiental del área de confinamiento final de residuos sólidos.</li> <li>· Perfil técnico mejoramiento de la gestión integral de los residuos sólidos del distrito capital.</li> <li>· Campañas de forestación y reforestación.</li> <li>· Construcción de alamedas.</li> <li>· Tratamiento paisajístico.</li> <li>· Construcción y mejoramiento de parques y plazas principales.</li> <li>· Funcionamiento del vivero municipal</li> <li>· Construcción del Complejo Ecológico Recreacional Molino.</li> <li>· Pata, Barrio La Libertad Chupaca.</li> <li>· Construcción y mejoramiento de puentes.</li> <li>· Elaboración de estudios, perfiles y expedientes técnicos.</li> </ul>	35%
Fortalecer e impulsar los espacios de participación ciudadana, dentro de la formulación e implantación de herramientas de gestión, con políticas adecuadas de crecimiento planificado y articulado, elevando el nivel de eficiencia y eficacia de las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Construcción y mejoramiento de locales comunales.</li> <li>· Construcción y mejoramiento de capillas.</li> <li>· Construcción de la torre de la Iglesia Matriz de Chupaca.</li> </ul>	20%

*Nota.* Tomado del “Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008-2015, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011, p. 118. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)

Dentro de la provincia se observan subvenciones por parte de la política nacional del Estado. Así se tienen los programas de Vaso de Leche y comedores populares, presentes en los nueve distritos de la provincia. El presupuesto participativo, se presenta en la Tabla 41.

Tabla 41

*Presupuesto Participativo de la Provincia de Chupaca 2012*

Detalle	Presupuesto Institucional de Apertura (1)	Presupuesto Institucional Modificado (2)	Ejecución al Trimestre Anterior (3)	Ejecución al Trimestre (4)	Ejecución Total (5)=(3)+(4)	Saldo (6)=(2)-(5)	Avance % (7)=(5)/(2)
1. Recursos ordinarios.	349 543	349 543	187 252	152 964	340 216	9 327	97,33
2. Recursos directamente recaudados.	1 154 769	1 453 250	1 013 608	347 105	1 360 713	92 537	93,63
3. Recursos por operaciones oficiales de crédito.	0	0	0	0	0	0	0,00
4. Donaciones y transferencias.	0	1 107 958	381 429	358 304	739 733	368 225	66,77
5. Recursos determinados.							
- Canon, sobrecanon, regalías y participaciones.	0	0	0	0	0	0	0,00
- Participación en rentas de aduanas.	0	0	0	0	0	0	0,00
- Contribuciones a fondos.	0	0	0	0	0	0	0,00
- Fondo de compensación municipal.	3 611 428	4 666 872	2 264 144	1 705 521	3 969 665	697 207	85,06
- Impuestos municipales.	693 872	1 028 143	525 687	328 853	854 540	173 603	83,11
- Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones.	677 557	4 111 137	1 312 385	1 418 828	2 731 213	1 379 924	66,43
<b>Sub - Total De Recursos Determinados:</b>	4 982 857	9 806 152	4 102 216	3 453 202	7 555 418	2 250 734	
<b>Total:</b>	6 487 169	12 716 903	5 684 505	4 311 575	9 996 080	2 720 823	78,60

Nota. Tomado del "Presupuesto anual 2012 de la provincia de Chupaca cuarto trimestre". Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan\\_frame.asp](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp)

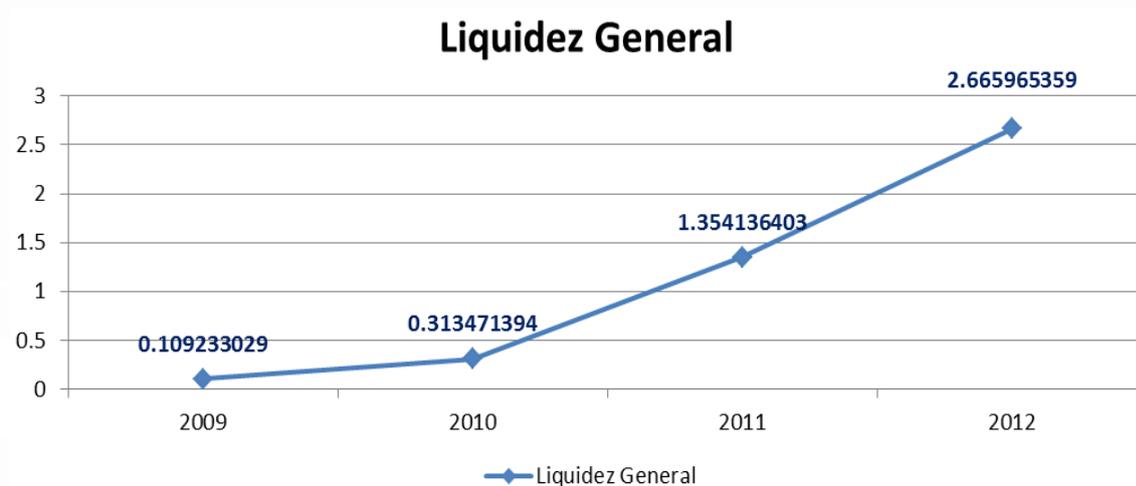
Del resultado del análisis de los ratios extraído de los estados financieros de la Municipalidad Provincial de Chupaca de los años 2009 al 2011 y del tercer trimestre del 2012, podemos concluir que en el ratio de liquidez general (en la Tabla 42) en los años 2009 y 2010 hay un margen insuficiente de seguridad para pagar los pasivos corrientes. En el 2011 y el tercer trimestre del año 2012, sin embargo, se observa que parte de los activos corrientes están siendo financiados con pasivos a largo plazo, lo que podría indicar una mejora en la gestión de los activos. Los datos comparados a través de los años se pueden apreciar en la Figura 31. Se puede advertir un exceso en las cuentas por cobrar en el tercer trimestre del 2012.

Tabla 42

*Ratios Financieros de la Municipalidad Provincial de Chupaca*

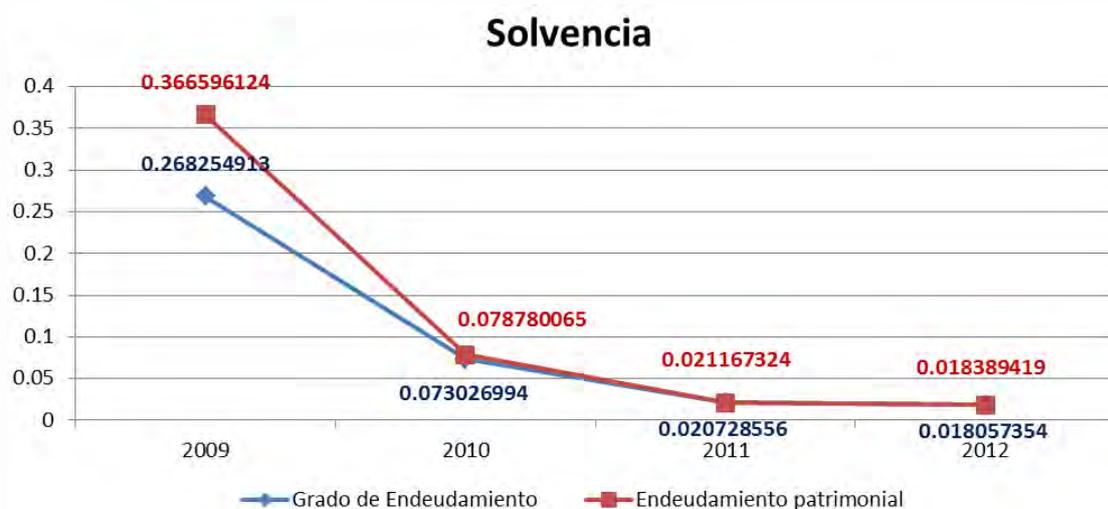
<b>LIQUIDEZ</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Liquidez General	0.109233029	0.313471394	1.354136403	2.665965359
<b>SOLVENCIA</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Grado de Endeudamiento	0.268254913	0.073026994	0.020728556	0.018057354
Endeudamiento patrimonial	0.366596124	0.078780065	0.021167324	0.018389419
<b>GESTION</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gastos Operativos	51.61%	21.41%	42.45%	48.84%
Utilidad Bruta	48.39%	78.59%	57.55%	51.16%
Utilidad Neta	53.58%	81.93%	59.08%	58.81%
<b>RENTABILIDAD</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
ROA	0.091330033	0.339126319	0.109291374	0.056444261
ROE	0.138175807	0.381382624	0.114574555	0.06608075
<b>EBITDA</b>				
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
EBITDA	4,605,414.54	21,821,631.86	7,518,368.60	4,146,342.35

*Nota.* Tomado del "Presupuesto anual 2012 de la provincia de Chupaca cuarto trimestre". Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan\\_frame.asp](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp)



*Figura 31.* Ratio comparativo de liquidez de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Tomado de los “Estados financieros de la Municipalidad de Chupaca 2009 - setiembre 2012”, por Ames, 2012.

Con respecto de los ratios de solvencia, el grado de endeudamiento en los cuatro años es bajo lo que indica mayor fuerza financiera a largo plazo porque se hace un menor uso de deudas: todo se paga casi en efectivo, el presupuesto asignado por el gobierno central cubre todos los pasivos y queda un saldo por utilizar. En el análisis del endeudamiento patrimonial se aprecia que la deuda es baja en todos los años, los activos están comprometidos en menos del 10%, con excepción del año 2009 en que llegó a un 30%. Los comparativos entre ambos ratios a través de los años se pueden observar en la Figura 32.



*Figura 32.* Ratios comparativos de solvencia de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Tomado de los “Estados financieros de la Municipalidad de Chupaca 2009 - setiembre 2012”, por Ames, 2012.

En los ratios de gestión, los gastos operativos indican que para el desarrollo de sus actividades la Municipalidad Provincial de Chupaca empleó más del 50% en el 2009, 21.41% en el 2010, 42.45% en el 2011 y 48.84% hasta el tercer trimestre del 2012 como se puede apreciar en la Figura 33.

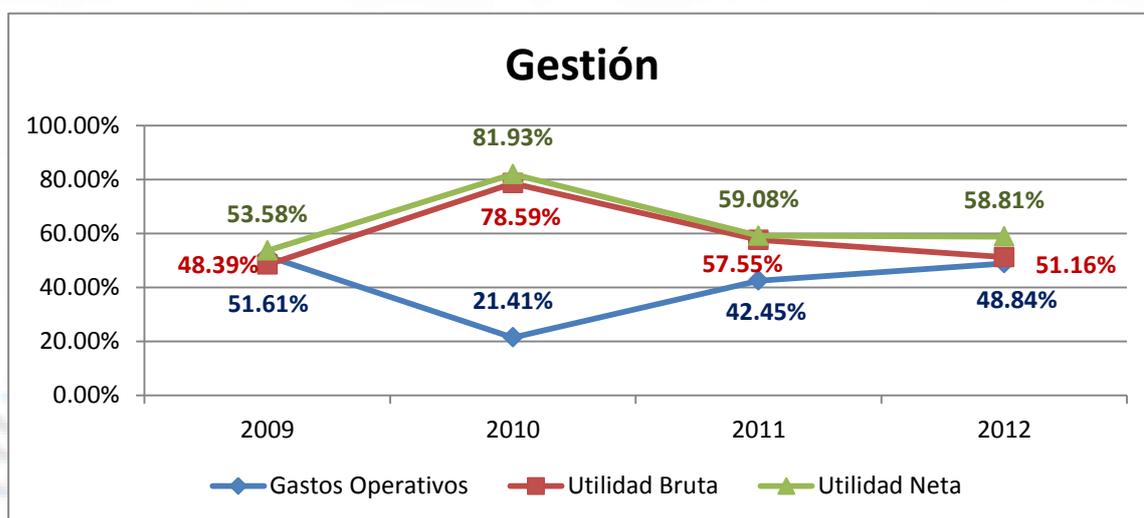
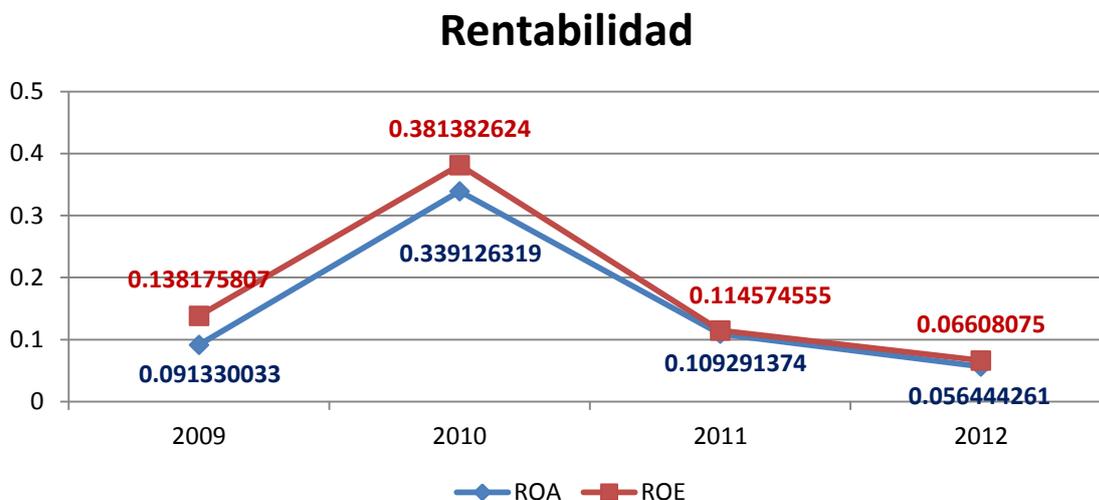


Figura 33. Ratios comparativos de gestión de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Tomado de los “Estados financieros de la Municipalidad de Chupaca 2009 - setiembre 2012”, por Ames, 2012.

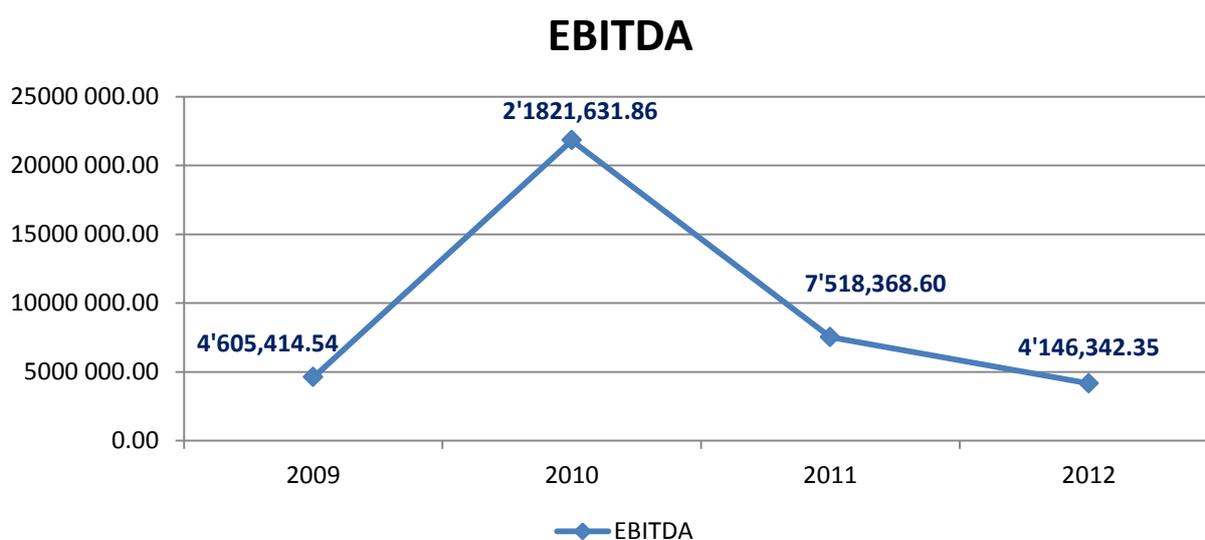
En el ratio de utilidad bruta se distingue que el beneficio de la municipalidad respecto de sus ingresos (tributos) es alto, siendo de 48.39% en el 2009, 78.59% en el 2010, 57.55% en el 2011 y 51.16% hasta el tercer trimestre del 2012. En el ratio de utilidad neta se aprecia con claridad el beneficio que obtiene la municipalidad de sus ingresos siendo estos de 53.58% en el 2009, 81.93% en el 2010, 59.08% en el 2011 y 58.81% en el tercer trimestre del 2012. Los datos comparativos en años se aprecian en la Figura 33. En cuanto a los ratios de rentabilidad, el ROA indica que la capacidad de la municipalidad provincial para obtener utilidades en el uso del total activo es baja siendo 0.09 en el 2009, 0.34 en el 2010, 0.11 en el 2011 y 0.06 hasta el tercer trimestre del 2012. El ROE indica que la capacidad de la municipalidad para generar utilidades netas con la inversión de terceros e ingresos propios también es escasa siendo de 0.14 en el 2009, 0.38 en el 2010, 0.11 en el 2011 y 0.07 hasta el

trimestre del 2012. Los comparativos aparecen en la Figura 34.



*Figura 34.* Ratios comparativos de rentabilidad de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Tomado de los “Estados financieros de la Municipalidad de Chupaca 2009 - setiembre 2012”, por Ames, 2012.

En relación al valor creado por la municipalidad medido en el EBITDA se tiene que es de S/.4'605,414.54 nuevos soles en 2009, S/.21'821,631.86 en 2010, S/.7'518,368.60 en 2011 y S/.4'146,342.35 hasta el tercer trimestre del 2012. Se puede revisar la línea de variación a través de los años en la Figura 35.



*Figura 35.* Valor comparativo del valor de la Municipalidad Provincial de Chupaca. Tomado de los “Estados financieros de la Municipalidad de Chupaca 2009 - setiembre 2012”, por Ames, 2012.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

La provincia de Chupaca, de acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda en el 2007, cuenta con una población de 51,878 habitantes quienes representan el 4.15% de la población del departamento de Junín (Tabla 43). Su tasa de crecimiento ínter censal 1993-2007 es de 1.8%, con una población urbana y rural de 60.39 % y 39.61% respectivamente y una densidad poblacional aproximada de 41 habitantes por km<sup>2</sup>. Se registra 12% de analfabetismo y un grado de desnutrición infantil que va desde moderado a bajo según el Censo Nacional de Población y Vivienda en el 2007.

Con respecto de los servicios de salud encontramos que la provincia de Chupaca cuenta con un total de 17 centros asistenciales a cargo del Ministerio de Salud y un centro de atención primaria de EsSalud.

Tabla 43

#### *Población por Área y Sexo de la Provincia de Chupaca*

Provincia y Distrito	Total	Sexo		Área	
		Hombre	Mujer	Urbana	Rural
Dpto. Junín	1 225 474	610 745	614 729	825 263	400 211
Provincia de Chupaca	51 878	25 096	26 782	31 328	20 550
Chupaca	20 976	10 012	10 964	14 431	6 545
Ahuac	6 547	3 059	3 488	3 238	3 309
Chongos Bajo	4 409	2 076	2 333	3 156	1 253
Huachac	3 738	1 778	1 960	1 433	2 305
Huamancaca Chico	4 998	2 817	2 181	4 019	979
San Juan de Iscos	2 332	1 084	1 248	1 151	1 181
San Juan de Jarpa	3 664	1 704	1 960	1 394	2 270
Tres de Diciembre	1 920	969	951	1 536	384
Yanacancha	3 294	1 597	1 697	586	2 708

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín”, por el INEI, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

El analfabetismo en la provincia de Chupaca es del 12% como ya se mencionó y su incidencia es principalmente en los distritos de Chupaca con un 9.50% que simboliza un total

de 1,993 personas, seguido del distrito de San Juan de Jarpa con un 28.10% representando 1,030 personas, tal como se observa en la Tabla 44. Estos distritos son opuestos en niveles de desarrollo y cobertura de servicios básicos, siendo Chupaca el distrito con mayor desarrollo y cobertura de servicios al 80% y San Juan de Jarpa uno de los menos desarrollados solo con un 17% de cobertura de servicios básicos. Ambos, sin embargo, son los distritos con mayor grado de analfabetismo. Cabe resaltar que el único puesto policial y centro asistencial primario de EsSalud se encuentra en el distrito de Chupaca, así como el Instituto Tecnológico Pedagógico de Chupaca

Tabla 44

*Analfabetismo en la Provincia de Chupaca al 2007*

Distrito	Total Distrito			Urbana			Rural		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Huamanacaca Chico	15.4	6.5	24.3	15.5	4.6	26.3	15.3	8.3	22.3
Huachac	10.2	4.0	16.5	9.3	4.2	14.3	11.2	3.7	18.7
Tres de Diciembre	8.3	3.7	13.0	14.9	5.7	24.1	1.8	1.6	1.9
Chupaca	9.5	3.8	15.3	8.2	3.0	13.3	10.9	4.6	17.2
San Juan de Iscos	16.5	5.3	27.7	15.7	4.5	26.9	17.2	6.0	28.4
Ahuac	14.4	4.9	23.9	12.6	3.7	21.4	16.3	6.1	26.4
Chongos Bajo	13.2	3.3	23.1	10.8	2.8	18.8	15.6	3.8	27.3
San Juan de Jarpa	28.1	16.5	39.7	36.5	27.4	45.6	19.7	5.6	33.8
Yanacancha	14.2	3.7	24.8	13.2	3.4	23.0	15.3	4.0	26.5

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín”, por el INEI, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

En Tabla 45, se puede ver la cantidad de matrículas en la provincia de Chupaca. El 95% corresponde a educación básica regular y en menor proporción a educación básica alternativa, técnico-productiva y superior no universitaria. En la educación superior técnico pedagógica (1.30%) el mayor número de matriculados son mujeres. Se puede distinguir también que la mayor parte de estudiantes están matriculados en zonas urbanas con 73% de la población.

Tabla 45

*Matrícula en el Sistema Educativo por Tipo de Gestión y Área Geográfica, Según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo 2010*

Etapa Modalidad y Nivel Educativo	Total	Gestión		Área		Sexo	
		Pública	Privada	Urbana	Rural	Varón	Mujer
Total	14,233	12,386	1,847	10,411	3,822	7,226	7,007
Básica Regular	13,514	11,733	1,781	9,692	3,822	6,903	6,611
Inicial	2,339	1,909	430	1,438	901	1,218	1,121
Primaria	6,573	5,846	727	4,856	1,717	3,337	3,236
Secundaria	4,602	3,978	624	3,398	1,204	2,348	2,254
Básica Alternativa /1	107	51	56	107	-	56	21
Básica Especial	-	-	-	-	-	-	-
Técnico Productiva /2	309	299	10	309	-	153	156
Superior No Universitaria	303	303	-	303	-	114	189
Pedagógica	185	185	-	185	-	62	123
Tecnológica	118	118	-	118	-	52	66
Artística	-	-	-	-	-	-	-

*Nota.* 1: Incluye educación de adultos; 2: incluye educación ocupacional. Tomado de “Estadística básica”, por el Minedu, 2012. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe>

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

La Municipalidad Provincial de Chupaca presenta dentro de su estructura orgánica a una Unidad de Estadística, Presupuesto e Informática que se encarga de monitorear el portal web y de actualizar su información. Este portal cuenta con toda la información de transparencia y el enlace al portal del Estado. Adolece, sin embargo, de información referente al alcalde, funcionarios, memorias anuales y detalle de obras. Los medios de comunicación de los que dispone la provincia de Chupaca son radio, televisión, cable, teléfono fijo, telefonía móvil, internet y servicio de teléfono comunitario en San Juan de Jarpa y Yanacancha.

La red vial está constituida por red nacional, regional y distrital, que tiene una longitud de 108.40 km, interconectada en su mayoría por carreteras vecinales, de regular y mala calidad. Se distribuye de la siguiente manera: Ahuac cuenta con 5.80 km y comprende dos vías de carretera asfaltada, Chongos Bajo tiene 8.50 km y dos vías de carretera afirmada; Huachac, 8.30 km y dos vías de carretera asfaltada; Huamancaca Chico, 5.40 km, dos vías de carretera afirmada; San Juan de Jarpa, 28 km , dos vías de carretera afirmada; San Juan de

Iscos, 4 km, dos vías de carretera afirmada; Tres de Diciembre, 9.3 km, dos vías de carretera afirmada y Yanacancha 39.10 km y dos vías de carretera afirmada. Según el Inventario de Provías Rural fueron identificados nueve caminos de herradura que comprenden 108.50 km beneficiando a 16,540 habitantes, Los medios de transporte son: transporte masivo, camionetas rurales, transporte colectivo y servicio de mototaxis disperso.

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

La Municipalidad Provincial de Chupaca cuenta dentro de sus principales preocupaciones e intereses el fortalecimiento y desarrollo de su actividad agrícola vinculada al medioambiente para lo cual está desarrollando proyectos como: (a) Creación del centro de formación agroecológica de Chupaca, (b) Construcción del parque agroindustrial de Chupaca, (c) Construcción de la planta de tratamiento de residuos sólidos.

El municipio no cuenta con una unidad de investigación e innovación en las actividades económicas que sustentan a la provincia, la que podría servir de apoyo en el desarrollo de los sectores agrícola, turismo, transporte comunicaciones y educación.

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

La MEFI de la provincia de Chupaca presenta el análisis de las fortalezas y debilidades obtenidas luego del análisis AMOFHIT, arrojando siete fortalezas y siete debilidades. Entre las principales fortalezas se destaca su ubicación geográfica y la diversidad de atractivos turísticos. Por el lado de las debilidades que afectan más a la provincia identificamos a las pocas vías asfaltadas y la carencia de servicios básicos como agua, electricidad y alcantarillado que solo cubren el 17.28% de la población. Cabe resaltar que el porcentaje de cobertura de energía eléctrica se encuentra sobre el 65% en todos los distritos, los índices bajos provienen de la cobertura de los servicios de agua y alcantarillado que son manejados por la comunidad y lamentablemente no se realiza una adecuada administración de los ingresos percibidos en favor de la población.

El puntaje alcanzado es de 2.60 lo que indica que tiene una posición interna fuerte de acuerdo a D'Alessio (2008). Esto se ve sustentado en la ventaja comparativa que posee la provincia de Chupaca que forman parte de las fortalezas identificadas en la matriz EFI en la Tabla 46.

Tabla 46

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas:</b>			
1. Diversidad de productos agrícolas.	0.10	3	0.30
2. Diversidad de atractivos turísticos.	0.12	4	0.48
3. Ubicación estratégica dentro del Departamento, limita con Lima mercado potencial de sus productos. Vía alterna de la carretera central hacia Lima.	0.14	4	0.56
4. Cuenta con gran recursos hidrográfico	0.12	3	0.36
5. El 88% de la población presenta educación básica.	0.05	3	0.15
6. Cuentan con Presupuesto Participativo.	0.05	3	0.15
	<b>0.58</b>		<b>2.00</b>
<b>Debilidades:</b>			
1. Pocas vías de comunicación asfaltadas.	0.12	2	0.24
2. Minifundismo de las tierras agrícolas.	0.07	1	0.07
3. Carencia de servicios básicos. El sistema agua potable, alcantarillado y electrificación solo llega al 17.28% de la población, no está presente en todos los distritos	0.07	1	0.07
4. Informalidad y baja tecnificación de actividades económicas principales: turismo y agricultura.	0.06	1	0.06
5. Carencia de organización y representatividad de las organizaciones de base.	0.06	2	0.12
6. Inadecuada distribución presupuestal con respecto de la recaudación.	0.04	1	0.04
	<b>0.42</b>		<b>0.60</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>

### 4.3 Conclusiones

La provincia de Chupaca presenta entre sus principales fortalezas su ubicación geográfica y la ruta alterna a la carretera central hacia la ciudad de Lima (vía Yauyos-Lima), así como la diversidad de recursos turísticos naturales e históricos. En cuanto a las debilidades, las que se considera que más la afectan son las pocas vías asfaltadas con las que cuenta, el minifundismo de las tierras agrícolas y ganaderas, la informalidad y baja

tecnificación de las actividades económicas.

La Municipalidad Provincial de Chupaca no ha desarrollado una adecuada gestión del presupuesto institucional lo que se hace evidente en la reducción de los presupuestos comparados: en 2009 era de S/. 56'946,042, en 2010 fue de S/37'554,087; en 2011, S/. 21'006,047 y en el año 2012, S/. 12'716,903. La reducción experimentada corresponde a 65.95%, 55.94% y 60.52% respectivamente, lo que refleja una inadecuada gestión en la administración y empleo del presupuesto asignado.



## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de la Provincia de Chupaca

Entre los intereses de la provincia de Chupaca destacan cuatro ejes estratégicos: el económico, social, medioambiental e institucional. De los planes en torno a ellos se puede detallar los siguientes: (a) Promover los atractivos turísticos y desarrollar condiciones para consolidar el sector turismo en todas sus áreas; (b) Impulsar y consolidar la producción de zanahoria; (c) Impulsar y consolidar la producción de cebolla; (d) Mejorar y rehabilitar las vías de comunicación asfaltadas y no asfaltadas; (e) Mejorar la calidad de vida incrementando la cobertura de los servicios básicos y (f) Conseguir que la población cuente no sólo con educación básica sino también con educación técnica superior y universitaria. Estos intereses son los pilares de desarrollo de la provincia de Chupaca sobre los cuales se sustentan los objetivos de largo plazo.

#### 5.1.1 Potencial de la provincia de Chupaca

**Demográfico.** La provincia de Chupaca de acuerdo al Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI 2007) cuenta con 51,878 habitantes, quienes en su mayoría se dedican a la actividad agrícola, ganadera y minera. Se encuentran distribuidos en el área urbana en un porcentaje del 60% aproximadamente. El detalle se observa en la Tabla 47.

Tabla 47

*Distribución de la Población en los Nueve Distritos de la Provincia de Chupaca*

Distrito	Total	Urbana	Rural
Provincia Chupaca	51878	31328	20550
Distrito Chupaca	20976	14431	6545
Distrito Ahuac	6547	3238	3309
Distrito Chongos Bajo	4409	3156	1253
Distrito Huachac	3738	1433	2305
Distrito Huamancaca Chico	4998	4019	979
Distrito San Juan de Iscos	2332	1151	1181
Distrito San Juan de Jarpa	3664	1394	2270
Distrito Tres de Diciembre	1920	1920	
Distrito Yanacancha	3294	586	2708

*Nota.* Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín”, por el INEI, 2007a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

Las proyecciones de población al 30 de junio del 2012 en la provincia de Chupaca asciende a 53,564, lo que pone de manifiesto un crecimiento lento modificando su estructura poblacional y engrosando el número de habitantes de tercera edad tal como se muestra en la Tabla 48.

Tabla 48

*Densidad Poblacional y Altitud Según Provincia 2012*

Departamento y Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población Proyectada 30/Jun/2012	Densidad Poblacional (Hab. x km <sup>2</sup> )	Capital de Provincia	
				Nombre	Altitud (msnm)
Dpto. Junín	44,326.60	1'321,407.00	29.81		
Huancayo	3,558.10	497,299.00	139.77	Huancayo	3,245
Concepción	3,067.52	58,942.00	19.21	Concepción	3,286
Chanchamayo	4,725.48	193,140.00	40.87	La Merced	775
Jauja	3,749.10	88,524.00	23.61	Jauja	3,389
Junín	2,487.31	27,722.00	11.15	Junín	4,113
Satipo	19,219.48	244,727.00	12.73	Satipo	628
Tarma	2,749.16	111,631.00	40.61	Tarma	3,059
Yauli	3,617.35	45,858.00	12.68	La Oroya	3,725
Chupaca	1,153.05	53,564.00	46.45	Chupaca	3,281

*Nota.* Tomado de “Proyecciones departamentales de población 2012”, por el INEI, 2007c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0842/>.

El analfabetismo en la provincia de Chupaca asciende al 12% de la población, lo que representa una ventaja para su desarrollo. Los niveles de educación alcanzados llegan al técnico superior. Es necesario que las áreas de interés en educación en el nivel superior estén alrededor de sus potencialidades como son el turismo y la agricultura. En la Tabla 49 se puede apreciar el detalle de los niveles de analfabetismo, tema en que el distrito de San Juan de Jarpa presenta la tasa más alta (28.10%) y Tres de Diciembre la menor con el 8.30%.

**Geográfico.** La provincia de Chupaca presenta 11,527.06 hectáreas (ha) de las cuales el 71% (5,879.31 ha) cuentan con riego y el 49% (5,647.75 ha) son áreas denominadas ‘secanas’. Se estima, asimismo, que existen unas 10,322 unidades agropecuarias (1.1 ha); todas ellas clasificadas en arables y aptas para el cultivo con limitaciones por suelo y clima.

La principal limitación por suelo de las tierras agrícolas son sus características edáficas, presentan gravosidad y pedregosidad muy variables, lo que implica un drenaje

interno con topografía plana que derivan en una fertilidad física deficiente. Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía del Perú (Senamhi), se reporta una precipitación media anual de 750 mm/año con más del 85 % de la misma ocurrida durante la estación de crecimiento de los cultivos (setiembre a abril). La presencia de temperaturas por debajo de 0° C, principalmente en las noches con cielo despejado, trae consigo la incidencia de heladas de enfriamiento nocturno [de irradiación] (Senamhi, 2012).

Tabla 49

*Analfabetismo en la Provincia de Chupaca al 2007*

Distrito	Total Provincial			Urbana			Rural		
	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres	Total	Varones	Mujeres
Huamancaca Chico	15.4	6.5	24.3	15.5	4.6	26.3	15.3	8.3	22.3
Huachac	10.2	4.0	16.5	9.3	4.2	14.3	11.2	3.7	18.7
Tres de Diciembre	8.3	3.7	13.0	14.9	5.7	24.1	1.8	1.6	1.9
Chupaca	9.5	3.8	15.3	8.2	3.0	13.3	10.9	4.6	17.2
San Juan de Iscos	16.5	5.3	27.7	15.37	4.5	26.9	17.2	6.0	28.4
Ahuac	14.4	4.9	23.9	12.6	3.7	21.4	16.3	6.1	26.4
Chongos Bajo	13.2	3.3	23.1	10.8	2.8	18.8	15.6	3.8	27.3
San Juan de Jarpa	28.1	16.5	39.7	36.5	27.4	45.6	19.7	5.6	33.8
Yanacancha	14.2	3.7	24.8	13.2	3.4	23.0	15.3	4.0	26.5

Tomado de "Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín", por el INEI, 2007<sup>a</sup>. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm>

**Económico.** La principal actividad económica de la provincia de Chupaca es la agricultura de acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda (INEI, 2007) que especifica que el 50.4% de la PEA (18,885 habitantes) se dedica a este rubro mientras un 10.8% ejerce el comercio. De acuerdo a la Dirección Regional de Agricultura sus principales cultivos en el 2007 fueron: la zanahoria, con una producción de 43, 851.8 Tm; y cebolla con 20, 330.9 Tm.

**Tecnológico - científico.** En este sector la provincia de Chupaca no cuenta con un centro de investigación y de presupuesto del Estado asignado para esta actividad como se mencionó en el análisis interno, ni con una unidad u oficina de desarrollo tecnológico investigación e innovación.

**Histórico - psicológico - sociológico.** La provincia de Chupaca fue creada mediante la

Ley 26428 emitida el 23 de diciembre del año 1994 y promulgada el 5 de enero del año 1995.

De acuerdo a esta ley, la provincia comprende nueve distritos: Chupaca, Ahuac, Chongos Bajo, Huachac, Huamancaca Chico, San Juan de Iscos, San Juan de Jarpa, Tres de Diciembre y Yanacancha.

Según el PDCR (2008), en el territorio del Hanan Huanca en el año de 1539, Chupaca era solo un paraje. Se considera que fue fundada en 1550 por Cristóbal Apoalaya Chuquillanqui, quien construyó la Casa de Cabildo y su residencia personal como símbolos de fundación y de configuración posterior de su estructura morfológica y urbana.

Las potencialidades históricas y turísticas de la provincia pueden sustentarse en ventajas comparativas mencionadas en el PDC Chupaca 2008 – 2015 que se detallan a continuación:

El Arco del Amor. Ubicado en el barrio de Callaballauri en el distrito de Chupaca, lugar muy frecuentado por las parejas pues según narran los pobladores, conseguirán la felicidad si pasan por debajo del arco.

Abrigos Rocosos de Acuripay. Lugar donde se encontraron los restos del primer hombre en asentarse en la región Junín “El Hombre de Callaballauri” que data de 10,000 años antes de Cristo.

Laguna de Pucush Uclo. Hondonada donde se produce papa. Está ubicada entre la frontera de tres distritos: San Juan de Iscos, Chongos Bajo y Chupaca. Es de formación reciente y tiene una antigüedad aproximada de 13 a 14 años con una extensión aproximada de cuatro hectáreas formada por la escorrentía y filtraciones. En la actualidad, la laguna se encuentra considerada como reserva de biodiversidad de aves lacustres, entre las que destacan las garzas, gaviotas, yanavicus y patos zambullidores.

Mirador Natural de Ninanya. Está ubicado en el centro poblado del mismo nombre a 4,062 m.s.n.m. Desde este punto se puede contemplar un amplio panorama del Valle del

Mantaro que incluye las poblaciones de Chupaca, Ahuac, Iscos, Huancayo, Chongos Bajo, Huayucachi, Pucará, Viques, Sicaya, Concepción, Cajas, Hualhuas, San Jerónimo, Chambará y Huachac. Incluso se puede observar la localidad de Pazos que pertenece a Huancavelica.

Laguna de Ñahuinpuquio. Ojo de agua. Se encuentra en la región natural quechua, tiene forma triangular, una máxima profundidad de 25 metros en la parte central y una extensión de 600 metros de largo por 400 metros de ancho. La laguna presenta una tonalidad azul con poca transparencia, su temperatura es de 12 °C. Se pueden realizar paseos en la laguna en pequeños botes contruidos artesanalmente. En los alrededores de la laguna se encuentran instalados restaurantes turísticos campestres. Se puede disfrutar también de paseos a caballo. En la actualidad se está construyendo un complejo ecoturístico en convenio con la comunidad y el CIED Canadá. Este contará con un auditorio para 60 personas, biblioteca, comedor, un observatorio y servicios higiénicos, entre otros.

Iglesia Matriz San Juan Bautista. La Iglesia Matriz de San Juan Bautista de Chupaca fue construida por el curaca Cristóbal Apolaya en 1550. Fue saqueada e incendiada por los chilenos el 20 de abril de 1882 a causa de la resistencia que opusieron los guerrilleros chupaquinos. Fue reconstruida en 1895 por el vicario José del Carmen Maraví concluyéndose parcialmente en 1919. Su estilo arquitectónico es románico y tridentino, de una sola nave con planta en forma de cruz latina. Esta iglesia pertenece a la Congregación Diocesana y está advocada a San Juan Bautista.

Mirador Los Shapish. Construido entre los años 1998-1999. Consta de tres niveles contruidos en material noble y revestido con lajas. Representa la máscara de un shapish (danzante) con toda su indumentaria que incluye un penacho de plumas. Sobresalen las manos de este danzante quien sostiene en la derecha un loro y en la izquierda un par de flechas. La estructura del mirador tiene forma semicircular y en la parte posterior se encuentra una cruz de mayo.

Capilla de Copón. Ubicada en el distrito de Chongos Bajo, fue construida aproximadamente en 1550 sobre una huaca prehispánica al estilo de las iglesias rurales. Conjuntamente con La Santísima Trinidad en Huancayo y la Capilla de Santa Bárbara en Sicaya fue financiada por doña Inés Muñoz de Alcántara, prima del conquistador Francisco Pizarro. Inicialmente llamada Iglesia de Taita Padre, posteriormente se la denominó Capilla del Copón por guardar en su interior una gran custodia depositaria del Santísimo Sacramento. En frente de la capilla se encuentra una amplia plazoleta en cuyo centro se conserva una picota de castigo que era usada por los inquisidores. En este lugar se lleva a cabo en el mes de julio “La Fiesta de los Infieles” recordando la fatídica presencia de la Santa Inquisición en la zona.

Restos arqueológicos de Arwaturu. El nombre traducido al español significa “hueso amarillento o calcinado por el sol”. Estos vestigios, ubicados en el distrito de Ahuac, son construcciones rectangulares de piedra y barro (colcas) dispuestas sobre la cima de un cerro y datan de las épocas preinca e inca.

En la Tabla 50 se muestran de forma detallada la variedad de recursos turísticos con los que cuenta la provincia de Chupaca agrupados por tipo de recurso. Allí se describe su ubicación y el estado de conservación, información obtenida del PDC Chupaca 2008 - 2015.

Cabe resaltar que la provincia de Chupaca cuenta con múltiples atractivos turísticos descritos en el PDC Chupaca 2008 – 2015, puntualizados a continuación:

Circuito turístico Alto Cunas. De carácter local, está enmarcado en la provincia de Chupaca. Su recorrido es el siguiente: se inicia en el distrito de Chupaca, la primera visita lleva al barrio Pincha donde se encuentran los siguientes recursos: los abrigos rocosos (recursos arqueológicos), el museo de sitio, los molinos del río Cunas, las riberas del río Cunas, el paisaje de Huanca Huanca (diversidad de árboles). Luego se pasa al barrio Callaballauri en el que se encuentran los siguientes recursos turísticos: el hombre de

Callaballauri y Bajíos (paisajes). La siguiente parada es en el anexo de Huarisca donde se hallan los siguientes recursos: la central de hidroeléctrica de Huarisca y aguas termales. El siguiente punto es el distrito de Jarpa que alberga los restos arqueológicos de Shicuy, el complejo arqueológico de Shuctumarca, el encañado de Jarpa, la iglesia colonial de Jarpa, el bosque de piedras tajadas, puyas de Raymondi, capilla colonial de Misquipata, las cuevas llamadas Abrigos Humanos, aguas medicinales y piscigranjas. El viaje lleva luego al distrito de Yanacancha donde el viajero conoce las famosas puyas de Raymondi, los restos arqueológicos de Ingahuasi, la laguna de siete colores, múltiples lagunas que sirven de esplendorosos hábitat para abundantes aves, los pastizales de Cachi y los restos arqueológicos de Huaripirca. El circuito prosigue por el camino de Ninanya hacia el distrito de Ahuac donde aguardan los restos arqueológicos de Arwaturu, la laguna de Ñahuinpuquio, el museo de sitio, el manantial de Matapuquio y Ajos Puquio, criadero de truchas. De Ahuac se realiza el retorno a Chupaca y se pueden disfrutar la laguna de Pucush Uclo, el mirador de Willca Urco, el obelisco de Chupaca y la plaza principal de Chupaca.

**Organizacional – Administrativo.** La provincia de Chupaca cuenta con un concejo municipal conformado por el alcalde y nueve regidores. La alcaldía obviamente presidida por el burgomaestre y la gerencia municipal, constituyen órganos de alta dirección que en concordancia con la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades desempeñan funciones institucionales, de control, gestión y técnicas.

**Militar.** La provincia de Chupaca cuenta con un solo puesto policial ubicado en el distrito del mismo nombre, que debe brindar servicios a todos los restantes ocho distritos ubicados en la misma provincia y distritos aledaños. Este puesto policial actualmente solo puede circunscribir la mayoría de sus actividades al distrito en el que se ubica.

Tabla 50

*Descripción de los Principales Recursos Turísticos de la Provincia de Chupaca*

Nombre de los Recursos	Tipo	Distrito	Principal Atractivo	Conservación
		Ahuac	Laguna de Ñahuinpuquio	Buena
	Lagunas	Yanacnacha	Laguna de Quillacocha	Buena
		Chupaca	Laguna de Pucush Uclo	Buena
	Ríos	Chupaca	Cunas	Regular
	Montañas nevadas	San Juan de Jarpa	Encañadas de Jarpa	Buena
		Yanacnacha	Las Puyas de Raymondi	Buena
	Bosques	Yanacnacha	Pastizales de Cachi	Buena
		San Juan de Iscos	Extensos pastizales	Buena
		Ahuac	Quisharpuquio	Buena
		Ahuac	Matapuquio	Buena
		Ahuac	Ajos puquio	Buena
		Ahuac	Cachipuquio	Buena
		Ahuac	Conchapuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Culebraypuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Huaytapuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Matitoma	Buena
		San Juan de Jarpa	Sarnapuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Trailapuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Tictepuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Uchupuquio	Buena
		San Juan de Jarpa	Yanpuquio	Buena
		Chupaca	Mirador de Willca Urcco	Buena
		Chupaca	Huanca – Huanca	Buena
		Chupaca	Bajios	Buena
		Chupaca	Campiñas	Buena
	Paisajes	Chongos Bajo	La meseta inclinada	Buena
		Huayao – Huachac	Observatorio geofísico	Buena
		Huachac – Marcatuna	Planicies	Buena
		San Juan de Jarpa	Encañada de Jarpa	Buena
		San Juan de Iscos	Extensos Pastizales y campos de cultivo	Buena
Manifestaciones Culturales		Chupaca	Fuente Monumental	Regular
	Monumentos	Chupaca	Obelisco “Los Héroes”	Buena
		Ahuac (Tacana)	Obraja (Catalina)	Buena
		Huamancaca Chico – Tres de Diciembre	Hacienda San Miguel	Mala

Nota. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de Chupaca 2008-2015”, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2011a.

## 5.2 Principios Cardinales de la Provincia de Chupaca

*Influencia de terceras partes.* La provincia de Chupaca tiene influencia tanto del Gobierno Regional Junín (específicamente de la ciudad de Huancayo ya que limita con la capital de región) cuanto de la ciudad de Lima con la que también limita y es destino

potencial y mercado actual de sus productos. Cuenta, asimismo, con una vía alterna a la carretera central para llegar del centro del país a la ciudad de Lima.

***Lazos pasados y presentes.*** La provincia de Chupaca tiene como sello histórico su heroísmo durante la guerra con Chile en 1882. La población se unió al ejército de Andrés Avelino Cáceres con lanzas y huaracas. El nacionalismo está impregnado en todas sus actividades primarias como la agricultura y ganadería, así como la conservación de sus costumbres y orgullo de sus antepasados. Este sentimiento se hace presente en todas sus actividades festivas y en la promoción del turismo propiciando las visitas a los restos arqueológicos y caminos incas como ejes secundarios de desarrollo económico.

***Contrabalance de intereses.*** Chupaca se encuentra en conflicto entre el desarrollo sostenible y el crecimiento urbano. Sus actividades económicas de agricultura, turismo y minería en desarrollo, se pretenden tecnificar y normar para conservar el medioambiente. En tanto, el deseo de desarrollo de centros urbanos subyace en un anhelo mal conceptualizado de modernización.

Las ventajas comparativas de la provincia de Chupaca radican en sus recursos hidrográficos e históricos, así como en el aprovechamiento de las diferentes zonas altitudinales con las que cuenta desde los 3,200 hasta los 5,000 m.s.n.m. La provincia puede desarrollar ganadería tecnificada y mejorada para la exportación gracias al crecimiento natural del ichu, alimento de llamas, vicuñas y alpacas.

***Conservación de los enemigos.*** Los principales competidores de Chupaca en Junín son las provincias de Chanchamayo y Satipo que ofrecen atractivos turísticos naturales acompañados de experiencias de aventura para el turista en contraposición del atractivo paisajístico e histórico de Chupaca. Debe desarrollar, entonces, programas de turismo vivencial en una primera fase y de clústeres, en una segunda etapa, para completar toda la red que asocia el sector logrando aprovechar sus ventajas comparativas.

En agricultura es competidora directa de las provincias de Huancayo y Concepción hecho que debe afrontar proyectándose a desarrollar una agricultura tecnificada que involucre trabajo de la comunidad para unir tierras y mejorar cultivos y semillas buscando mayores beneficios.

### 5.3 Matriz de Intereses de la Provincia de Chupaca

Los intereses de la provincia de Chupaca giran en torno de sus recursos, fortalezas y las oportunidades que se le presentan. De esta forma, uno de los intereses puede situarse en la actividad turística de aventura, ecológica, histórica y arqueológica. Otro punto está en la agricultura que puede potenciarse con una producción tecnificada de zanahoria y cebolla, haciendo útiles las tierras de secano todo el año gracias al riego tecnificado, involucrando la participación de instituciones públicas y privadas. Se precisa para ellos integrar a Chupaca con Lima y las demás provincias, teniendo en cuenta su ubicación geográfica estratégica y las dos vías de comunicación con Lima: Lima-Cañete-Yauyos-Chupaca y Lima-Huancayo-Chupaca. Para lograr una real mejora del sector, estos factores deben unirse con en el desarrollo del potencial humano y el mejoramiento de las vías de comunicación hacia el interior de la provincia. Los intereses específicos de la provincia de Chupaca se detallan en la Tabla 51.

Tabla 51

#### *Matriz de Intereses de la Provincia de Chupaca*

<b>Interés Provincial</b>	<b>Vitales</b>	<b>Mayores</b>
Posicionar los atractivos turísticos y desarrollar condiciones para consolidar el sector turismo vivencial, ecológico, histórico y arqueológico.	Cusco*	Concepción*/Arequipa*
Desarrollar la producción de zanahoria y cebolla y tecnificarla.		Concepción* Arequipa* Cusco*
Mejorar y rehabilitar las vías de comunicación en el interior de la provincia.		Concepción* Arequipa* Cusco*
Mejorar la calidad de vida.	Concepción*	Arequipa* Cusco*
Elevar los niveles de educación	Concepción*	Arequipa* Cusco*

Nota: Intereses comunes \* Intereses opuestos\*\*

#### 5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo de la provincia de Chupaca se centran en la consolidación del aprovechamiento de sus ventajas comparativas para generar una ventaja competitiva de sostenibilidad. Estos objetivos a largo plazo se plantean en un período de 10 años considerando que el inicio de su implementación real será a partir del siguiente periodo municipal que se inicia el 2015.

OLP1: Chupaca en el año 2025 recibirá a 2,000 turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales por año, empleando a 5,000 personas directa e indirectamente en la organización de sus recursos turísticos en circuitos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos. De acuerdo a estadísticas del 2012 del Mincetur, el flujo de arribo de turistas es de 22 turistas extranjeros y 7,307 turistas nacionales por año, ocupando el último lugar de la región Junín.

OLP2: Chupaca en el 2025 será el primer productor de zanahoria del país con una producción de 80,000 t anuales. De ellas, se logrará comercializar el 80% en mercados locales y nacionales y un 20% se venderá a la Unión Europea en forma de conservas. Se producen actualmente 43,851.8 t de zanahoria de acuerdo a la Dirección Regional de Agricultura Junín 2007 que significan alrededor del 90% de la producción de la región Junín.

OLP3: Chupaca en el 2025 será el tercer productor nacional de cebolla con una producción de 40,000 t logrando la comercialización del 60% en mercados locales y nacionales y del 40% en la Unión Europea y Estados Unidos. De acuerdo a cifras del MINAG, actualmente se producen aproximadamente 12,000 t. Esto representa el 80% de la producción del departamento de Junín que es de 15,093.95 t.

OLP4: En el 2025 Chupaca tendrá rehabilitadas y mejoradas el 100% de sus vías troncales y ramales, que corresponden a la red vial vecinal interna con una longitud aproximada de 335.250 km, lo que permitirá una adecuada comunicación desde el interior de

la provincia hacia su capital Chupaca y a la vez su integración óptima a las redes regionales y nacional, contribuyendo al desarrollo rural-urbano a través del mantenimiento permanente, rutinario y preventivo a cargo del Instituto Vial Provincial que proporcionará la maquinaria pesada y los comités de administración de carreteras que proporcionarán el combustible necesario, favoreciendo el acceso a los nodos de desarrollo internos. El estado actual de conservación de la red vial vecinal es buena en un 22% (74.50 km), regular en un 44% (149.00 km) y mala en un 33% (111.75 km). Cuenta además con dos carreteras en el ámbito regional y nacional: la vía Lima-Cañete-Yauyos-Tinco con longitud de 412.64 km y Lima-La Oroya-Jauja-Concepción-Huancayo-Chupaca con 350 km, cuyo mantenimiento corresponde a Provías Nacional.

OLP5: Chupaca en el 2025 tendrá una cobertura de servicios de agua potable del 100% de conexiones domiciliarias, el 60% de servicio de alcantarillado y el 100% de suministro eléctrico. De acuerdo al último censo del INEI del 2007 cuentan actualmente con una cobertura del 91% de agua potable, 33% de servicio de alcantarillado y 72% de suministro eléctrico.

OLP6: Chupaca en el 2025, habrá reducido al 0% el analfabetismo, e incrementado al 100% el acceso a la educación superior. De acuerdo al último Censo del INEI, el analfabetismo en Chupaca asciende al 12 % de la población total.

## **5.5 Conclusiones**

La provincia de Chupaca, tiene como potencialidades los atractivos turísticos vivenciales, arqueológicos, ecológicos e históricos; la producción agrícola de zanahoria y cebolla. Estos pueden desarrollarse y mejorar el nivel económico, social y el acceso a la educación y salud de la población, por lo que se han definido cinco objetivos de largo plazo hacia el año 2025, con el propósito de desarrollar sus ventajas comparativas y favorecer el su crecimiento integral. Es así que se tiene como principal objetivo de largo plazo que en el año

2025 Chupaca recibe a 2,000 turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales por año, empleando a 5,000 personas directa e indirectamente en la organización de circuitos turísticos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

La Tabla 52 presenta las estrategias emanadas de los análisis externo e interno cruzando fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, lo que ha permitido definir las estrategias para la provincia de Chupaca. Al realizar la interrelación entre fortalezas y oportunidades, se ha decidido posicionar a la provincia de Chupaca e impulsar la Marca Chupaca-Perú como primera opción. En el aspecto de fortalezas y amenazas se aspira a atraer inversión nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales. En el renglón de debilidades y amenazas, se debe evitar desligarse de la ciudadanía y procurar que esta participe en los procesos distributivos presupuestales. La matriz ha permitido definir 22 estrategias para alcanzar siete objetivos de largo plazo hacia el 2025, con el fin de desarrollar la provincia de Chupaca en sus potenciales actividades económicas como turismo, agropecuarias y minería con el adecuado aprovechamiento de recursos naturales desde el agua y las tierras hasta los recursos turísticos, paisajísticos e históricos pasando por su abundancia de mármol, entre otros. Se apunta así a crecer paulatinamente con el desarrollo de una nueva marca a nivel nacional e internacional bajo el nombre de Chupaca Perú. Esta estrategia se orienta a provocar el crecimiento sostenible económico, político y social con énfasis en dos pilares de crecimiento: educación y desarrollo. Es importante, para ello, estrechar los lazos entre las autoridades y representantes de la provincia de Chupaca y la ciudadanía, tomando en cuenta la baja aceptación de la gestión edil. De forma especial, los procesos de presupuesto participativo deben vincular de manera muy democrática a los representantes de organizaciones de base, gremios, asociaciones y ciudadanos en general.

- **Estrategias FO Explote:**

1. Con el apoyo de PromPerú, desarrollar videos y documentales de la provincia en los se

promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados. Estos serán difundidos a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo de todo el país.

2. Crear, desarrollar e impulsar la marca Chupaca Perú.
  3. Desarrollar clústeres en los sectores de turismo y agricultura.
  4. Explotar de manera sustentable del recurso hidrográfico en beneficio de las actividades vinculadas a este.
  5. Desarrollar productos naturales como la zanahoria y la cebolla, con características orgánicas como valor agregado y con altos estándares de calidad para su comercialización y exportación a mercados internacionales.
  6. Desarrollar alianzas estratégicas con diversas ONG, como FOVIDA, para promover la agricultura y el turismo.
  7. Desarrollar centros de capacitación e investigación tecnológica y empresarial en alianza estratégica con las cámaras de comercio de Huancayo y Lima.
  8. Establecer programas de conservación ambiental y uso adecuado de los recursos naturales en coordinación con las universidades.
  9. Desarrollar proyectos de energía alternativa con universidades y la empresa privada.
- **Estrategias DO Busque:**
10. Conseguir inversión nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales.
  11. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases adecuadamente organizadas, representadas y capacitadas, que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que permitan la continuidad de los mismos.
  12. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de

Administración de Carreteras.

13. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos.
14. Establecer convenios con universidades nacionales e internacionales para desarrollar programas de tecnificación, investigación y desarrollo referidos a la agricultura.
15. Gestionar y focalizar los recursos económicos para una adecuada priorización e inversión de los mismos.
16. Desarrollar convenios con organismos gubernamentales que apoyen a la formalización de las actividades económicas en la provincia de Chupaca y que permitan un proceso simple y económico.

• **Estrategias FA Confronte:**

17. Desarrollar planes de trabajo en coordinación con el gobierno regional para lograr el acceso a proyectos energéticos como el gas de Camisea.
18. Generar centros de desarrollo tecnológico y capacitación con alianzas estratégicas con universidades nacionales y extranjeras.
19. Desarrollar un programa de capacitación ciudadana en el manejo de residuos orgánicos y su empleo en la agricultura con el apoyo del MINAG y el MINAM.

• **Estrategias DA Evite:**

20. Conseguir la participación ciudadana en los procesos distributivos presupuestales.
21. Desarrollar convenios interinstitucionales (INCUBA Perú, Empeñe Perú) para la ejecución local de programas nacionales y mejorar la competitividad de los sectores servicios y turismo.
22. Conseguir crédito de las financieras para los pequeños y microempresarios para el acceso a tecnologías de punta para la agricultura, así como programas de saneamiento físico legal de los predios rurales.

Tabla 52

## Matriz FODA de la Provincia de Chupaca Estrategias FODA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidad de productos agrícolas.</li> <li>2. Diversidad de atractivos turísticos.</li> <li>3. Ubicación estratégica dentro del departamento, limita con Lima mercado potencial de sus productos. Vía alterna de la carretera central hacia Lima.</li> <li>4. Cuenta con grandes recursos hidrográficos</li> <li>5. El 88% de la población cuenta con educación básica.</li> <li>6. Cuentan con presupuesto participativo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocas vías de comunicación asfaltadas.</li> <li>2. Minifundismo de las tierras agrícolas.</li> <li>3. Carencia de servicios básicos. El sistema de agua potable, alcantarillado y electrificación solo llega al 17.28% de la población y no está presente en todos los distritos.</li> <li>4. Informalidad y baja tecnificación de actividades económicas principales: turismo y agricultura.</li> <li>5. Carencia de organización y representatividad de las organizaciones de base.</li> <li>6. Inadecuada distribución presupuestal con respecto de la recaudación.</li> </ol>
<b>Oportunidades:</b>		<b>FO Explote:</b>	<b>DO Busque:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional.</li> <li>2. Programas del Estado que promueven las actividades económicas y sociales.</li> <li>3. Tratados de libre comercio con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.</li> <li>4. Marca Perú.</li> <li>5. Competitividad e incremento de entidades financieras.</li> <li>6. Mercados con tendencias y demanda de productos naturales, orgánicos y regionalistas.</li> <li>7. Crecimiento y estabilidad económica del país.</li> <li>8. Existencia de políticas medioambientales.</li> <li>9. Promoción del turismo interno de parte del Estado.</li> <li>10. Exoneración tributaria para la formación de empresas en zonas altoandinas.</li> <li>11. Preponderancia de actividades económicas emergentes: servicios, turismo y minería no metálica,</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar con el apoyo de PromPerú videos y documentales de la provincia en los que se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados y que se difundan a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo en todo el país (F2, F4, F6, O1, O2, O7, O9, O10, O11).</li> <li>2. Crear, desarrollar e impulsar la Marca Chupaca Perú (F1, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O7).</li> <li>3. Desarrollar clústeres en los sectores de turismo y agricultura (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O9, O10).</li> <li>4. Explotar de manera sustentable del recurso hidrográfico en beneficio de las actividades vinculadas a este (F5, O1, O2, O6, O8).</li> <li>5. Desarrollar productos naturales como la zanahoria y la cebolla, con características orgánicas, valor agregado y altos estándares de calidad para su comercialización y exportación a mercados internacionales (F1, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O6, O7, O10).</li> <li>6. Desarrollar alianzas estratégicas con ONG como FOVIDA, para promover la agricultura y el turismo (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O10).</li> <li>7. Desarrollar centros de capacitación e investigación tecnológica y empresarial en alianza estratégica con las cámaras de comercio de comercio de Huancayo y Lima (F4, F6, O1, O2, O7).</li> <li>8. Establecer programas de conservación ambiental y uso adecuado de los recursos naturales en coordinación con las universidades (F1, F2, F3, F4, F5, O1, O2, O6, O7, O8, O11).</li> <li>9. Desarrollar proyectos de energía alternativa con universidades y empresa privada (F3, F4, F6, O1, O7, O8, O10).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Conseguir inversión nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales (D1, D2, D3, D4, D5, D6, O1, O5, O7, O9, O10, O11).</li> <li>11. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases adecuadamente organizadas, representadas y capacitadas que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que permitan la continuidad de los mismos. (D2, D3, D4, D5, D6, D7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O9, O10).</li> <li>12. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras (D1, D5, D6, O1, O2, O8, O10).</li> <li>13. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos (D3, D7, O1, O2, O7, O10).</li> <li>14. Establecer convenios con universidades nacionales e internacionales para desarrollar programas de tecnificación, investigación y desarrollo dirigido a la agricultura (D4, O1, O2, O6, O7, O10).</li> <li>15. Gestionar y focalizar los recursos económicos para una adecuada priorización e inversión de los mismos (D6, D7, O1, O2, O7, O9, O10).</li> <li>16. Desarrollar convenios con organismos gubernamentales que apoyen a la formalización de las actividades económicas en la provincia de Chupaca que permitan un proceso simple y económico. (D4, D6, D7, O1, O2, O5, O7, O10).</li> </ol>
<b>Amenazas:</b>		<b>FA Confronte:</b>	<b>DA Evite:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución de Presupuesto per cápita asignado por el gobierno central.</li> <li>2. Alto nivel de corrupción.</li> <li>3. Informalidad de la actividad empresarial.</li> <li>4. Administración burocrática.</li> <li>5. Inadecuada accesibilidad a proyectos energéticos como el Gas de Camisea.</li> <li>6. Migración de zona rural a urbana.</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Desarrollar planes de trabajo en coordinación con el gobierno regional para lograr el acceso a proyectos energéticos como el Gas de Camisea (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A4, A3, A5, A6).</li> <li>18. Generar centros de desarrollo tecnológico y capacitación con alianzas estratégicas con universidades nacionales y extranjeras (F6, A1, A4, A5, A6, A3).</li> <li>19. Desarrollar un programa de capacitación ciudadana en el manejo de residuos orgánicos y su empleo en la agricultura con el apoyo del Minag y el Minam (F1, F2, F3, F4, F5, A1, A2, A3, A4, A5, A6).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Conseguir la participación ciudadana en los procesos distributivos presupuestales. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6).</li> <li>21. Generar convenios interinstitucionales (INCUBA Perú, Emprende Perú) para la ejecución local de programas nacionales y mejorar la competitividad de los sectores de servicios y turismo. (D5, D7, A1, A2, A3, A4, A5, A6).</li> <li>22. Conseguir crédito de las financieras para los pequeños y microempresarios para el acceso a tecnologías de punta para la agricultura, así como programas de saneamiento físico legal de los predios rurales (D2, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5, A6).</li> </ol>

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

Se han valorado los factores determinantes de la provincia de Chupaca en la Tabla 53, clasificándolos en fortalezas financieras, ventajas competitivas, estabilidad del entorno y fortaleza de la industria, definiendo su postura estratégica como conservadora. En consecuencia, las estrategias creadas están en razón de la competitividad de sus productos, focalizándose en potenciar la imagen de la provincia y por ende de sus productos.

Tabla 53

*Matriz PEYEA de la Provincia de Chupaca*

	<b>Factores determinantes de las fortalezas financieras (FF)</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Posición estratégica interna</b>	1. Retorno de la inversión	4	Alto
	2. Apalancamiento	3	Medio
	3. Liquidez	4	Sólida
	4. Capital requerido vs capital disponible	3	Medio
	5. Flujo de caja	1	Bajo
	6. Facilidad de salida al mercado	5	Fácil
	7. Riesgo involucrado en el negocio	3	Moderado
	8. Rotación de inventarios	5	Rápido
	9. Economías de escala y de experiencia	3	Medio
		<b>Promedio</b>	<b>3.44</b>
	<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
	1. Participación en el mercado	1	Pequeña
	2. Calidad del producto	3	Medio
	3. Ciclo de vida del producto	4	Temprano
	4. Ciclo de replazo del producto	1	Variable
	5. Lealtad del consumidor	3	Medio
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	0	Baja
	7. Conocimiento tecnológico	3	Medio
	8. Integración vertical	2	Bajo
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3	Medio
	<b>Promedio</b>	<b>-3.78</b>	
	<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno(EE)</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Posición estratégica externa</b>	1. Cambios tecnológicos	2	Muchos
	2. Tasas de inflación	4	Baja
	3. Variabilidad de la demanda	3	Media
	4. Rangos de precios de productos competitivos	5	Estrecho
	5. Barreras de entradas al mercado	1	Pocas
	6. Rivalidad/presión competitiva	3	Media
	7. Elasticidad de los precios de la demanda	1	Elástica
	8. Presión de los productos sustitutos	5	Baja
	<b>Promedio</b>	<b>-3.00</b>	
	<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Posición estratégica externa</b>	1. Potencial de crecimiento	4	Alto
	2. Potencial de utilidades	4	Alto
	3. Estabilidad financiera	3	Medio
	4. Conocimiento tecnológico	5	Complejo
	5. Utilización de recursos	3	Medio
	6. Intensidad de capital	3	Medio
	7. Facilidad de entrada al mercado	1	Fácil.
	8. Productividad/utilización de la capacidad	3	Media
	9. Poder de negociación de los productores	3	Medio
	<b>Promedio</b>	<b>3.22</b>	

Los valores direccionales indican la predominancia o carencia de dos de los factores determinantes. En el caso de Chupaca, posee cierta fortaleza financiera pero a su vez adolece de ventaja competitiva a pesar de que cuenta con una variada riqueza en recursos hídricos, turísticos, históricos, mineros y culturales que deben ser aprovechados y explotados sustentablemente para la generación de su desarrollo sostenido. Esto se puede observar en la Figura 36 y la Tabla 54.

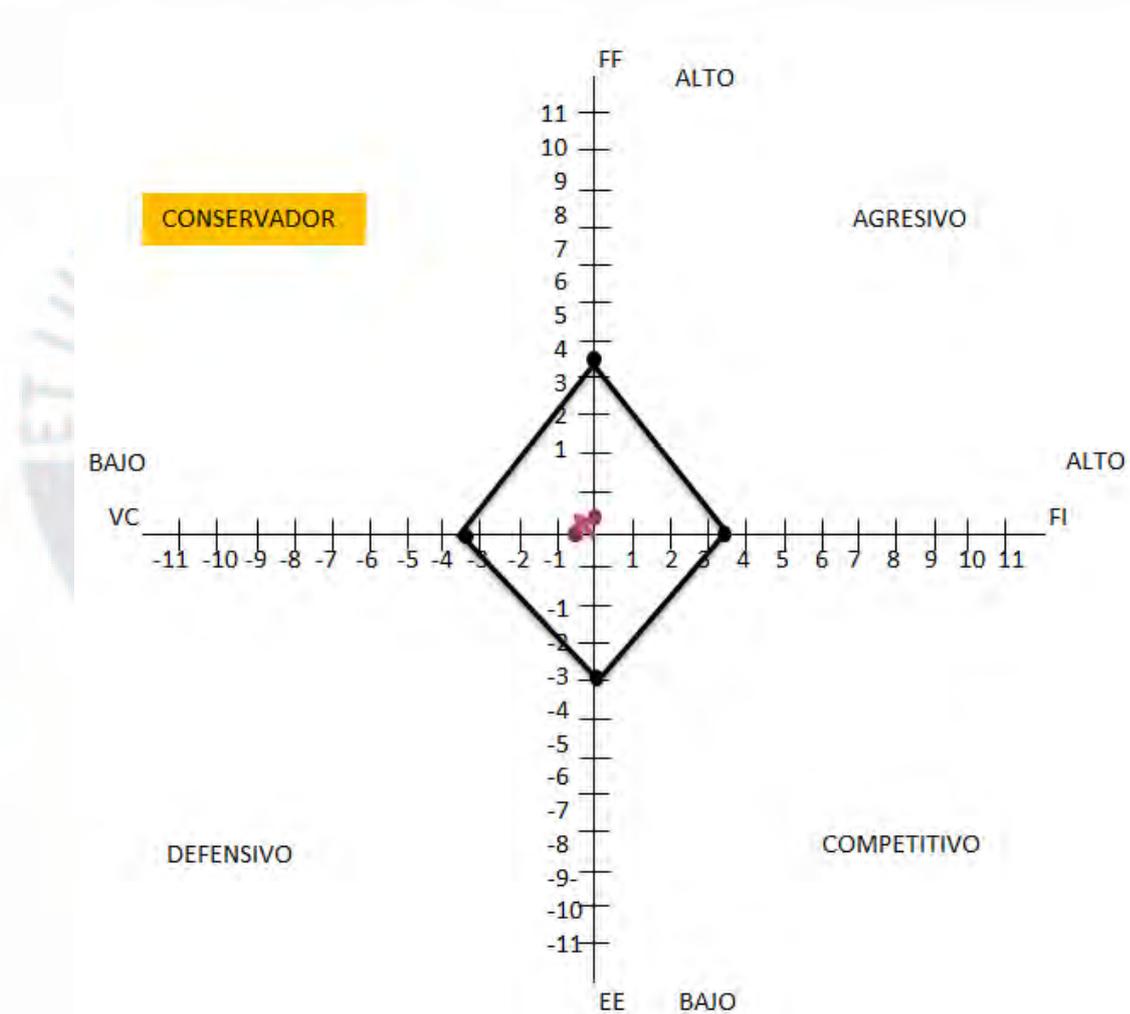


Figura36. Matriz PEYEA de la Provincia de Chupaca.

Tabla 54

Valores de los Factores y Coordenadas de la Matriz PEYEA

Factor	Valor	Promedio	Valor direccional
FF	31	3.44	X = -0.56
VC	-20	-3.78	Y = 0.44
EE	-24	-3.00	
FI	29	3.22	

Las estrategias que deben ser adoptadas en la provincia de Chupaca a raíz de la matriz PEYEA se tipifican en tácticas de segmentación de mercados, diversificación conglomerada/global y de enfoque en las actividades económicas con mayores fortalezas como turismo y agricultura. Toda estrategia y plan de desarrollo debe orientarse a mantener el equilibrio ecológico a través de programas de reforestación, desarrollo de programas de energía alternativa sostenible, conservación de cultura y gastronomía y difusión de la riqueza folclórica. Se precisa fortalecer el liderazgo entre los principales representantes de las organizaciones de base y, por último, crear alianzas estratégicas entre entidades públicas y privadas. Esto se grafica en la Tabla 55.

Tabla 55

*Estrategias Generadas de la Matriz PEYEA*

Tipo de Estrategias	Estrategias
<b>Segmentación de mercados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar planes de exportación hacia la Unión Europea, Japón, China y Estados Unidos con productos basados en la zanahoria y la cebolla.</li> <li>2. Elaborar planes de desarrollo de circuitos turísticos vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos, segmentando al turista objetivo al desarrollar un portal web con vídeos y estableciendo alianzas estratégicas con agencias de turismo regional y nacional.</li> <li>3. Desarrollar programas de reforestación con la participación de la población y de los turistas del segmento ecológico, con la modalidad de adoptar un árbol.</li> </ol>
<b>Diversificación conglomerada / global</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Desarrollar programas de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética.</li> <li>5. Conseguir la conservación cultural, histórica y gastronómica de Chupaca tomando en cuenta que será parte del atractivo turístico.</li> <li>6. Posicionar la riqueza folclórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola a los programas de circuitos turísticos.</li> <li>7. Desarrollar, mejorar e impulsar productos bandera en los sectores de turismo y agricultura.</li> <li>8. Desarrollar la zanahoria y cebolla orgánicas, con valor agregado y con altos estándares de calidad para su comercialización y exportación a mercados internacionales.</li> <li>9. Tecnificar el sector agropecuario para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional.</li> <li>10. Normar el uso del suelo de toda la provincia para generar un adecuado desarrollo de los sectores comercial, turísticos, de servicios y agricultura.</li> </ol>
<b>Enfoque</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Elaborar documentales presentando a la provincia de Chupaca como destino ideal para cada segmento de turistas que pueda satisfacer.</li> <li>12. Potenciar las actividades de turismo y agricultura de tal manera que se generen clústeres.</li> <li>13. Desarrollar centros de investigación generando asistencia técnica a los pequeños y medianos productores, mejorando así el rendimiento de las siembras.</li> <li>14. Buscar la cooperación del Instituto Vial para el mejoramiento de las vías de comunicación internas.</li> </ol>

### 6.3 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE se considera como una matriz de portafolio y fue desarrollada originalmente para la empresa General Electric. Se emplearon los valores ponderados de las matrices EFE y EFI que ubican a la provincia de Chupaca en el eje de las X (que representa el ponderado EFI) con un valor de 1.78 lo que le da una posición estratégica interna promedio y en referencia al eje Y (que representa el ponderado EFE) con un valor de 2.60 tal como se expone en la Figura 37. Así se refleja una capacidad baja llegando casi a media, por lo que es necesario capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas. Se ubica además en el cuadrante VIII en el que, según D'Alessio (2008), es primordial cosechar empleando tácticas defensivas. De esta Figura se obtuvieron 19 estrategias presentadas en la Tabla 56.

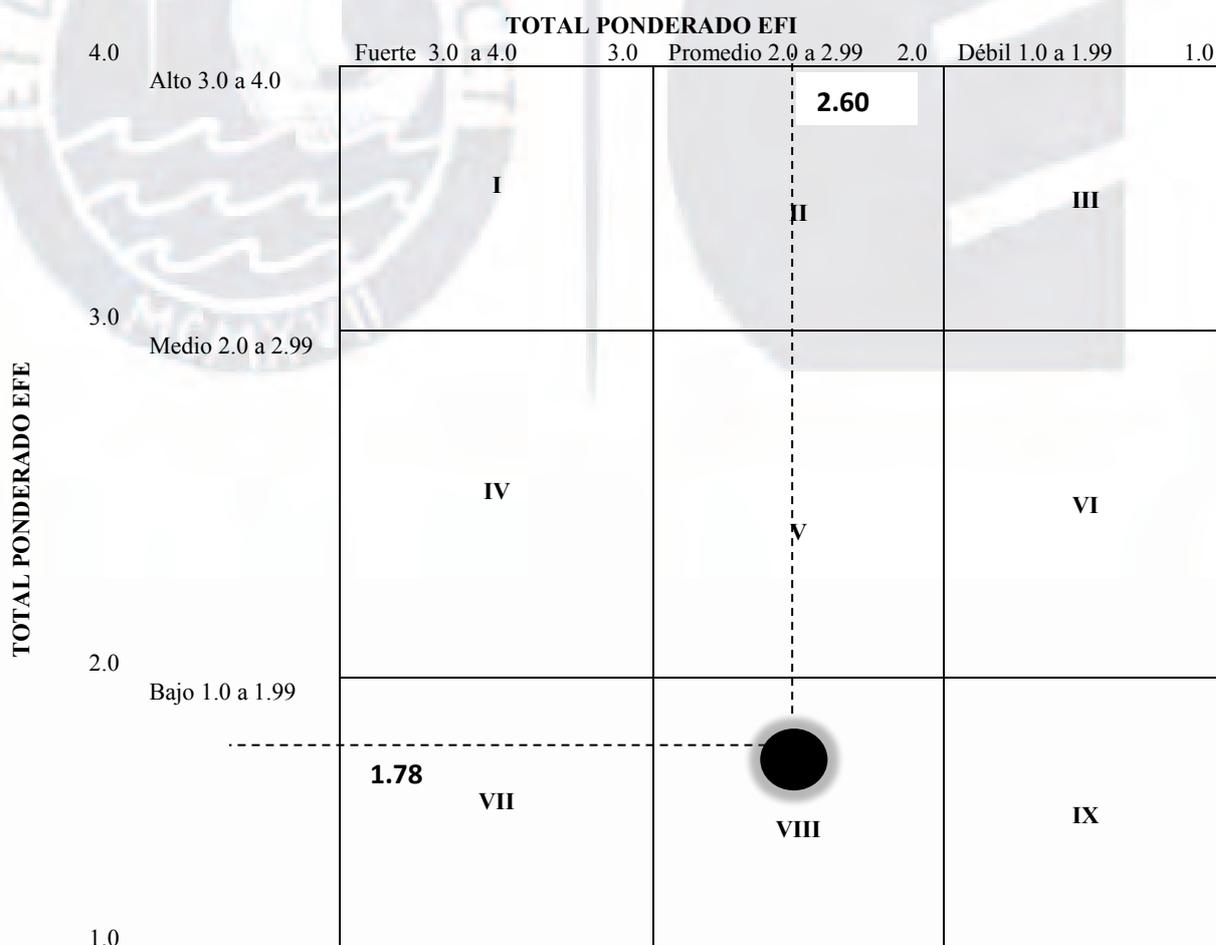


Figura 37. Matriz interna - externa (MIE) de la provincia de Chupaca.

Tabla 56

*Estrategias Generadas de la Matriz Interna - Externa (IE) de la Provincia de Chupaca*

Cuadrante VIII	Estrategias
<b>Aventura Conjunta</b>	1. Empezar programas de capacitación con el apoyo del gobierno regional, fomentando la conservación del medioambiente, el trabajo en equipo, la competitividad, la responsabilidad social y valoración de la cultura.
	2. Posicionar a la provincia de Chupaca, creando e incentivando el turismo y consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú.
	3. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico y deportivo en coordinación con el Mincetur y PromPerú, así como con agencias de turismo.
	4. Conseguir el posicionamiento de la provincia de Chupaca con documentales en PromPerú e instituciones privadas para lograr su posicionamiento.
	5. Desarrollar programas con organismos gubernamentales que permitan atraer al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos.
	6. Disponer y concesionar los predios municipales urbanos y rurales a empresas privadas para la ejecución de inversiones que permitan el desarrollo de la provincia.
	7. Desarrollar convenios con universidades públicas y privadas para lograr la especialización en las actividades de turismo y agricultura, dirigido a jóvenes entre los 15 y 25 años así como a las organizaciones base y comunidades.
	8. Desarrollar programas municipales para la creación de dependencias públicas y privadas para el mejoramiento de las especies de la provincia con fines comerciales.
	9. Crear alianzas estratégicas con las universidades e institutos para fomentar las actividades de investigación y desarrollo de proyectos ligados a la agricultura, el turismo y conservación de los recursos naturales.
	10. Formalizar la creación de la empresa privada con el apoyo de programas como INCUBA Perú e intervención del Estado.
	11. Establecer alianzas estratégicas con entidades privadas para incrementar la cobertura de los servicios de agua, alcantarillado y energía eléctrica, así como energía alternativa y el gas de Camisea.
	12. Elaborar planes de trabajo con el Instituto Vial Provincial para el mejoramiento y rehabilitación de las vías.
<b>Atrincheramiento / Reducción</b>	13. Conseguir y mejorar la organización en las comunidades y fomentar el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.
	14. Mantener el equilibrio ecológico a través de programas de reforestación y conservación de la flora y fauna de la provincia de Chupaca, con programas locales como “siembra un árbol” y “adopta un animal” de la fauna local.
	15. Conseguir la conservación cultural, histórica y gastronómica de Chupaca, revalorando el atractivo turístico.
	16. Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola a los circuitos turísticos.
	17. Desarrollar e impulsar productos bandera de la provincia de Chupaca en el renglón gastronómico, agrícola con la zanahoria y la cebolla y turísticos con los restos arqueológicos y las lagunas.
	18. Desarrollar clústeres en torno de las actividades de turismo, agricultura y servicios.
	19. Normar el uso del suelo de toda la provincia de Chupaca para desarrollar adecuadamente las actividades de turismo, agricultura y la conservación de la fauna y flora local.

**6.4 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

La Matriz de la Gran Estrategia es otra herramienta útil, que ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias para la provincia, situando a la provincia en términos de crecimiento y posición competitiva. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, esta

provincia puede ser categorizada en uno de los cuatro cuadrantes, aquí no hay cálculos que hacer sino ubicarla de acuerdo a la posición y crecimiento de mercado D'Alessio (2008). En esta matriz se evaluó la situación de Chupaca en los mencionados términos y de acuerdo al análisis de las actividades económicas que la sostienen se determinó su ubicación en el Cuadrante II, por una posición competitiva débil y un rápido crecimiento del mercado de los productos que ofrecen y potencialmente podrían ofrecer, básicamente en las actividades de turismo, agricultura y servicios que se desprenden de la actividad turística.

Se puede notar en la Figura 38, que en relación a su ubicación en el cuadrante II se estructuraron estrategias de desarrollo de mercados con productos bandera, penetración de mercado con la Marca Chupaca Perú, desarrollo de productos en los sectores de mayor potencialidad (turismo y agricultura), integración horizontal con la creación de dependencias públicas y privadas y alianzas estratégicas con organismos del Estado como Mincetur, PromPerú, Perú Incuba, entre otros; de las cuales surgieron 14 estrategias como se puede observar en la Tabla 57.

	Rápido Crecimiento del Mercado		
	Cuadrante II	Cuadrante I	
Posición Competitiva Débil	●		Posición Competitiva Fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Lento Crecimiento del Mercado		

Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Chupaca.

### 6.5 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica es generada por la etapa de emparejamiento de las

matrices FODA, PEYEA, IE, GE. Reunidas estas matrices se pueden apreciar las reiteraciones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008).

En la MDE se unieron todas las estrategias de las matrices previas que fueron evaluadas para determinar su repetición, quedando un total de 24 estrategias, 10 de las cuales son estrategias retenidas y 14 de contingencia. Entre las estrategias retenidas resaltan principalmente las orientadas a la actividad de turismo, desarrollo y tecnificación de todas las actividades incluidas la agropecuaria y turista con el apoyo de la creación de centros de capacitación, investigación e innovación entre las principales.

Tabla 57

*Estrategias Generadas de la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de la Provincia de Chupaca*

Cuadrante I	Estrategias
<b>Desarrollo de mercados</b>	1. Desarrollar productos enlatados de zanahoria y cebolla en el mercado Europeo, Japón, China y Estados Unidos.
<b>Penetración en el mercado</b>	2. Aprovechar las ventajas comparativas de la provincia de Chupaca a través de medios electrónicos como una web de turismo para presentar Chupaca en el mundo.
	3. Posicionar a la provincia de Chupaca con la creación y difusión de la marca Chupaca Perú.
	4. Mejorar y especializar los productos bandera de la provincia de Chupaca, como la zanahoria y la cebolla.
	5. Difundir la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo.
<b>Desarrollo de productos</b>	6. Elaborar documentales presentando a la provincia de Chupaca para su difusión en medios de comunicación, empresas de transporte, empresas de turismo, embajadas y aerolíneas.
	7. Emplear la tecnología comunicacional social para dar conocer y promocionar a la provincia a través de redes sociales como Facebook, Twitter entre otros.
<b>Integración horizontal</b>	8. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente.
	9. Desarrollar productos orgánicos de la zanahoria y la cebolla estudiando la demanda de los mismos.
	10. Desarrollar programas municipales para la creación de dependencias públicas y privadas para el mejoramiento de las especies agrícolas de la provincia con fines comerciales.
	11. Establecer proyectos en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía alternativa.
	12. Desarrollar planes de trabajo directamente con el Mincetur, PromPerú y entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.
	13. Establecer planes de trabajo con las organizaciones base y las comunidades para conseguir el desarrollo sostenido de la provincia.
	14. Establecer convenios con la empresa privada para mejorar la cobertura de los servicios básicos.

De las diez estrategias, dos presentan una puntuación de cuatro, siendo este puntaje el máximo. Una de ellas es posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando vídeos,

documentales, página web, presencia en las redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo que cubran todo el país, agencias y embajadas. La segunda es desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales las que se consideran importantes por estar también alineadas con los intereses y objetivos de largo plazo de la provincia. El desarrollo de esta matriz se presenta en la Tabla 58.

#### **6.6 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

Con el desarrollo de esta matriz se calificaron las estrategias retenidas de la matriz de decisión en función a su poder de atracción, considerando factores internos y externos obtenidos de las matrices EFE y EFI consiguiendo puntuaciones sobre cinco. La estrategia de mayor ponderación fue la estrategia retenido nueve que es: Atraer inversión local, nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales, implementando políticas que permitan captar al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos. La matriz se encuentra detallada en la Tabla 59.

#### **6.7 Matriz de Rumelt (MR)**

Con la MR se realizó otro filtro a las estrategias ponderadas de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, sometiéndolas a pruebas de consistencia con objetivos en la que las estrategias no deben presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes para la provincia. En consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno y cambios críticos futuros que se presenten, mejora y potenciación de la ventaja competitiva de productos de la provincia y la factibilidad de ejecución de las mismas sin perjudicar el presupuesto actual del cual dependen. En el resultado de la evaluación estratégica de esta matriz todas las estrategias pasaron el filtro de Rumelt. El detalle de evaluación de las

pruebas se puede apreciar en la Tabla 60.

### **6.8 Matriz de Ética (ME)**

En la ME se evaluaron una vez más las diez estrategias retenidas poniendo énfasis en que no violen aspectos relacionados a los derechos, justicia y utilitarismo, considerando cuidadosamente que ninguna de ellas perjudique a la población en su cultura, su dignidad y tampoco quebranten leyes humanas ni del medioambiente en un deseo de desarrollo sostenible. Todas las estrategias respondieron a la pregunta sobre si son legales, éticas y qué sentimiento despertará ejecutarlas. Así, todas pasaron la prueba de ética a la cual fueron sometidas. Los detalles se exponen en la Tabla 61.

### **6.9 Estrategias retenidas y de contingencia**

En la Tabla 62 se presenta la relación de las estrategias retenidas y de contingencia finales luego de pasar por los filtros de Rumelt y de Ética y el de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. Se mantienen las 10 estrategias retenidas resultantes de la Matriz de Decisión y las 14 estrategias de contingencia. Las estrategias de contingencia van a ser guardadas para diversos posibles escenarios, por los cuales puede atravesar la provincia en el futuro.

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

Aquí es necesario verificar que objetivos de largo plazo alcanzaran las estrategias finalmente retenidas, ya que podría darse el caso de que alguna de las estrategias no logre ninguno de los objetivos trazados. En este caso sería necesario pasar a las estrategias de contingencia. Es preciso recordar que la Matriz de Decisión retuvo a aquellas que tenían más repeticiones y las que no alcanzaron ese valor permanecen como estrategias de contingencia. Las que no alcanzaron el valor mínimo de cinco pasan al primer grupo de contingencia. Es también necesario recordar que si alguna de ellas tiene problemas de implementación se puede pasar a las de contingencia (D'Alessio, 2008).

En la Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo se evaluó qué estrategias retenidas alcanzaran los objetivos trazados para el 2025 para la provincia de Chupaca, resultando favorable el análisis de las 10 estrategias retenidas. El detalle del análisis se puede apreciar en la Tabla 63.

### **6.11 Matriz de Posibilidades de Competidores**

Esta Matriz de Posibilidad de Competidores permitió desarrollar un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes si los hubiera y facilitó realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y la posibilidad de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008).

Finalmente, en la evaluación de la última Matriz de Posibilidades de los Competidores se analizaron las 10 estrategias retenidas que hasta el momento se mantienen sobre los filtros aplicados, considerando las posibles reacciones de los contendientes identificados en la Matriz de Perfil Competitivo. Estos son Concepción (provincia que limita con Chupaca), Arequipa (provincia en desarrollo y crecimiento) y Cusco (provincia de desarrollo turístico nacional). El desarrollo del análisis y evaluación se puede observar en la Tabla 64.

### **6.12 Conclusiones**

Las diez estrategias retenidas y específicas resultantes de la Matriz de Decisión y ponderadas por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, están directamente relacionadas con las actividades que sostienen y potenciarán a la provincia de Chupaca en el 2025 en el orden descrito: turismo, agropecuario y minero, desarrollándose esa relación en la Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo en la cual los siete objetivos se sustentan en las estrategias.

Las principales estrategias consideradas en el análisis son: (a) Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta

en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo que cubran todo el país, agencias y embajadas; (b) posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y el Mincetur; (c) desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales; (d) desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y el Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico; (e) difundir la riqueza folclórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos; e (f) instituir programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.

Finalmente, se apuesta porque el trabajo coordinado con todas las partes interesadas y con relaciones y actividades basadas en los valores de la provincia sea la base para lograr la ejecución del planteamiento estratégico de la misma.

Tabla 58

*Matriz de Decisión (MDE) de la Provincia de Chupaca*

<b>Matriz de Decisión de la provincia de Chupaca</b>					
<b>Estrategias</b>	<b>FODA</b>	<b>PEYEA</b>	<b>EI</b>	<b>GE</b>	<b>TOTAL</b>
1. Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo en todo el país, agencias y embajadas.	X	x	x	x	<b>4</b>
2. Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.	X		x	x	<b>3</b>
3. Aprovechar y potenciar las actividades de turismo y agricultura desarrollando clústeres en los sectores de turismo y agricultura.	X	x			2
4. Explotar de manera sustentable del recurso hidrográfico en beneficio de las actividades vinculadas a este.	X				
5. Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	X	x	x	x	<b>4</b>
6. Desarrollar centros de capacitación e investigación tecnológica y empresarial en alianza estratégica con las cámaras de comercio de Huancayo y Lima.	X	x			2
7. Conseguir inversión nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales, desarrollando alianzas estratégicas con ONG como FOVIDA para promover la agricultura y el turismo.	X				1
8. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.	X		x	x	<b>3</b>
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	X				<b>3</b>
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para ampliar el alcance de los servicios básicos así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.	X		x	x	<b>3</b>
11. Instituir programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	X	x	x		<b>3</b>
12. Gestionar y focalizar los recursos económicos para una adecuada priorización e inversión de los mismos.	X				1
13. Desarrollar convenios con organismos gubernamentales que apoyen la formalización de las actividades económicas en la provincia de Chupaca y que permitan un proceso simple y económico y de este modo atraer al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos, impulsando la formalización y creación de la empresa privada con el apoyo de programas como INCUBA Perú e intervención del Estado.	X		x		2
14. Desarrollar un programa de capacitación ciudadana en el manejo de residuos orgánicos y su empleo en la agricultura con el apoyo del Minag, el Munam y el apoyo del gobierno regional, fomentando la conservación del medioambiente, el trabajo en equipo, la competitividad, la responsabilidad social y valoración de la cultura.	X		x		2
15. Conseguir la participación ciudadana en los procesos distributivos presupuestales.	X				1
16. Conseguir crédito de las financieras para los pequeños y microempresarios para el acceso a tecnologías de punta para la agricultura, así como a través de programas de saneamiento físico legal de los predios rurales.	X				1
17. Desarrollar planes de exportación hacia la Unión Europea, Japón, China y Estados Unidos con productos orgánicos y enlatados de zanahoria y cebolla con altos estándares de calidad.		x		x	2
18. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.		x	x	x	<b>3</b>
19. Desarrollar programas de reforestación con la participación de la población y de los turistas, con programas como “Siembra un Árbol” y “Adopta un Animal” manteniendo el equilibrio ecológico.		x	x		2
20. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.	x	x		x	<b>3</b>
21. Difundir la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.		x	x	x	<b>3</b>
22. Normar el uso del suelo de toda la provincia de Chupaca para generar un adecuado desarrollo de los sectores comercial, turísticos, de servicios y agricultura.		x	x		2
23. Disponer y concesionar los predios municipales urbanos y rurales a empresas privadas para la ejecución de inversiones que permitan el desarrollo de la provincia.			x		2
24. Desarrollar programas municipales para la creación de dependencias públicas y privadas para el mejoramiento de las especies agrícolas de la provincia con fines comerciales.			x	x	2

Tabla 59

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de la Provincia de Chupaca

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO																																									
FACTORES CLAVE	Peso	Penetración de Mercado				Desarrollo de Producto				Diversificación Concéntrica				Atrinchamiento				Alianzas Estratégicas																							
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA																				
		Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados, con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo en todo el país, así como en agencias y embajadas.				Posicionar a la provincia de Chupaca, con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.				Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.				Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.				Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionándola en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.				Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.				Establecer programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo, Generación de Centros de Crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años				Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.				Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.				Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para ampliar el alcance de los servicios básicos, así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.			
<b>Oportunidades:</b>																																									
1. Fuentes de cooperación técnica y financiera nacional e internacional.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16																				
2. Programas del Estado que promuevan las actividades económicas y sociales.	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06																				
3. Tratados de libre comercio con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15																				
4. Marca Perú.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39																				
5. Competitividad e incremento de entidades financieras.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15																				
6. Mercados con tendencias y demanda de productos naturales, orgánicos y regionalistas.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20																				
7. Crecimiento y estabilidad económica del país.	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12																				
8. Existencia de políticas medioambientales.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08	3	0.06	3	0.06	4	0.08	4	0.08	3	0.06	3	0.06																				
9. Promoción del turismo interno por parte del Estado.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28																				
10. Exoneración tributaria para la formación de empresas en zonas altoandinas.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44																				
11. Preponderancia de actividades económicas emergentes: servicios, turismo y minería no metálica	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24																				
<b>Amenazas:</b>																																									
12. Disminución de presupuesto per cápita asignado por el gobierno central.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20																				
13. Alto nivel de corrupción.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15																				
14. Informalidad de la actividad empresarial.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20																				
15. Administración burocrática.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15																				
16. Inadecuada accesibilidad a proyectos energéticos como el gas de Camisea.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40																				
17. Migración de zona rural a urbana.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18																				
<b>Fortalezas:</b>																																									
1. Diversidad de productos agrícolas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30																				
2. Diversidad de atractivos turísticos.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48																				
3. Ubicación estratégica dentro del departamento: limita con Lima, mercado potencial de sus productos. Vía alterna de la carretera central hacia Lima.	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56																				
4. Cuenta con gran recurso hidrográfico	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36																				
5. El 88% de la población presenta educación básica.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20																				
6. Cuentan con presupuesto participativo.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20																				
<b>Debilidades:</b>																																									
1. Pocas vías de comunicación asfaltadas.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36																				
2. Minifundismo de las tierras agrícolas.	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21																				
3. Carencia de servicios básicos. El sistema agua potable, alcantarillado y electrificación solo llega al 17.28% de la población y no está presente en todos los distritos.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28																				
4. Informalidad y baja tecnificación de actividades económicas principales: turismo y agricultura.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18																				
5. Carencia de organización y representatividad de las organizaciones de base.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18																				
6. Inadecuada distribución presupuestal con respecto de la recaudación.	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12																				
<b>Total</b>	<b>2</b>		<b>7.13</b>		<b>7.13</b>		<b>6.96</b>		<b>7.29</b>		<b>7.22</b>		<b>7.5</b>		<b>7.78</b>		<b>7.45</b>		<b>7.45</b>		<b>6.96</b>																				

Tabla 60

*Matriz de Rumelt (MR) de la Provincia de Chupaca*

<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se Acepta</b>
1. Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo en todo el país, agencias y embajadas.	sí	sí	sí	sí	sí
2. Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.	sí	sí	sí	sí	sí
3. Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	sí	sí	sí	sí	sí
4. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.	sí	sí	sí	sí	sí
5. Posicionar la riqueza folclórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.	sí	sí	sí	sí	sí
6. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permita el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.	sí	sí	sí	sí	sí
7. Instituir programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	sí	sí	sí	sí	sí
8. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.	sí	sí	sí	sí	sí
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	sí	sí	sí	sí	sí
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos, así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.	sí	sí	sí	sí	sí

Tabla 61

## Matriz de Ética (ME) de la Provincia de Chupaca

Estrategia	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	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1. Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando vídeos, documentales, web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo a nivel nacional, agencias y embajadas.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
2. Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y el Mincetur.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
3. Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
4. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
5. Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionándola en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
6. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
7. Establecer programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigidos a la población entre los 15 y 45 años.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
8. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Promueve	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente

Tabla 62

*Estrategias Retenidas y de Contingencia de la Provincia de Chupaca*

<b>Estrategias Retenidas</b>	
1.	Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando vídeos, documentales, web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo que cubran todo el país, agencias y embajadas.
2.	Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.
3.	Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y con altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.
4.	Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.
5.	Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionándola en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.
6.	Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.
7.	Establecer programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.
8.	Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.
9.	Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.
10.	Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos así como el acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.
<b>Estrategias de Contingencia</b>	
1.	Explotar las actividades de turismo y agricultura desarrollando clústeres en los sectores de turismo y agricultura.
2.	Explotar de manera sustentable del recurso hidrográfico en beneficio de las actividades vinculadas a este.
3.	Desarrollar centros de capacitación e investigación tecnológica y empresarial en alianza estratégica con las cámaras de comercio de Huancayo y Lima.
4.	Conseguir inversión nacional e internacional para la transformación de la materia prima y uso adecuado de los recursos naturales, desarrollando alianzas estratégicas con ONG como FOVIDA para promover la agricultura y el turismo.
5.	Gestionar y focalizar los recursos económicos para una adecuada priorización e inversión de los mismos.
6.	Desarrollar convenios con organismos gubernamentales que apoyen a la formalización de las actividades económicas en la provincia de Chupaca que permitan un proceso simple y económico y de este modo atraer al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos, impulsando la formalización y creación de la empresa privada con el apoyo de programas como Incuba Perú e intervención del Estado.
7.	Desarrollar un programa de capacitación ciudadana en el manejo de residuos orgánicos y su empleo en la agricultura con el apoyo del Minag, el Minam y el gobierno regional, fomentando la conservación del medioambiente, el trabajo en equipo, la competitividad, la responsabilidad social y valoración de la cultura.
8.	Conseguir la participación ciudadana en los procesos distributivos presupuestales.
9.	Conseguir crédito de las financieras para los pequeños y microempresarios para el acceso a tecnologías de punta para la agricultura, así como a través de programas de saneamiento físico legal de los predios rurales.
10.	Desarrollar planes de exportación hacia la Unión Europea, Japón, China y Estados Unidos con productos orgánicos y enlatados de zanahoria y cebolla con altos estándares de calidad.
11.	Desarrollar programas de reforestación con la participación de la población y de los turistas, con programas como “Siembra un Árbol” y “Adopta un Animal”, manteniendo el equilibrio ecológico.
12.	Normar el uso del suelo de toda la provincia de Chupaca para generar un adecuado desarrollo de los sectores comercial, turístico, de servicios y agricultura.
13.	Disponer y concesionar los predios municipales urbanos y rurales a empresas privadas para la ejecución de inversiones que permitan el desarrollo de la provincia.
14.	Desarrollar programas municipales para la creación de dependencias públicas y privadas para el mejoramiento de las especies agrícolas de la provincia con fines comerciales.

Tabla 63

## Matriz de Estrategias Objetivos de Largo Plazo de la Provincia de Chupaca

<b>Visión</b>					
Chupaca en el 2025 será el segundo eje económico de la sierra central llegando a ser el tercer destino turístico de la región Junín, el primer productor nacional de zanahoria y el segundo productor nacional de cebolla; integrando las actividades económicas agropecuaria y turística de manera sostenible con los recursos hídricos con los que cuenta, participando del crecimiento económico del país a través de las vías Lima –Cañete-Yauyos-Chupaca, Chupaca-Huancayo y Chupaca-Lima contribuyendo al desarrollo de la provincia mejorando la calidad de vida y conservando su identidad cultural.					
<b>Estrategias/Objetivos</b>	<b>OLP1</b>	<b>OLP2</b>	<b>OLP3</b>	<b>OLP4</b>	<b>OLP5</b>
	Chupaca en el año 2025 recibirá a 2,000 turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales por año, empleando a 5,000 personas directa e indirectamente. Organizará sus recursos turísticos en circuitos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos.	Chupaca en el 2025 será el primer productor de zanahoria del país produciendo 80,000 t. de zanahoria anualmente. El 80% será comercializado en mercados locales y nacionales y un 20% en la Unión Europea como conservas.	Chupaca en el 2025 será el tercer productor nacional de cebolla con una producción de 40,000 t logrando una comercialización en mercados locales y nacionales del 60% de la producción y un 40% a en la Unión Europea y en Estados Unidos.	En el 2025 Chupaca tendrá rehabilitadas y mejoradas el 100% de sus vías troncales y ramales, que corresponden a la red vial vecinal interna con una longitud aproximada de 335. 250 km, lo que permitirá una adecuada comunicación desde el interior de la provincia hacia su capital, Chupaca.	Chupaca en el 2025 tendrá una cobertura de servicios de agua potable del 100% de conexiones domiciliarias, el 60% de servicio de alcantarillado y el 100% de suministro eléctrico.
1. Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PROMPERU y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo de todo el país, agencias y embajadas.	X	X	X		X
2. Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.	X	X	X	X	X
3. Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.		X	X		
4. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.	X			X	
5. Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.	X				
6. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.	X	X		X	X
7. Establecer programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.		X	X		
8. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.	X			X	X
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	X	X	X	X	X
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para mejorar el alcance de los servicios básicos así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.	X				X

Tabla 64

## Matriz de Posibilidades de Competidores de la Provincia de Chupaca

Estrategias Retenidas	Posibilidades De Los Competidores		
	Posibilidades Competidor 1 Concepción	Posibilidades Competidor 2 Arequipa	Posibilidades Competidor 3 Cusco
1. Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando videos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PROMPERU y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo en todo el país, agencias y embajadas.	Reacción de imitar y promocionar a Concepción con videos.	Ninguna reacción ya que cuentan con videos y promociones.	
2. Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y Mincetur.	Reacción de imitar porque cuentan con recursos turísticos y productos agrícolas que puede promocionar con una marca propia.		
3. Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	Reacción de imitar y desarrollar productos orgánicos.		
4. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.	Reacción de imitar y generar circuitos que sustituyan a los generados en Chupaca.	Reacción de mejorar sus circuitos turísticos vivenciales.	Ninguna reacción ya que cuentan con circuitos vivenciales, históricos y deportivos bien estructurados.
5. Posicionar la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.	Reacción de imitar.	Ninguna ya que difunden su cultura	
6. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permita el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.	Reacción de imitar y mejorar sus actuales organizaciones base y comunales.		
7. Instituir programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	Reacción de imitar, buscar y mejorar alianzas estratégicas para trabajar coordinadamente con universidades e institutos. Generar centros de capacitación, investigación, innovación y desarrollo tecnológico		
8. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética, en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento de energía.	Reacción de imitar y desarrollar programas similares.		
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	Reacción de imitar.		
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos, así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.		Reacción de imitar.	

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

**OLP1:** Chupaca en el año 2025 recibirá 2,000 turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales por año, empleando a 5,000 personas directa e indirectamente y organizando sus recursos turísticos en circuitos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos. De acuerdo a estadísticas actuales del 2012 del Mincetur, el flujo de arribo de turistas es de 22 turistas extranjeros y 7,307 turistas nacionales por año, ocupando el último lugar de la región Junín.

**OCP1.1:** Lograr un crecimiento anual de 200 turistas extranjeros y 12,000 turistas nacionales hasta el año 2025.

**OCP1.2:** Desarrollar programas en coordinación con la empresa privada, para habilitar 25 viviendas de la población circundante a los 19 centros turísticos, implementando 2 centros turísticos anualmente para soportar el turismo vivencial, generando empleo creciente a un aproximado de 200 personas anualmente.

**OCP1.3:** Realizar un proyecto con la empresa privada de habilitación de tres hoteles ecológicos sostenibles de tres estrellas para el 2021, con una disponibilidad de 50 camas por cada uno, empleando a 200 personas de manera directa e indirecta anualmente.

**OCP1.4:** Desarrollar un convenio marco con Institutos y Universidades para la capacitación de guías de turismo, generando empleo a 200 personas de forma anual.

**OCP1.5:** Conseguir la cooperación de Mincetur y PromPerú para la instalación de una caseta de información turística y registro de datos estadísticos.

**OCP1.6:** Definir tres circuitos turísticos e incluirlos en los programas nacionales de promoción del turismo nacional e internacional; en agencias de viajes, páginas web y en las redes sociales.

**OCP1.7:** Normar y regular el funcionamiento, la protección, recuperación y seguridad de los 19 centros turísticos de la provincia.

**OCP1.8:** Realizar cuatro talleres de capacitación por cada año en temas vinculados a la atención al turista y calidad de servicio; dirigido a colaboradores y trabajadores vinculados de manera directa o indirectamente al sector.

**OLP2:** Chupaca en el 2025 será el primer productor de zanahoria del país produciendo 80,000 tn anualmente, logrando que 80% de su producción sea comercializada en mercados locales y nacionales mientras 20% irá a la Unión Europea como conservas. Actualmente, se producen 43,851.8 tn de zanahoria de acuerdo a la Dirección Regional de Agricultura Junín 2007 aproximadamente 90% de la producción de la región Junín.

**OCP2.1:** Incrementar la producción de zanahoria en 8,000 tn de forma anual hasta llegar al 2025.

**OCP2.2:** Organizar a la Asociación de Productores de Zanahoria de la provincia de Chupaca en el 2015 para mejorar la cadena de producción.

**OCP2.3:** Desarrollar con la empresa privada productos enlatados y deshidratados de la zanahoria con 2,000 tn en el 2018, creciendo en 2,500 tn por cada año subsiguiente; los cuales serán exportados a mercados de la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.

**OCP2.3:** Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual con la implementación de proyectos de riego tecnificado.

**OCP2.4:** Migrar el 10% de cultivos tradicionales como maíz y papa anualmente por cultivo de zanahoria hasta el 2025 eliminando el minifundismo.

**OCP2.5:** Desarrollar programas con la empresa privada para posicionar la marca Chupaca-Perú identificando a la zanahoria en el ámbito nacional e internacional como

símbolo de producto natural y con altos estándares de calidad para el 2025.

**OCP2.6:** Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la zanahoria.

**OCP2.7:** Crear una oficina pública y privada para la evaluación, monitoreo y gestión de la actividad agrícola en la provincia para el 2015.

**OLP3:** Chupaca en el 2025 será el tercer productor nacional de cebolla con una producción de 40,000 t logrando una comercialización en mercados locales y nacionales del 60% y un 40% en la Unión Europea y Estados Unidos. Actualmente, de acuerdo al MINAG Chupaca produce aproximadamente 12,000 t que representa el 80% de la producción del departamento de Junín (15,093.95 t).

**OCP3.1:** Incrementar la producción de cebolla en un 2800 t anualmente hasta el 2025.

**OCP3.2:** Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 10% de forma anual hasta el 2025 con riego tecnificado e implantación de nuevas técnicas agrícolas.

**OCP3.3:** Posicionar la marca Chupaca-Perú que identifique a la cebolla en el ámbito nacional e internacional como símbolo de producto natural y con estándares de calidad para el 2020.

**OCP3.4:** Migrar el 5% de cultivos tradicionales como maíz y papa por cultivo de cebolla al 2020.

**OCP3.5:** Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la cebolla.

**OCP3.6:** Habilitar y ampliar el 10% de la frontera agrícola de la provincia para fines de cultivo de cebolla para el 2022.

**OCP3.7:** Organizar a la Asociación de Productores de Cebolla de la provincia de Chupaca en el 2018 para mejorar la cadena de producción

**OCP3.8:** Crear una cooperativa regional que industrialice los productos agrícolas y permita su limpieza, envasado y empaquetado al 2025 para el mercado nacional a 24000 t e internacional con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos q 16000t.

**OLP4:** En el 2025 Chupaca tendrá rehabilitadas y mejoradas el 100% de sus vías troncales y ramales, que corresponden a la red vial vecinal interna con una longitud aproximada de 335.250 km, lo que permitirá una adecuada comunicación desde el interior de la provincia hacia su capital Chupaca y a la vez su integración óptima a las redes regionales y nacional, contribuyendo al desarrollo rural-urbano a través del mantenimiento permanente, rutinario y preventivo a cargo del Instituto Vial Provincial quien proporcionará la maquinaria pesada y los Comités de Administración de Carreteras quienes proveerán el combustible necesario, favoreciendo el acceso a los nodos de desarrollo internos. Actualmente, el estado de conservación de la red vial vecinal es buena en un 22% (74.50 km), regular en un 44% (149.00 km) y mala en un 33% (111.75 km). Cuenta, además, con dos carreteras a nivel regional y nacional, la vía Lima-Cañete-Yauyos-Tinco con una longitud de 412.64 km y Lima-La Oroya-Jauja-Concepción-Huancayo-Chupaca con 350 km, cuyo mantenimiento corresponde a Provías Nacional.

**OCP 4.1:** Mejorar y rehabilitar las vías en el interior de la provincia en 67 Km anualmente hasta el 2025.

**OCP 4.2:** Gestionar la mejora y rehabilitación de las vías de comunicación con el Instituto Vial y los Comités de Administración a través de un convenio multisectorial para su tratamiento formal desde el 2016.

**OCP4.3:** Reposicionar el Instituto Vial provincial desarrollando dos talleres de capacitación anual y un estudio anual del estado de las vías en alianza estratégica con

el gobierno regional y el Ministerio de Transportes.

**OCP4.4:** Incrementar el pool de maquinarias en coordinación con el Instituto Vial y los comités de administración adquiriendo un tractor oruga en el 2018, una motoniveladora en el 2020, un volquete y cargador frontal en el 2022 y ejecutar planes de mantenimiento semestral de las mismas para un adecuado tratamiento vial.

**OCP4.5:** Organizar los comités a nivel distrital de mantenimiento vial por cada vía troncal para la administración de recursos directamente recaudados y mantenimiento vial para el 2016.

**OCP4.6:** Realizar una capacitación anual para todas las cuadrillas vecinales de mantenimiento.

**OPL5:** Chupaca en el 2025 tendrá una cobertura de servicios de agua potable del 100% de conexiones domiciliarias, el 60% de servicio de alcantarillado y el 100% de suministro eléctrico. Actualmente, de acuerdo al último censo del INEI del 2007, cuenta con una cobertura del 91% de agua potable, 33% de servicio de alcantarillado y el 72% de suministro eléctrico.

**OCP.5.1:** Lograr la cobertura del servicio de agua potable al 100% para el 2016 cubriendo un 5% desde el 2015 y conseguir la cobertura del servicio de alcantarillado en un 12% de forma anual desde el 2015, así como la cobertura de energía eléctrica al 100% para el 2020, cubriendo un 10% de manera anual desde el 2015.

**OCP 5.2:** Elaborar proyectos para lograr la cobertura de los servicios básicos de agua, alcantarillado y luz, iniciando en el 2015.

**OCP.5.3:** Organizar al 2015 el 100 % de las Juntas Administradoras de Agua Potable y alcantarillado, para la administración y manejo de dichos sistemas.

**OCP5.4.:** Desarrollar dos talleres de capacitación anual desde el 2015 a las juntas administradoras de agua potable y alcantarillado para el mejor manejo y distribución

de los servicios.

**OLP6 :**Chupaca en el 2025, habrá reducido al 0% el analfabetismo, e incrementado al 100% el acceso a la educación superior. De acuerdo al último Censo del INEI, el analfabetismo en Chupaca asciende al 12 % de la población total.

**OCP.6.1:** Reducir el analfabetismo en un 2% de manera anual hasta el 2025 logrando que el 100% de la población cuente con educación básica.

**OCP.6.2:** Ampliar la cobertura del 10% anual para el acceso a educación superior, desarrollando convenios marco con Institutos y Universidades nacionales y privados.

**OCP.6.3:** Crear en el año 2018 el Centro Superior Público Privado de Investigación.

**OCP.6.4:** Suscribir tres convenios con Universidades de Primer Nivel para la implementación de sedes educativas en Chupaca en el 2015.

**OCP. 6.5:** Subvencionar los estudios superiores del 100% de alumnos de los primeros puestos de centros educativos de Chupaca apoyados con el programa BECA18 en universidades nacionales y/o extranjeras.

**OCP. 6.6:** Coberturar al 100%, las plazas docentes necesarias en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.

**OCP. 6.7:** Desarrollar convenios marco con la empresa privada para la capacitación docente, logrando capacitar un aproximado de 100 docentes de manera anual.

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

La distribución de los recursos es una etapa importante y esencial para el cumplimiento y ejecución de los objetivos a corto plazo, esto dependerá de la capacidad en la administración de los recursos estatales y el cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes. El proceso del presupuesto participativo establecerá en gran parte el diseño de estos recursos, para lo cual es importante la difusión del presente plan e involucrar a cada participante para asegurar el cumplimiento de las metas previstas.

Pero no se trata solo los ingresos por concepto de asignaciones del Estado, se tienen también los recursos directamente recaudados que serán responsabilidad de la municipalidad mediante la generación de políticas municipales. La gestión de importantes recursos financieros ante organismos cooperantes tanto estatales como privados dependerá de la capacidad administrativa de los equipos de trabajo de las autoridades y líderes en todos sus estamentos, lo que no solo ampliará los recursos presupuestales sino que se tendrá aliados en el monitoreo y administración de estos, organismos especializados en temas de educación, salud, minería, medioambiente, entre otros no menos importantes serán nuestros aliados para asegurar la sostenibilidad de estos recursos.

La población será un aporte importante, lo que los hará coautores de cada colegio, posta de salud, sistema de irrigación y lo que es más importante serán los administradores y responsables de su mejor administración.

- **Recursos financieros:** Para el logro de los objetivos de corto plazo, la provincia de Chupaca debe emplear los recursos presupuestados por el gobierno central, la inversión privada nacional como de las universidades e institutos trabajando coordinadamente con proyectos de tecnificación, así como de aportes de organismos internacionales como OMS y la PNUD, que permitan desarrollar las potencialidades de la provincia con proyectos de desarrollo económico y social.
- **Recursos de Infraestructura:** Los recursos con los que la Municipalidad Provincial de Chupaca contará para la implementación de los objetivos de corto plazo estarán en torno al desarrollo de sus actividades económicas principales como el turismo que requerirá infraestructura inmobiliaria para la construcción de hoteles, restaurantes y centros de reposo ecológicos. Para la agricultura requerirá proyectos de riego tecnificado con tanques distribuidores de agua con bombas y aspersores, así como la construcción de una planta envasadora y empaquetadora. Los recursos para el mejoramiento y rehabilitación de las

vías de comunicación requerirán equipos de maquinaria pesada como un tractor oruga, una motoniveladora, un volquete y un cargador frontal.

- **Recursos humanos:** Los recursos humanos así como los físicos estarán alineados al desarrollo de sus actividades económicas de turismo para lo cual se requerirá guías bilingües que puedan comunicarse en inglés, francés, chino y japonés; así como profesionales del sector turismo para liderar el cambio del sector servicios y hotelero. Es importante también contar con profesionales calificados y comprometidos con el desarrollo de la agricultura de la provincia como: especialistas en riego tecnificado, en cultivos orgánicos, en construcción civil sostenible. Se precisan profesionales líderes que elaboren proyectos de educación, vocación emprendedora y generación de cadenas productivas en torno al turismo y la agricultura.
- **Recursos tecnológicos:** Los recursos tecnológicos que se deberán emplear en Chupaca provendrán de la cooperación de la empresa privada como las universidades con centros de investigación, de desarrollo de productos, de capacitación técnica; la elaboración de un portal web institucional, presencia en redes sociales, vídeos documentales de la provincia distribuidos en embajadas y líneas de transporte terrestre y aéreo, y blogs a cargo de la municipalidad y de PromPerú y el Mincetur.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Para el cumplimiento de cada estrategia es importante el diseño de políticas que aseguren su materialización priorizando actividades y asignando responsables, funciones y competencias. Todo esto resultará en un real y adecuado programa.

Estrategia E1: Posicionar a la provincia de Chupaca desarrollando vídeos, documentales, página web, presencia en redes sociales, blogs para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PromPerú y que se difunda a través de las empresas de transporte

terrestre y aéreo que cubran todo el país, agencias y embajadas.

1. Incorporar los circuitos turísticos de la provincia en las agencias locales y nacionales.
2. Convocar a líderes de opinión de los sectores involucrados para promocionar a la provincia.
3. Incentivar la elaboración y difusión de documentales televisivos.
4. Incentivar la actividad empresarial en el sector turismo.
5. Participar en ferias regionales con los productos de la provincia.

Estrategia E2: Posicionar a la provincia de Chupaca con el turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PromPerú y el Mincetur.

6. Promover el consumo de los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.
7. Difundir los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.
8. Mejorar los estándares de calidad los productos de la Marca Chupaca Perú.

Estrategia E3: Desarrollar productos orgánicos como zanahoria y cebolla con valor agregado y altos estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.

9. Desarrollar actividades tecnificadas para el mejoramiento de los cultivos.
10. Emplear riego tecnificado para tener producción en todo el año.

Estrategia E4: Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PromPerú y el Mincetur, manteniendo la conservación del medioambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.

11. Incorporar los circuitos turísticos de la provincia en las agencias locales y

nacionales.

12. Promover la cultura receptiva y acogedora del ciudadano de Chupaca.

13. Impulsar el canal de televisión municipal.

Estrategia E5: Difundir la riqueza folklórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencias de turismo y como parte de los circuitos turísticos.

14. Promover y revalorar la cultura local.

15. Difundir el folclor local en ferias locales y nacionales.

16. Integrar las actividades culturales a los circuitos turísticos.

Estrategia E6: Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permitan el desarrollo de las actividades económicas de turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y la vocación emprendedora en la población, mediante talleres de capacitación.

17. Promover la vocación emprendedora.

18. Alentar la formalización y generación de empresas.

19. Impulsar la asistencia técnica en los sectores turismo y agrícola.

20. Difundir los atributos de los productos naturales.

21. Promover la actividad empresarial con estándares de exportación.

22. Incentivar la organización de productores.

Estrategia E7: Establecer programas de conservación ambiental, tecnificación, investigación y desarrollo. Generación de centros de crecimiento en coordinación con universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.

23. Generar centros productivos técnicos para el desarrollo de profesionales

capaces.

24. Incentivar la competitividad e innovación en la provincia de Chupaca con la participación de las universidades y programas del Estado.

25. Acrecentar los vínculos con organizaciones académicas de reconocido prestigio.

26. Motivar la participación de jóvenes potenciales en programas de capacitación a través de becas e incentivos económicos.

Estrategia E8: Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y biodigestora para lograr una autosustentación energética en conjunto con las entidades privadas para la creación de unidades de abastecimiento.

27. Incentivar la participación de organizaciones públicas y privadas.

28. Desarrollar proyectos juntamente con las universidades.

29. Implementar políticas que permitan atraer al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos.

Estrategia E9: Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.

30. Elaborar programas de trabajo con el Instituto Vial para el mejoramiento y rehabilitación de las vías en el interior de la provincia.

Estrategia E10: Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresas privadas para ampliar el alcance de los servicios básicos, así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.

31. Consolidar las dependencias públicas y privadas para la cobertura y administración de los servicios.

Del análisis interno desarrollado en el capítulo cuatro y de las estrategias, políticas y

recursos definidos a lo largo de los capítulos del cinco al siete, se desprende la necesidad de esbozar un plan de operaciones preliminar que permita estructurar la ejecución de la planificación estratégica desarrollada por sectores de actividad económica, con actividades preponderantes que determinen el rumbo a tomar en la materialización de la visión esperada. El detalle del plan operacional se presenta en la Tabla 65.

#### **7.4 Estructura de la Organización**

Las estrategias corresponden al diseño de actividades para el logro de los objetivos tanto a largo como a corto plazo, es así que el recurso humano y su adecuada organización es de gran importancia para la ejecución de estas estrategias. Un análisis riguroso del funcionamiento de la provincia de Chupaca y los aportes necesarios darán como resultado una apropiada relación de todas las dependencias involucradas en la organización. La finalidad de esta estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Fue muy importante identificar, clasificar y agrupar las actividades que se tienen que realizar en la organización, asignando un director competente y capacitado quien a la vez deberá contar con total autoridad democrática para supervisar y tomar decisiones por grupo de actividades lo que hará mejor su coordinación vertical y horizontalmente sobre la estructura resultante.

Dos definiciones de estructura organizacional: Según Larrosa, A. (1995), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad, en tanto que para Mintzberg (1984) es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.

Tabla 65

Planes Operativos de la Provincia de Chupaca

DIRECCION	OBJETIVOS	METAS	ACCIONES ESTRATEGICAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS
<b>OLP1:</b> Chupaca en el año 2025 recibirá a 2,000 turistas extranjeros y 120,000 turistas nacionales por año, empleando a 5,000 personas directa e indirectamente. Organizando sus recursos turísticos en circuitos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos. Actualmente de acuerdo a estadísticas del 2012 del MINCETUR, el flujo de arribo de turistas es de 22 turistas extranjeros y 7,307 turistas nacionales por año, ocupando el último lugar de la región Junín.						
TURISMO	OCP1.1: Lograr un crecimiento anual de 200 turistas extranjeros y 12,000 turistas nacionales hasta el año 2025.	100%	a- Posicionar a la provincia de Chupaca elaborando videos, documentales, web, redes sociales, blog para cada segmento donde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PROMPERU y MINCETUR, y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo a nivel nacional, agencias de turismo y embajadas.	Desarrollo de cuatro talleres anuales a empresarios locales sobre los beneficios que trae el turismo a la Provincia.	Municipalidad Provincial de Chupaca- Dirección Pública Privada de Turismo.	Inversión Privada. Presupuesto Participativo Municipalidad de Chupaca
	OCP1.2: Desarrollar programas en coordinación con la empresa privada, para habilitar 25 viviendas de la población circundante a los 19 centros turísticos, implementando 2 centros turísticos anualmente para soportar el turismo vivencial, generando empleo creciente a un aproximado de 200 personas anualmente.	100%	b- Posicionar a la Provincia de Chupaca con el Turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chupaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PROMPERU y MINCETUR.	Presentación de la provincia mediante la elaboración de un documental, que incluya los circuitos turísticos de la Provincia, este documental será renovado cada dos años.		Inversión privada
	OCP1.3: Realizar un proyecto con la empresa privada de habilitación de tres hoteles ecológicos sostenibles de tres estrellas para el 2021, con una disponibilidad de 50 camas por cada uno, empleando a 200 personas de manera directa e indirecta anualmente.	100%	c- Incentivar la actividad empresarial en el sector turismo que vincule a las organizaciones sociales como artesanos, transportistas, comunidades campesinas.	Instalación de una caseta en la Plaza Principal de la Provincia de Chupaca, que brinde información turística gratuita.		Inversión privada
	OCP1.4: Desarrollar un convenio marco con Institutos y Universidades para la capacitación de guías de turismo, generando empleo a 200 personas de forma anual.	100%	d- Incorporar los circuitos turísticos de la provincia en las agencias locales y nacionales.	Incorporación y habilitación de los cinco circuitos turísticos ecológico, histórico y arqueológico.		Recursos Propios de la Municipalidad Provincial.
	OCP1.5: Conseguir la cooperación de Mincetur y PromPerú para la instalación de una caseta de información turística y registro de datos estadísticos.	100%	e- Participar en ferias regionales con los productos de la provincia.	Elaboración de una guía de turismo, por cada circuito turístico por la facultad de Ciencias de la Comunicación, Sociología y Arqueología de Universidades de renombre.		Recursos Propios de la Municipalidad Provincial.
	OCP1.6: Definir tres circuitos turísticos e incluirlos en los programas nacionales de promoción del turismo nacional e internacional, en agencias de viajes, páginas web y en las redes sociales.	100%	f- Convocar a líderes de opinión de los sectores involucrados para promocionar a la Provincia.	Desarrollo de cuatro talleres, a los líderes de la Provincia en prestación de Servicio a turistas, capacitándolos y difundiendo la historia, estilos de vida del poblador chupaguano, costumbre y folklore.		Inversión privada
	OCP1.7: Nomar y regular el funcionamiento, la protección, recuperación y seguridad de los 19 centros turísticos de la provincia.	100%	g- Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunidades que permita el desarrollo de las actividades económicas de Turismo y agricultura, implementando medidas de control que generen la continuidad de los mismos, fomentando el liderazgo y el emprendedurismo en la población, mediante talleres de capacitación.	Dentro de la Dirección Pública-Privada de turismo, se habilitara un área estadística para el manejo de información de turistas que arriben a Chupaca.		Inversión privada
	OCP1.8: Realizar cuatro talleres de capacitación por cada año en temas vinculados a la atención al turista y calidad de servicio, dirigido a colaboradores y trabajadores vinculados de manera directa o indirectamente al sector.	100%	h- Vincular la actividad privada a la estatal, a través de una dirección multisectorial a cargo de profesionales competentes.	Firma de Convenio con el Instituto Peruano Norteamericano para la enseñanza del idioma Inglés a 20 guías turísticas de la Provincia.		Recursos Propios de la Municipalidad Provincial.
			i- Ejecutar proyectos de recuperación del patrimonio histórico y paisajístico de Chupaca.	Capacitación a los líderes provinciales y empresarios, en Calidad de Servicio al Turista, Desarrollo de Alianzas y Convenios, Seguridad y respeto al Turista, Relaciones de largo plazo.		
<b>OLP2:</b> Chupaca en el 2025 será el primer productor de zanahoria a nivel nacional produciendo 80,000 Tn. de zanahoria anualmente, logrando ser comercializada en mercados locales y nacionales del 80% de la producción y un 20% comercializado en la Unión Europea como conservas. Actualmente se produce 43,851.8 Tn de zanahoria de acuerdo a la Dirección Regional de Agricultura Junín 2007, con una participación aproximada del 90% de la producción de la región Junín.						
AGRICULTURA	OCP2.1: Incrementar la producción de zanahoria en 8,000 tn de forma anual hasta llegar al 2025.	100%	a- Desarrollar productos orgánicos como zanahoria con valor agregado y con estándares de calidad, posicionándolos como uno de los productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	Inscribir a los productores de Zanahoria en la Provincia.	Municipalidad Provincial de Chupaca a través de Dirección Pública Privada de Agropecuaria, Dirección de Desarrollo Tecnológico y Capacitación.	Inversión Privada.
	OCP2.2: Organizar a la Asociación de Productores de Zanahoria de la provincia de Chupaca en el 2015 para mejorar la cadena de producción.	100%	b- Tecnificación de la agricultura para el mejoramiento de los cultivos.	Firmar convenio de Capacitación con la Facultad de Agronomía de la UNCP, para capacitar dos veces al año, sobre siembra y cosecha de la Zanahoria.		Inversión Privada.
	OCP2.3: Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual con la implementación de proyectos de riego tecnificado.	100%	c- Vincular la actividad privada a la estatal para la potenciar dicha actividad.	Los envases de productos de zanahoria, tendrán el logo de Marca Chupaca.		Inversión Privada.
	OCP2.4: Mírgar el 10% de cultivos tradicionales como maíz y papa anualmente por cultivo de zanahoria hasta el 2025 eliminando el minifundismo.	100%	d- Promover el consumo de los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.	Informar a los productores de cultivos tradicionales sobre los beneficios que ofrece la Zanahoria, como producto bandera de la Provincia.		Inversión Privada.
	OCP2.5: Desarrollar programas con la empresa privada para posicionar la marca Chupaca-Perú identificando a la zanahoria en el ámbito nacional e internacional como símbolo de producto natural y con altos estándares de calidad para el 2025.	100%	e- Difundir los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.	Firmar convenio de Capacitación con la Facultad de Agronomía de la UNCP, para capacitar dos veces al año, sobre siembra y cosecha de la Zanahoria.		Inversión Privada. Presupuesto Participativo Municipalidad de Chupaca.
	OCP2.6: Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la zanahoria.	100%	f- Mejorar los estándares de calidad los productos de la Marca Chupaca Perú.	Asignación de un presupuesto para la creación de esta Oficina, de los Recursos Directamente Recaudados.		Inversión Privada. Presupuesto Participativo Municipalidad de Chupaca.
	OCP2.7: Crear una oficina pública y privada para la evaluación, monitoreo y gestión de la actividad agrícola en la provincia para el 2015.	100%	g- Establecer programas de conservación ambiental, programas de Tecnificación, Investigación y Desarrollo, Generación de Centros de Crecimiento en coordinación con Universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	Firma de Convenio con la Municipalidad Provincial de Chupaca, empresarios privados, la comunidad y Ministerio de Inclusión para el desarrollo de un proyecto de Riego Tecnificado.		Programas Sociales Estatales.
<b>OLP3:</b> Chupaca en el 2025 será el tercer productor nacional de cebolla con una producción de 40,000 Tn. logrando una comercialización en mercados locales y nacionales del 60% de la producción y un 40% comercializada en la Unión Europea y en Estados Unidos. Actualmente de acuerdo al MINAG produce aproximadamente 12,000 Tn. Representando el 80% de la producción del Departamento de Junín la cual es de 15,093.95 Tn.						
AGRICULTURA	OCP3.1: Incrementar la producción de cebolla en un 2800 t anualmente hasta el 2025.	100%	a- Desarrollar productos orgánicos como cebolla con valor agregado y con estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.	Inscribir a los productores de Cebolla en la Provincia.	Municipalidad Provincial de Chupaca a través de Dirección Pública Privada de Agropecuaria.	Inversión privada
	OCP3.2: Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 10% de forma anual hasta el 2025 con riego tecnificado e implantación de nuevas técnicas agrícolas.	100%	b- Desarrollar actividades tecnificadas para el mejoramiento de los cultivos como el empleo del riego tecnificado para tener producción en todo el año.	Firmar convenio de Capacitación con la Facultad de Agronomía de la UNCP, para capacitar dos veces al año, sobre siembra y cosecha de la Cebolla.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP3.3: Posicionar la marca Chupaca-Perú que identifique a la cebolla en el ámbito nacional e internacional como símbolo de producto natural y con estándares de calidad para el 2020.	100%	c- Vincular la actividad privada a la estatal para la potenciar dicha actividad.	Los envases de productos de zanahoria, tendrán el logo de Marca Chupaca.		Inversión Privada.
	OCP3.4: Mírgar el 5% de cultivos tradicionales como maíz y papa por cultivo de cebolla al 2020.	100%	d- Promover el consumo de los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.	Informar a los productores de cultivos tradicionales sobre los beneficios que ofrece la Cebolla, como producto bandera de la Provincia.		Financiamiento de organismos cooperantes, ONGs.
	OCP3.5: Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la cebolla.	100%	e- Difundir los productos de la provincia con la Marca Chupaca Perú.	Firmar convenio de Capacitación con la Facultad de Agronomía de la UNCP, para capacitar dos veces al año, sobre siembra y cosecha de la Cebolla.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP3.6: Habilitar y ampliar el 10% de la frontera agrícola de la provincia para fines de cultivo de cebolla para el 2022.	100%	f- Mejorar los estándares de calidad los productos de la Marca Chupaca Perú.	Conformar la Asociación de Productores de Cebolla, con personería Jurídica registrada en SUNARP.		Inversión privada
	OCP3.7: Organizar a la Asociación de Productores de Cebolla de la Provincia de Chupaca en el 2018 para mejorar la cadena de producción.	100%	g- Establecer programas de conservación ambiental, programas de Tecnificación, Investigación y Desarrollo, Generación de Centros de Crecimiento en coordinación con Universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	Capacitación a la Asociación de Productores sobre la presentación y requisitos para la exportación de derivados de Cebolla. Desarrollo de empresas privadas para la fabricación de conservas derivadas de Cebolla.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca. Inversión Privada.
	OCP3.8: Crear una cooperativa regional que industrialice los productos agrícolas y permita su limpieza, envasado y empaquetado para el mercado nacional e internacional con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.	100%				Proyectos Sociales
<b>OLP4:</b> En el 2025 Chupaca tendrá rehabilitadas y mejoradas el 100% de sus vías troncales y ramales, que corresponden a la red vial vecinal interna con una longitud aproximada de 335.250 km, lo que permitirá una adecuada comunicación desde el interior de la provincia hacia su capital Chupaca y a la vez su integración óptima a las Redes Regionales y Nacional, contribuyendo al desarrollo rural-urbano a través del mantenimiento permanente, rutinario y preventivo a cargo del Instituto Vial Provincial quien proporcionará la maquinaria pesada y los Comités de Administración de Carreteras quienes proporcionarán el combustible necesario, favoreciendo el acceso a los nodos de desarrollo internos. Actualmente el estado de conservación de la red vial vecinal es Buena en un 22% (74.50 Km), Regular en un 44% (149.00 Km) y Mala en un 33% (111.75 Km). Además de contar con dos carreteras a nivel regional y nacional, la vía Lima, Cañete, Yauyos, Tíncoc con longitud de 412.64 Km, y Lima, La Oroya, Jauja, Concepción, Huancayo, Chupaca con 350 Km., cuyo mantenimiento corresponde a PROVIAS NACIONAL.						
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	OCP4.1: Mejorar y rehabilitar las vías en el interior de la provincia en 67 Km anualmente hasta el 2025.	100%	a- Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la Provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.	Desarrollo de tres proyectos sobre Mejora y rehabilitación de Vías por la Municipalidad Provincial a Empresas privadas, y Ministerio de Transporte.	Municipalidad Provincial de Chupaca a través de Dirección de Desarrollo Tecnológico y Capacitación. Comité de Coordinación Multisectorial Transportes y Circulación Vial. Instituto Vial Provincial.	Inversión Privada. Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca. Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
	OCP4.2: Gestionar la mejora y rehabilitación de las vías de comunicación con el Instituto Vial y los Comités de Administración a través de un convenio multisectorial para su tratamiento formal desde el 2016.	100%	b- Elaborar programas de trabajo con el Instituto Vial para el mejoramiento y rehabilitación de las vías al interior de la provincia.	Adjudicar proyectos de mejora con la elaboración de expedientes técnicos.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP4.3: Reposicionar el Instituto Vial provincial desarrollando dos talleres de capacitación anual y un estudio anual del estado de las vías en alianza estratégica con el Gobierno Regional y el Ministerio de Transportes.	100%	c- Organizar y capacitar a los Comités de Administración de Carreteras para la administración de recursos directamente recaudados y aspectos técnicos para la rehabilitación de carreteras.	Elaboración de Estudio anual de Vías en Convenio con la Universidad Peruana los Andes, Facultad de Ingeniería Civil.		Presupuesto del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
	OCP4.4: Incrementar el pool de maquinarias en coordinación con el Instituto Vial y los Comités de administración adquiriendo un tractor oruga en el 2018, una motoniveladora en el 2020, un volquete y cargador frontal en el 2022 y ejecutar planes de mantenimiento semestral de las mismas para un adecuado tratamiento vial.	100%	d- Establecer programas de conservación ambiental, programas de Tecnificación, Investigación y Desarrollo, Generación de Centros de Crecimiento en coordinación con Universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.	Capacitación mediante dos talleres anuales al Personal responsable de mantenimiento Vial de la Municipalidad en convenio con la UPLA.		Financiamiento de organismos cooperantes, ONGs.
	OCP4.5: Organizar los comités de mantenimiento vial por cada vía troncal para la administración de recursos directamente recaudados y mantenimiento vial para el 2016.	100%		Firma de Convenios con empresas Privadas para la adquisición de Maquinaria pesada.		Inversión Privada. Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP4.6: Realizar una capacitación anual para todas las cuadrillas vecinales de mantenimiento.	100%		Firma de Convenio con la Facultad de Mecánica de la UNCP, para el mantenimiento de esta maquinaria.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
<b>OLP5:</b> Chupaca en el 2025 tendrá una cobertura de servicios de agua potable del 100% de conexiones domiciliarias, el 60% de servicio de alcantarillado y el 100% de suministro eléctrico. Actualmente de acuerdo al último censo del INEI del 2007 cuentan con una cobertura del 91% de agua potable y el 33% de servicio de alcantarillado y el 72% de suministro eléctrico.						
SERVICIOS BÁSICOS	OCP5.1: Lograr la cobertura del servicio de agua potable al 100% para el 2018 y conseguir la cobertura del servicio de alcantarillado en un 12% de forma anual, así como la cobertura de energía eléctrica al 100% para el 2020.	100%	a- Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para mejorar el alcance de los servicios básicos así como acceso al gas de Camisea, estableciendo alianzas estratégicas.	Búsqueda de Inversionistas Privados.	Municipalidad Provincial de Chupaca a través de Residuos de Agua y Alcantarillado. Servicios Públicos y Ambientales.	Inversión Privada.
	OCP5.2: Elaborar proyectos para lograr la cobertura de los servicios básicos de agua, alcantarillado y luz, iniciando en el 2015.	100%	b- Consolidar las dependencias públicas y privadas para la cobertura y administración de los servicios.	Coordinar con el Gobierno Regional y Nacional para la priorización y atención de población carentes de estos servicios básicos.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP5.3: Organizar al 2015 el 100 % de las Juntas Administradoras de Agua Potable y alcantarillado, para la administración y manejo de dichos sistemas.	100%	c- Organizar y Capacitar a las Juntas Administradoras para el manejo de recursos y mantenimiento de los sistemas de agua y alcantarillado.	Elaboración de perfiles SNIP y Expedientes Técnicos para la gestión y financiamiento a través de organismos público y privados de proyectos de saneamiento básico.		Programas Nacionales de Electrificación y Saneamiento Básico.
	OCP5.4: Desarrollar dos talleres de capacitación anual desde el 2015 a las juntas administradoras de agua potable y alcantarillado para el mejor manejo y distribución de los servicios.	100%				Financiamiento de organismos cooperantes, ONGs.
<b>OLP6:</b> Chupaca en el 2025, habrá reducido al 0% el analfabetismo, e incrementado al 100% el acceso a la educación superior. De acuerdo al último Censo del INEI, el analfabetismo en Chupaca asciende al 12 % de la población total.						
EDUCACION	OCP6.1: Reducir el analfabetismo en un 2% de manera anual hasta el 2025 logrando que el 100% de la población cuente con educación básica.	100%	a- Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para mejorar el alcance en Educación.	Búsqueda de Inversionistas Privados.	Municipalidad Provincial de Chupaca a través de la Gerencia. Unidad Formuladora de Proyectos. Gerencia General.	Inversión Privada.
	OCP6.2: Ampliar la cobertura del 10% anual para el acceso a educación superior, desarrollando convenios marco con Institutos y Universidades nacionales y privados.	100%	b- Consolidar las dependencias públicas y privadas para la cobertura el acceso en Educación superior.	Coordinar con el Ministerio de Educación a través de la Ugel Huancayo, para el acceso de los niños a la educación y docentes capacitados.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP6.3: Crear en el año 2018 el Centro Superior Público Privado de Investigación.	100%	c- Firma de convenios con Universidades Nacionales e Internacionales.	Desarrollo de proyectos en educación.		Presupuesto Participativo de la Municipalidad de Chupaca.
	OCP6.4: Suscribir tres convenios con Universidades de Primer Nivel para la implementación de sedes educativas en Chupaca en el 2015.	100%				Programas Nacionales en Educación
	OCP6.5: Subvencionar los estudios superiores del 100% de alumnos de los primeros puestos de centros educativos de Chupaca apoyados con el programa BECA18 en universidades nacionales y/o extranjeras.	100%				Programas Nacionales en Educación
	OCP6.6: Coberturar 100% las plazas docentes necesarias en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	100%				Financiamiento de organismos cooperantes, ONGs.

## **7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Cada estrategia planteada así como las políticas formuladas deberá estar acogida dentro de un marco de respeto, salvaguarda y sostenibilidad del medioambiente, ecología y la sociedad. Contradecir esta sostenibilidad anhelada será el incumplimiento de las estrategias que se sustentan especialmente los recursos naturales, cultura y la sociedad. Resguardarla será defender la supervivencia y crecimiento de la organización. Al asumir la responsabilidad en la organización, se contribuye a las sostenibilidad en el ámbito nacional y global. Es así que dentro de las funciones y responsabilidades de cada dependencia, será el deber supremo proteger el medioambiente por ser el hábitat natural y la cultura y sociedad por ser la integración y convivencia de subsistencia natural. El humano es individuo socializador que debe velar por cada integrante de su entorno.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Es importante involucrar en todo el proceso a cada estamento de la organización y cada recurso humano que lo conforme. Cada uno de ellos deberá ser autor participativo en este proceso, siendo necesaria la actitud y aptitud de colaborador en cada etapa programada, poniendo su capacidad al servicio de la organización, como el retorno que esta le otorgue, recompensándolo y capacitándolo para incrementar sus competencias fortaleciendo así su capacidad de generar empleo y productividad. Será importante que se logre un grupo humano ensamblado en la búsqueda de un logro común. De acuerdo a las funciones y competencias del cargo, las aptitudes de aquellos que los desempeñan, la capacidad de acrecentarlas y la versatilidad que les permite la adquisición y desarrollo de otras, y no menos importante la capacidad de integración con todo el grupo humano; se cumplirá este objetivo. Las competencias son características o atributos personales de cada colaborador, que se hacen evidentes a través de conductas observables en el trabajo. Así, a partir de la propuesta organizacional se definen competencias y funciones laborales deseables, que luego se

evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño o logros específicos en el trabajo. Los resultados que obtendrá la organización en determinados períodos de tiempo y comparados con los objetivos y estrategias planteadas, manifestará la valoración de cada recurso humano, sirviendo como herramienta para la redistribución de los mismos de acuerdo a sus atributos, así mismo para las premiaciones y ascensos. Evaluar periódicamente permitirá determinar el grado de evolución logrado y el potencial pendiente de desarrollo.

El objetivo principal es el de involucrar al recurso humano con los objetivos de la organización sustentados de igual forma en nuestro código de ética. Los colaboradores sin duda son el motor de cambio en las organizaciones, mejorar la gestión de estas permitirá alinear su productividad con un mercado cambiante, que pone al hombre como único ser capaz de analizar los cambios, ajustes, e innovaciones necesarias a fin de adaptarse a las necesidades y demandas del cliente.

Para cualquier organización, el incremento de la productividad deberá ser un objetivo importante, por lo que a través de la administración y gestión de los recursos humanos se conducirá a un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

En la actualidad es muy importante que los colaboradores incrementen su nivel de compromiso y entrega con la actividad específica que desarrollan en la organización. Deben apuntar a ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización. La empresa debe preocuparse por dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas haciendo que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo, dejando libertad suficiente para generar iniciativas de mejora y cambio que será beneficioso en términos de motivación personal e imagen de la organización siempre sujetas al acatamiento de leyes, normas y directivas que alinearan el adecuado desarrollo de las actividades laborales.

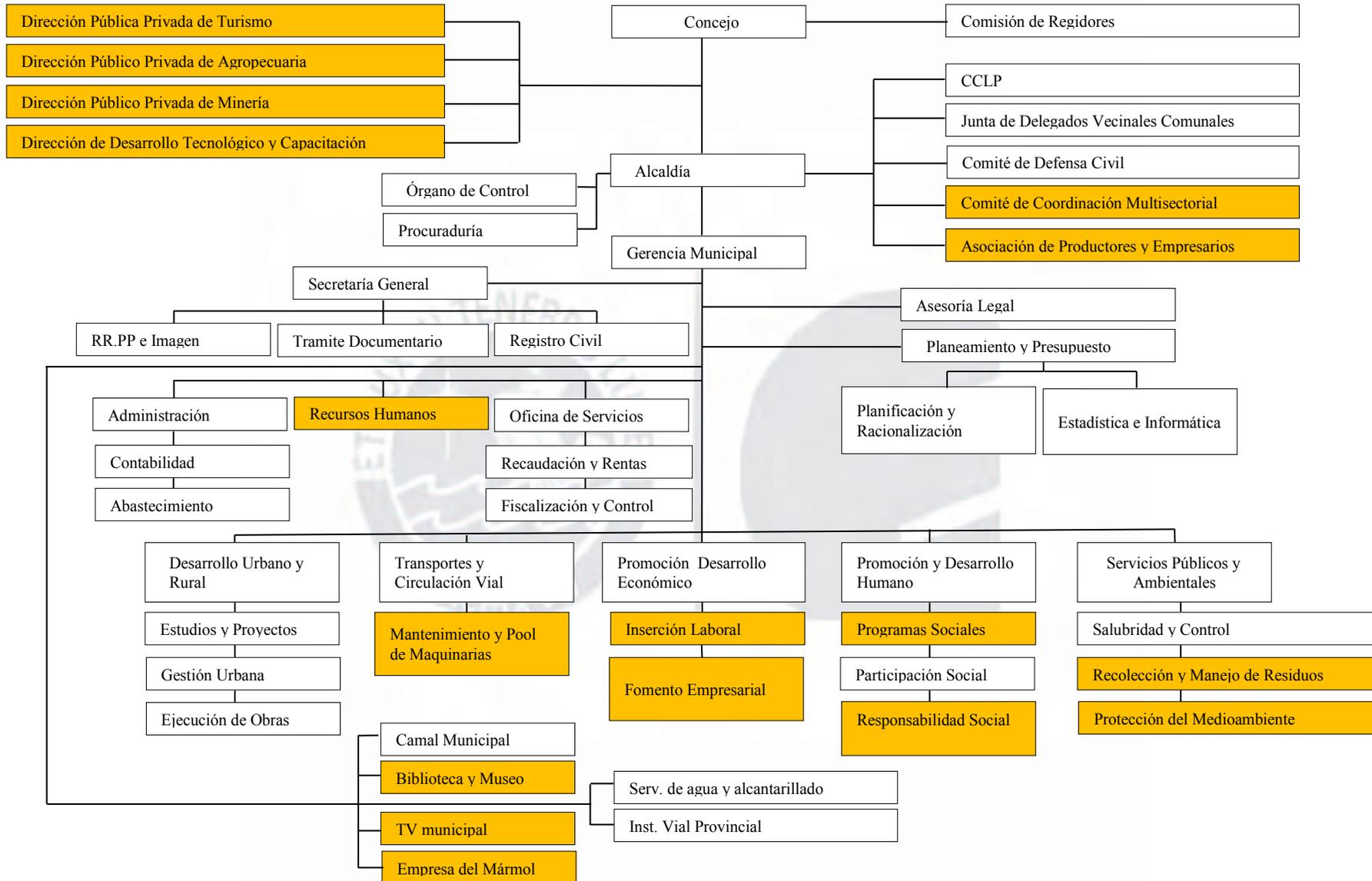


Figura 39. Organigrama propuesto para la provincia de Chupaca.

## 7.7 Gestión del Cambio

La ejecución de este plan deberá iniciarse con el compromiso de cada uno de los involucrados desde las autoridades administrativas y políticas hasta los empresarios, representantes de organizaciones de base y los más importantes, los ciudadanos.

Realizar cada estrategia programada en este documento deberá contar con el conocimiento y participación de cada ciudadano e involucrarlo directa o indirectamente para asegurar un resultado exitoso al mismo tiempo que no se tendrá detractores o críticos oportunistas. Es así que se deberá dejar de lado medidas populistas que no se sustenten con la misión y visión de la provincia, lo que distorsionará nuestros resultados.

Especialmente los funcionarios, empleados públicos, autoridades políticas y cada persona a cargo de dependencias y oficinas de cada institución perteneciente directa o indirectamente a nuestra organización deberán contar con una experiencia intachable así como especialización que asegure el mejor rumbo técnico de la instancia bajo su cargo.

Este aspecto técnico y el cumplimiento de objetivos del presente plan de ningún modo y por ningún motivo atentarán contra el medioambiente, la cultura e historia de Chupaca, y en especial al ciudadano y todos sus derechos. Por el contrario, fortalecerá estos aspectos. El código de ética será la norma que distinga la organización de otras, será de cumplimiento irrestricto y sancionatorio, y se convertirá en costumbre cotidiana que será asumida también por otras organizaciones. La confianza y comunicación entre cada involucrado en la ejecución del presente plan deberá ser restaurada e inculcada para hacer preservar un ambiente de optimismo y compromiso de la sociedad honrada.

## 7.8 Conclusiones

Para el cumplimiento del presente plan se han establecido siete objetivos a largo plazo y 27 objetivos a corto plazo, los mismos que han sido formulados en base a la situación actual de la organización y sus ventajas comparativas así como las políticas para implementar de

acuerdo a cada estrategia. Para ello es muy importante la reformulación de las dependencias de la organización así como la asignación de funciones para cada una de ellas y a cada recurso humano los mismos que estarán sujetos al cumplimiento de perfiles de especialización y normas establecidas para un adecuado desarrollo organizacional como el código de ética. Son 10 estrategias y 31 políticas para la implementación de cada una de estas, las que se encuentran enrumadas de acuerdo a la visión y misión de la organización.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa de evaluación y control es la tercera en desarrollarse pero no por ello la última. Por el contrario, es una etapa de retroalimentación que se efectúa permanentemente durante todo el proceso y recoge la evaluación del impacto que los cambios generan y permite obtener retroalimentación para realizar el seguimiento y hacer las correcciones oportunas. En tanto, la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2008).

### 8.1 Perspectivas de Control

El tablero de control integrado (Balanced Scorecard) permitirá proveer los indicadores necesarios para la evaluación y control de las estrategias, la implementación y el desempeño de los objetivos a corto plazo; a través del empleo de cuatro perspectivas diferentes: (a) Aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financieras. Ello proporcionará el análisis, la revisión y las acciones correctivas de ser preciso, para alinear el itinerario trazado y el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Es necesario tener presentes dos elementos que afectan y distorsionan la gestión estratégica; la visión cortoplacista y la falta de visión integral (D'Alessio, 2008).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En un contexto dinámico y de cambio constante, el aprendizaje interno de la organización plantea la necesidad de extender un conjunto de prácticas que permitan mejorar los resultados productivos para la consecución de los objetivos a corto plazo. Debiendo instituirse a través del conocimiento y la gestión del aprendizaje, hábitos organizativos eficientes y efectivos que admitan la interacción de las estrategias con los recursos y las capacidades de la organización. El establecimiento de prácticas relacionadas con el aprendizaje interno, mejora las capacidades y genera resultados superiores. Según Arie de Geus, la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única

ventaja competitiva sostenible (Senge, 1998).

Deben constituirse, asimismo, inductores de crecimiento, aprendizaje y retroalimentación apoyados en inversión, satisfacción y crecimiento personal, sistemas y procesos que construyan capacidades de actuación en el desarrollo de un conjunto de prácticas interrelacionadas y alineadas con la estrategia y los objetivos de la Municipalidad Provincial de Chupaca, sobre los cuales se aplicará el seguimiento y control.

### **8.1.2 Procesos**

La revisión y observación de los procesos críticos y estratégicos de la organización, como la interrelación administrativa entre áreas internas y externas, los tiempos de respuesta en los ciclos de atención, transparencia en la entrega de prestaciones municipales y rapidez en la toma de decisiones; permiten identificar cuellos de botella, definir el análisis de los procesos internos y establecer indicadores para su medición en términos operacionales.

Entendiéndose que la estrategia es un proceso continuo, la Municipalidad Provincial de Chupaca debe incorporar procesos innovadores que decanten los ya existentes, alineando los mismos al ejercicio de producir sinergias y excelencia operativa, orientados a mejorar la productividad y rendimiento en los principales sectores de influencia y desarrollo municipal; incorporando el compromiso del recurso humano como parte inherente en todas las acciones de evaluación.

### **8.1.3 Clientes**

Un sistema de evaluación efectiva desde la perspectiva cliente debe asociarse a la satisfacción de los habitantes de la circunscripción territorial municipal y los grupos vinculados. Se deberán validar, también, los inductores específicos que fortalezcan y den valor al alcance de los objetivos estratégicos con los cuales obtener resultados exitosos. La ruta más adecuada es identificando los patrones de valor relativos percibidos en los competidores y creando una propuesta de valor mejorada, construida sobre los atributos de

tiempo, calidad y costos de los productos y servicios alcanzados, coligiéndose con la capacidad de mantener vínculos duraderos con los consumidores.

Los indicadores clave a seguir, además de las funciones y competencias tradicionales de los gobiernos locales, deben estar ordenados por inductores de actuación en áreas de infraestructura básica de apoyo a la producción, comercio y abastecimiento, instalación de servicios básicos de agua, alcantarillado y electrificación, protección de la flora y fauna, y la ejecución del plan estratégico incluyendo la participación vecinal.

#### **8.1.4 Financiera**

La evaluación y control de la perspectiva financiera proyecta un enfoque central sobre los grupos de interés internos y externos (*stakeholders*) conexos, y vinculados a inversionistas y beneficiarios locales y foráneos. Desde la posición del Municipio Provincial de Chupaca, la referencia en el seguimiento y medición se conforman a través de optimización de la recaudación, el uso eficiente de los recursos del tesoro público, la reducción de gastos administrativos, uso adecuado de la infraestructura y equipamiento y el valor o beneficio a alcanzar con la implementación del plan de inversiones.

Desde el punto de vista de los inversionistas, según Kaplan y Norton (2000) los indicadores genéricos de control son establecidos por el Retorno de la Inversión (ROI) y el Valor Añadido Económico (EVA), definiéndose a través de ellas, las medidas iniciales de actuación financiera que indicarán si la estrategia, su ejecución y puesta en práctica, están contribuyendo a la mejora de los objetivos de crecimiento.

Por otro lado D'Alessio (2008) indicó que para el análisis cuantitativo se deben establecer márgenes y ratios financieros que engloben: (a) Retorno sobre ventas (ROS), (b) retorno en el patrimonio (ROE), (c) Margen de ganancias, (d) Retorno en activos (ROA), (e) participación en el mercado y, (f) endeudamiento patrimonial (razón deuda a patrimonio) los cuales deben revisarse para la evaluación del desempeño de los proyectos de inversión.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El Tablero de Control Balanceado, Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, según Kaplan y Norton (2000) es una herramienta de implementación estratégica empresarial que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Debiendo ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Según D'Alessio (2008) con el tablero de control se alcanza una visión integral y holística de la organización y se facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia y realizar correcciones si resulta necesario. En la Tabla 66 se especifican los objetivos propuestos vinculados con las actividades e indicadores de medición.

## 8.3 Conclusiones

La expansión y el crecimiento económico, social y ambiental de la provincia de Chupaca tiene posibilidades de éxito a través del desarrollo sostenible en actividades cuyo desempeño actual es limitado. La prosperidad de sus habitantes se encuentra definida en virtud a la expansión económica y el ejercicio de la explotación ecoeficiente del turismo, agricultura, ganadería y minería, permitiendo ampliar la base de la PEA con que se redundara en la mejora de indicadores de bienestar como: (a) Esperanza de vida al nacer, (b) tasa de alfabetización y culminación de los tres niveles escolares: inicial, primaria y secundaria, (c) nivel de vida, medido por el ingreso per cápita en dólares, (d) nivel de prestación de servicios básicos y (e) atención primaria en salud. El programa a desarrollar para lograr un resultado exitoso se encuentra especificado en el tablero de control balanceado el cual ayudará a realizar el seguimiento a los objetivos del proceso estratégico y evaluar su efectiva ejecución.

Tabla 66

## Tablero de Comando Balanceado

PERSPECTIVA	OLP	OCP	ACTIVIDADES	INDICADORES
FINANCIERA	OLP1	OCP.1.1. Lograr un crecimiento anual de 200 turistas extranjeros y 12,000 turistas nacionales hasta el año 2025	Organizar eventos que promuevan la riqueza cultural, histórica y turística con PROMPERU en actividades que se publiciten.	Porcentaje de arribo de Turistas
			Organizar eventos con líderes de opinión en el sector servicios y turismo para promocionar la riqueza natural, gastronómica y turística.	Porcentaje de Incremento de Turistas
			Organizar actividades festivas y programas de turismo para los feriados largos nacionales.	Porcentaje de turistas recepcionados en días festivos
			Capacitar a propietarios de infraestructura turística.	Porcentaje de Satisfacción del Servicio
		OCP.1.3. Realizar un proyecto con la empresa privada de habitación de tres hoteles ecológicos sostenibles de tres estrellas para el 2021, con una disponibilidad de 50 camas por cada uno, empleando a 200 personas de manera directa e indirecta anualmente.	Atraer inversionistas privados a proyectos de infraestructura turística ecológica.	Monto de Inversión Privada
			Participación de comunidades en asociaciones público - privadas creando cooperativas.	Formación de cooperativas
	OLP2	OCP.2.1. Incrementar la producción de zanahoria en 8,000 tn de forma anual hasta llegar al 2025.	Desarrollar programas con las comunidades para el empleo de abono orgánico.	Número de hectáreas con abono orgánico / Número de hectáreas de cultivo
			Mejorar genéticamente la zanahoria para eliminar las plagas.	Número de plagas que atacan la zanahoria
		OCP.2.3. Desarrollar con la empresa privada productos enlatados y deshidratados de la zanahoria con 2,000 tn en el 2018, creciendo en 2,500 tn por cada año subsiguiente; los cuales serán exportados a mercados de la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.	Fomentar la construcción de una planta envasadora y de tratamiento de productos agrícolas con la comunidad en el concepto de una cooperativa	Construcción de Planta Envasadora
			OCP.2.4. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 20% de forma anual con la implementación de proyectos de riego tecnificado.	Desarrollar programas de tecnificación con Universidades para mejorar el rendimiento por hectárea.
		OCP.2.5. Migrar el 10% de cultivos tradicionales como maíz y papa anualmente por cultivo de zanahoria hasta el 2025 eliminando el minifundismo.	Identificar tierras de cultivo juntamente con las comunidades para su migración e integración a los cultivos de zanahoria.	Porcentaje de crecimiento de producción de Zanahoria
	OLP3	OCP.3.1. Incrementar la producción de cebolla en 2800 tn anualmente hasta el 2025.	Desarrollar programas con las comunidades para el empleo de abono orgánico.	Número de hectáreas con abono orgánico / Número de hectáreas de cultivo
			Mejorar genéticamente la cebolla para eliminar las plagas.	Número de plagas que atacan la zanahoria
		OCP.3.2. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 10% de forma anual hasta el 2025 con riego tecnificado e implantación de nuevas técnicas agrícolas.	Desarrollar programas de tecnificación con Universidades para mejorar el rendimiento por hectárea.	Porcentaje de mejora del rendimiento por hectárea
		OCP.3.4. Migrar el 5% de cultivos tradicionales como maíz y papa por cultivo de cebolla al 2020.	Identificar tierras de cultivo juntamente con las comunidades para su migración e integración a los cultivos de Cebolla.	Porcentaje de crecimiento de la producción de Cebolla
		OCP.3.6. Habilitar y ampliar el 10% de la frontera agrícola de la provincia para fines de cultivo de cebolla para el 2022.	Identificar tierras de cultivo juntamente con las comunidades para su integración a las actuales.	Porcentaje de tierras de cultivo habilitadas
	OLP4	OCP.4.1. Mejorar y rehabilitar las vías en el interior de la provincia en 67 Km anualmente hasta el 2025.	Identificar con el instituto Vial las vías que requieren rehabilitación y mejora.	Porcentaje de vías que necesitan rehabilitación y mejora
			Desigñar presupuesto para su recuperación.	Porcentaje de vías coberturas por el presupuesto asignado
	OLP5	OCP.4.4. Incrementar el pool de maquinarias en coordinación con el Instituto Vial y los comités de administración adquiriendo un tractor oruga en el 2018, una motoniveladora en el 2020, un volquete y cargador frontal en el 2022 y ejecutar planes de mantenimiento	Asignar presupuesto para la adquisición y mantenimiento semestral	Presupuesto asignado
			Ampliación de vida útil de pool de maquinarias	Número de mantenimientos correctivos por maquinaria
	OLP6	OCP.5.1. Lograr la cobertura del servicio de agua potable al 100% para el 2018 y conseguir la cobertura del servicio de alcantarillado en un 12% de forma anual, así como la cobertura de energía eléctrica al 100% para el 2020.	Regular el marco normativo para la creación de dependencias administrativas con inversión pública y privada en el año 2016	Marco normativo para la cobertura de servicios básicos de agua, alcantarillado y energía eléctrica.
			Evaluar y asignar a profesionales competentes para liderar dependencias	Número de profesionales asignados
	OLP6	OCP.5.2. Elaborar proyectos para lograr la cobertura de los servicios básicos de agua, alcantarillado y luz, iniciando en el 2015.	Evaluar y monitorear mensualmente y anualmente los resultados de cada dependencia.	Porcentaje de cobertura logrado
			Asignar presupuesto para elaboración de perfiles de inversión	Porcentaje de presupuesto para perfiles de proyectos
OLP6	OCP.6.3. Crear en el año 2018 el Centro Superior Público Privado de Investigación.	Ampliar red de servicios de agua y alcantarillado	Número de sumistros ampliados	
		Ampliar red de servicios de energía eléctrica	Número de Cajas de Luz habilitadas	
OLP6	OCP.6.4. Suscribir tres convenios con Universidades de Primer Nivel para la implementación de sedes educativas en Chupaca en el 2015.	Creación de Centro Superior Público Privado de Investigación	Centro Superior Público Privado de Investigación creado	
		Suscripción de 03 convenios con Universidades	Número de convenios suscritos	
CLIENTES	OLP2	OCP.2.6. Desarrollar programas con la empresa privada para posicionar la marca Chupaca-Perú identificando a la zanahoria en el ámbito nacional e internacional como símbolo de producto natural y con altos estándares de calidad para el 2025.	Elaborar planes de trabajo con PromPerú para promocionar la marca Chupaca - Perú como símbolo de calidad y producto natural	Porcentaje de Turistas que conocen la Marca Chupaca - Peru
			Elaborar planes de trabajo con PromPerú para promocionar la marca Chupaca - Perú como símbolo de calidad y producto natural	Porcentaje de Turistas que conocen la Marca Perú
	OLP6	OCP.6.1. Reducir el analfabetismo en un 2% de manera anual hasta el 2025 logrando que el 100% de la población cuente con educación básica.	Elaborar planes de trabajo con Ministerio de Educación y unidades de gestión educativa para programas de alfabetización	Número de personas alfabetizadas
			Evaluar anualmente proceso de alfabetización por distritos	Porcentaje de personas participantes en programas de alfabetización
	OLP6	OCP.6.2. Ampliar la cobertura del 10% anual para el acceso a educación superior, desarrollando convenios marco con Institutos y Universidades nacionales y privados.	Identificar instituciones para firmar convenios marco en educación superior	Número de convenios firmados
			Aperturar oficinas de enlace de instituciones educativas de nivel superior en la provincia	Número de oficinas de enlace
PROCESOS	OLP1	OCP.1.2. Desarrollar programas en coordinación con la empresa privada, para habilitar 25 viviendas de la población circundante a los 19 centros turísticos, implementando 2 centros turísticos anualmente para soportar el turismo vivencial, generando empleo creciente a un aproximado de 200 personas anualmente.	Empadronar las viviendas aptas para desarrollar Turismo vivencial.	Número de viviendas aptas para turismo vivencial
			Habilitar las viviendas con inversión privada y la población.	Número de viviendas habilitadas.
		OCP.1.5. Conseguir la cooperación de Mincetur y PromPerú para la instalación de una caseta de información turística y registro de datos estadísticos.	Capacitar a pobladores que estarán a cargo de recepcionar a los turistas.	Número de pobladores capacitados
			Preparar guías turísticas bilingües con dominio del idioma inglés.	Número de Guías bilingües/ Número de personas capacitadas
		OCP.1.6. Definir tres circuitos turísticos e incluirlos en los programas nacionales de promoción del turismo nacional e internacional; en agencias de viajes, páginas web y redes sociales.	Desarrollar convenio marco con la comunidad e instituciones del estado definiendo metas estadísticas a mediano y largo plazo.	Número de casetas de información turística instaladas
			Realizar convenio marco con Ministerios del Ambiente para declarar a la Provincia de Chupaca como Reserva ecológica intangible.	Reserva ecológica declarada
	OCP.1.7. Normar y regular el funcionamiento, la protección, recuperación y seguridad de los 19 centros turísticos de la provincia.	Definir los 03 circuitos turísticos y elaborar publicidad electrónica y afiches para promocionarlo.	Número de turistas que visiten cada circuito	
		Coordinar con PromPerú y Mincetur para la inclusión de los circuitos turísticos de la Provincia de Chupaca como parte del circuito Zona Centro.	Número de turistas referidos por PromPerú y Mincetur	
	OLP2	OCP.2.2. Organizar a la Asociación de Productores de Zanahoria de la provincia de Chupaca en el 2015 para mejorar la cadena de producción.	Identificar agencias que promuevan el circuito turístico ecológico de la provincia y comercialicen el concepto turístico sostenible.	Número de agencias promoviendo los circuitos
			Puesta en valor de los 19 centros turísticos de la Provincia	Número de visitas por centro turístico.
	OLP2	OCP.2.8. Crear una oficina pública y privada para la evaluación, monitoreo y gestión de la actividad agrícola en la provincia para el 2015.	Aseguramiento de niveles de seguridad en 19 centros turísticos.	Número de quejas de inseguridad por centro turístico.
			Recuperación y mejoramiento de los 19 centros turísticos.	Número de centros turísticos en buen estado/ total de centros turísticos.
OLP3	OCP.3.7. Organizar a la Asociación de Productores de Cebolla de la provincia de Chupaca en el 2018 para mejorar la cadena de producción	Realizar 01 taller trimestral en atención al turista y calidad en el servicio entregado	Número de quejas Vs Número de clientes satisfechos.	
		Desarrollar capacitaciones específicas a operadores turísticos.	Número de operadores que trabajan y promocionan la provincia.	
OLP4	OCP.4.2. Gestionar la mejora y rehabilitación de las vías de comunicación con el Instituto Vial y los Comités de Administración a través de un convenio multisectorial para su tratamiento formal desde el 2016.	Realizar 01 taller mensual en técnicas efectivas de atención al turista	Número de referidos por clientes satisfechos	
		Organizar los comités a nivel distrital de mantenimiento vial por cada vía troncal para la administración de recursos directamente recaudados y mantenimiento vial para el 2016.	Realizar 01 taller mensual en técnicas efectivas de atención al turista	Número de referidos por clientes satisfechos
OLP6	OCP.6.7. Desarrollar convenios marco con la empresa privada para la capacitación docente, logrando capacitar un aproximado de 100 docentes de manera anual.	Crear asociación de productores de Zanahoria	Creación de asociación de Productores	
		Inscribir a todos los productores de Zanahoria	Número de Productores asociados beneficiados	
APRENDIZAJE	OLP1	OCP.1.4. Desarrollar un convenio marco con Institutos y Universidades para la capacitación de guías de turismo, generando empleo a 200 personas de forma anual.	Aperturar oficina en zona geográfica equidistante en la provincia	Número de asesorías exitosas
			Dotar de personal especializado y permanente	Número de asesorías exitosas por personal especializado
	OLP2	OCP.2.7. Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la zanahoria.	Asignar presupuesto y recursos necesarios según planeamiento	Porcentaje de presupuesto invertido en cada asesoría exitosa.
			Crear asociación de productores de Cebolla	Creación de productores de zanahoria
	OLP3	OCP.3.5. Realizar dos talleres de capacitación por cada temporada de siembra para el mejoramiento del proceso de producción y mejora de la calidad de la cebolla.	Inscribir a todos los productores de Cebolla	Número de productores asociados beneficiados
			Realizar 01 taller mensual en técnicas efectivas de atención al turista	Número de referidos por clientes satisfechos
	OLP4	OCP.4.3. Reposicionar el Instituto Vial provincial desarrollando dos talleres de capacitación anual y un estudio anual del estado de las vías en alianza estratégica con el gobierno regional y el Ministerio de Transportes.	Identificar docentes con alta competencia educativa para participar en talleres	Porcentaje de participantes en talleres
			Identificar en la población a personas con vocación de Servicio para capacitarse como guías de turismo.	Número de guías de turismo / Número de personas capacitadas
	OLP5	OCP.5.3. Organizar al 2015 el 100 % de las Juntas Administradoras de Agua Potable y alcantarillado, para la administración y manejo de dichos sistemas.	Coordinar con agencias de turismo la inclusión de los guías de turismo en la programación de visitas a los circuitos turísticos.	Número de guías capacitados trabajando en agencias de turismo
			Capacitación en tecnología agrícola eficiente por temporada de siembra	Porcentaje de mejora de las técnicas de cultivo
	OLP6	OCP.6.5. Subvencionar los estudios superiores del 100% de alumnos de los primeros puestos de centros educativos de Chupaca apoyados con el programa BECA18 en universidades nacionales y/o extranjeras.	Talleres presenciales en ubicaciones agrícolas	Porcentaje de crecimiento de producción de Zanahoria
			Capacitación en tecnología agrícola eficiente por temporada de siembra	Porcentaje de mejora de las técnicas de cultivo
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Talleres presenciales en ubicaciones agrícolas	Porcentaje de crecimiento de la producción de Cebolla	
		Asignar recursos monetarios.	Presupuesto asignado	
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Propiciar la capacitación en la gestión de mejoramiento vial	Número de personas vinculadas capacitadas	
		Capacitación en sistemas de mantenimiento vial	Número de personas capacitadas	
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Talleres presenciales con maquinaria de mantenimiento	Porcentaje de talleres de mejora y rendimiento de recursos	
		Creación de comités y juntas vecinales de administración	Número de juntas y comités vecinales	
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Capacitación en regulación de asociaciones y procesos de elección de juntas vecinales	Número de personas capacitadas	
		Talleres de manejo y distribución de servicios de agua, alcantarillado y energía eléctrica.	Cantidad de personas asistentes a talleres	
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Suscripción de convenio con programa del estado Beca 18	Suscripción de convenio	
		Identificar alumnos en primeros puestos de colegios de la provincia	Número de alumnos ingresantes con Beca 18	
OLP6	OCP.6.6. Cobertura del 100%, de plazas docentes esenciales en todos los centros educativos y en todos sus niveles desde el 2015.	Suscripción de convenios con Unidades de gestión educativa y Ministerio de educación para asignación de plazas docentes	Número de convenios suscritos	
		Suscripción de convenios con Unidades de gestión educativa y Ministerio de educación para asignación de plazas docentes	Número de convenios suscritos	

## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

### 9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Chupaca

Se analizó la provincia de Chupaca con dos métodos con el Diamante de Porter y de acuerdo a los componentes del Índice Competitivo Regional del Perú: empresa, economía, gobierno, persona e infraestructura, donde empresa mide la capacidad y productividad, el desarrollo y gestión; economía mide el comportamiento de la producción, estructura y nivel de exportaciones, oferta y generación de empleo; gobierno mide la capacidad económica, autonomía fiscal, calidad del gasto y servicios ofrecidos; personas mide la educación, capacitación laboral y el acceso a los servicios de salud; e infraestructura mide capacidad de generación de energía, infraestructura turística y red de comunicaciones.

- **Poder de negociación de los proveedores:** La provincia de Chupaca, constituida por nueve municipalidades distritales y la Municipalidad Provincial, presenta una diferencia sustancial en la ejecución entre el Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM), el cual ha tenido un incremento del 262% dentro del proceso de descentralización del estado, estas transferencias han sido traducidas en programas sociales como el Fondo de Compensación y Desarrollo Social (Foncodes-Mindes), Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (Cofopri), Programa Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas (Pronamachs), Programa Nacional de Manejo Alimentario (Pronama), entre otros.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los ciudadanos de la provincia de Chupaca, quienes hacen las veces de clientes, son los que generan un importante poder de negociación sustentados en leyes y normativas como la Ley Marco del Presupuesto Participativo 28056, la que establece que el presupuesto participativo es un instrumento de política y a la vez de gestión, a través del cual las autoridades regionales y locales, así como las organizaciones de la población debidamente representadas, definen en conjunto

cómo y hacia qué se van a orientar los recursos, teniendo en cuenta como punto de inicio los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico o Institucional, según corresponda, los cuales están directamente vinculados a la visión y objetivos del Plan de Desarrollo Concertado.

- **Amenaza de los sustitutos:** La provincia de Chupaca, posee grandes riquezas naturales, históricas, culturales y gastronómicas. Por sus características y ubicación geográficas, produce además productos con características muy singulares como la cebolla roja y la zanahoria, y recursos característicos como restos arqueológicos, paleontológicos, folklore y gastronomía; por lo que se hace difícil la entrada de sustitutos. Del mismo modo las particularidades hidrográficas incentivan la producción agrícola permanente, accediendo a mercados potenciales.
- **Amenaza de los entrantes:** La agricultura es una de las principales actividades en la provincia de Chupaca y en todo el Perú. En general, se estima que hay 2.30 millones de hogares cuya actividad principal es la agricultura según detalla Zegarra y Tuesta (2009). Estos hogares representan al 34% de los hogares peruanos (80.80% de los rurales y 10.60% de los urbanos) y generan aproximadamente el 7.60% del PBI Nacional. El gran dinamismo de la agricultura ha sido propulsado por el importante crecimiento de las exportaciones y el aumento en la producción agrícola y pecuaria. Las exportaciones de productos agrarios pasaron de US\$ 779 millones en el 2000 a US\$ 2,628 millones en el 2009 (mostrando un crecimiento promedio anual de 14.5%), mientras las importaciones alcanzaron los US\$ 2,558 millones de dólares (tasa de crecimiento promedio anual de 10.65% anual en los últimos 10 años) y las importaciones de bienes de capital alcanzaron los US\$ 76 millones, Es así que la amenaza de entrantes es muy alta considerando más aún el potencial agrícola y minero de la sierra central. Específicamente el sector turismo tiene limitantes de entrada por cuanto los centros turísticos naturales, arqueológicos e históricos

se encuentran focalizados en este sector, siendo un atractivo económico para Chupaca y oportunidades carentes para otras provincias.

- **Rivalidad de los competidores:** Desde hace tres años las provincias del interior del país tienen mayor Producto Bruto Interno (PBI) que Lima, reflejando los primeros resultados favorables de la descentralización” señala el director de Arellano Márketing, Rolando Arellano, “Las provincias del interior del país están creciendo bastante y desde hace tres años tienen mayor PBI que Lima por primera vez en la historia del Perú”, puntualizó. Destaca que este hecho ocurre en paralelo con el impulso que están inyectando esfuerzos como, por ejemplo, la Marca Perú al país como destino turístico. “Desde la presentación de la Marca Perú en la Bolsa de Valores de Nueva York se ha observado que el turismo y los viajes de negocios siguen creciendo hacia el país, pese a la actual crisis externa, por lo que se cree que esta iniciativa debe estar favoreciendo la imagen de nuestro país y con ello el sector turístico” (Arellano Márketing, 2012). Por su parte, la secretaria de la Junta Directiva de la Sociedad Peruana de Márketing (SPM), Gina Pipoli, indicó que luego de la Marca Perú, deben seguir los lanzamientos de las marcas de cada ciudad, como una forma de fortalecer su potencial turístico y económico. “Las ciudades empezarán a desarrollar marcas para el turismo y a destacar personajes ilustres. De esta forma nacerán muchas marca ciudad en el país” (Provincias tienen mayor PBI que Lima desde hace tres años, 2012). Estos acontecimientos dibujan un panorama de alta rivalidad entre regiones y provincias en especial del interior del país que tendrán que darse a conocer al mundo anunciando sus mejores productos.

De otro lado los tratados de libre comercio con los países grandes, como Estados Unidos, China o el bloque de la Unión Europea representan lazos poderosos con tres de nuestros principales socios comerciales, y los mercados que más compran en el mundo. La explicación es sencilla: los países que compiten entre sí, es decir, que producen bienes

similares, no se complementan, mientras que con países que producen bienes que mayormente adquieren y no producen hay una integración lógica y perfecta. En el caso de Europa, China y Estados Unidos, las importaciones peruanas son complementarias. En este contexto, la desgravación de estos productos favorece la competitividad de las empresas peruanas, pues se importarán a menor precio más insumos especializados y bienes de capital que nuestras empresas necesitan para darle mayor valor agregado a sus productos y de esa manera crear mayor productividad y empleo. Mirar hacia mercados externos es fundamental para las regiones, para lo cual se deberá cumplir con exigencias y estándares estrictos.

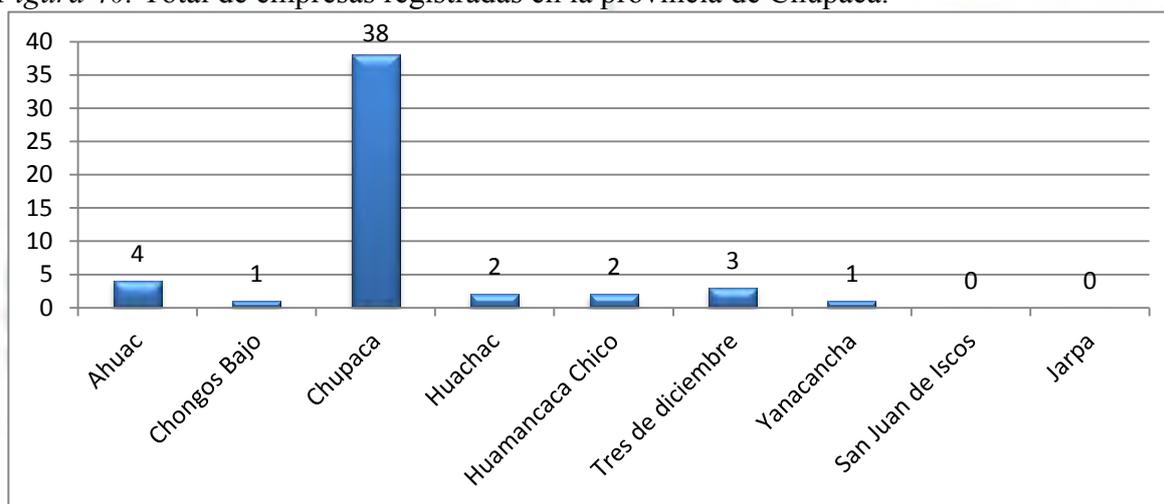
- **Empresa:** Las empresas en Chupaca principalmente se han orientado a los siguientes rubros: Agregados de construcción, comercio, transporte de personas y de carga, enseñanza, restaurantes y bares, panadería, venta de productos lácteos y sus derivados, venta de combustible, servicios de arquitectura y albañilería, construcción, pesca, explotación y criaderos de peces. De ellas 46 son Micro empresas y 5 Pequeñas empresas (MTPE, 2011).

La ubicación de las empresas se presenta solo en siete distritos, quedando San Juan de Iscos y San Juan de Jarpa sin ninguna empresa o emprendimiento registrado formalmente, así mismo cabe resaltar que las actividades económicas que caracterizan a estos dos distritos son la minería, agropecuaria y agrícola de autoconsumo. En la Figura 40 podemos apreciar la distribución de empresas por distrito de la provincia de Chupaca.

- **Economía:** La provincia de Chupaca presenta una economía sustentada actualmente en la agricultura y la ganadería. Su producción se caracteriza por los cultivos de zanahoria (1,395 t), maíz choclo (1,291 t), cebada en grano (1,271 t) y cebolla (1,091 t) registradas el 2009 en la agencia agraria de Chupaca. El detalle de la producción agrícola se presenta en la Tabla 67. Con respecto de la ganadería, su producción mayor está en torno al ganado

ovino, vacuno y las aves, dejando al porcino en el cuarto lugar a pesar de ser parte de su cultura culinaria. El desglose de la producción pecuaria se muestra en la Tabla 68. En el sector turismo presenta una gran ventaja comparativa contando con recursos arqueológicos, paisajísticos (naturales e históricos), folclóricos (bailes, gastronomía y costumbres), patrimonio monumental y caminos históricos. Estos atractivos son explotados actualmente en un nivel básico y primario.

Figura 40. Total de empresas registradas en la provincia de Chupaca.



Tomado de “Empresas inscritas al Remype: Por región, provincia y tipo de empresa”, por el MTPE, s.f. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_06\\_1.php?cod=JUNIN#](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_06_1.php?cod=JUNIN#)

- Gobierno:** En referencia al presupuesto de la provincia de Chupaca se aprecia una seria disminución del mismo que el año 2009 era de S/. 56'946,042 nuevos soles, en el año 2010 de S/37'554,087 y en el año 2011 fue de S/. 21'006,047, reduciéndose en 65.95 % y 55.94% respectivamente. Esto manifiesta un problema para la provincia debido a que esta reducción es razón de una insuficiente ejecución del presupuesto asignado a pesar de que las recaudaciones siguen creciendo. Esto es una de las principales debilidades de la provincia a pesar de contar con presupuesto participativo las autoridades no están lo suficientemente capacitadas para administrar adecuadamente el presupuesto asignado.

Tabla 67

*Principal Producción Agrícola de la Provincia de Chupaca 2009*

Productos	Toneladas
Zanahoria	1,395
Maíz choclo	1,291
Cebada grano	1,271
Cebolla	1,091
Papa	827
Trigo	817
Maíz amiláceo	815
Haba g. Verde	521
Arveja g. Verde	390
Haba grano seco	379
Arveja lf. Verde	257
Ajo	93
Mashua	81
Quinua	67
Oca	61
Olluco	40
Alcachofa	26

*Nota.* Tomado de “Plan de desarrollo concertado de Chupaca 2008 - 2015”, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)

Tabla 68

*Principal Producción Ganadera de la Provincia de Chupaca 2009*

Productos	Unidades
Ovinos	67,190
Aves	30,280
Vacunos	19,760
Porcinos	7,910
Alpacas	2,890
Llamas	2,800

*Nota.* Tomado de “Plan de desarrollo concertado de Chupaca 2008 - 2015”, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)

Los distritos de la provincia con mayor población presentan un mayor número de servicios. Se observa que el distrito de Chupaca, capital de la provincia tiene acceso a los 18 ítems de servicios descritos en la Tabla 68, como puesto policial, juzgado. Concentra además la mayoría de los centros educativos tanto de nivel inicial, primario y secundario; como también centros de estudios superiores (institutos); centros de salud, teléfono en el domicilio, mercados, instituciones bancarias como el Banco de la Nación y otras. A continuación, se presentan los servicios con que cuenta cada distrito de la provincia de

Chupaca.

- **Persona:** La provincia de Chupaca, según proyecciones sobre el Censo Nacional de Población y Vivienda de 2007 presenta una población de 53,564 habitantes en el 2012. De ellos, el 12% aproximadamente es analfabeto, tanto en las zonas urbanas como rurales donde se pueden apreciar al mayor número. En muchos casos son niños y jóvenes que no tienen escolaridad o han abandonado los estudios por razones fundamentalmente económicas. La PEA de seis años a más según el censo nacional del año 2007, alcanza el total de 19,799 habitantes, distribuidos en 19,037 que representa el 96% de habitantes ocupados y 762 que representa al 4% de habitantes desocupados. La mayor concentración de la PEA se concentra en los distritos de Chupaca, Ahuac y Huamancaca Chico.

Tabla 69

*Presupuesto Comparativo de la Provincia de Chupaca 2009 - 2011*

Municipalidad	PIA 2009	PIM 2009	PIA 2010	PIM 2010	PIA 2011	PIM 2011
Chupaca	7,579,711	31,488,326	5,941,650	22,102,456	6,487,169	10,154,764
Ahuac	1,713,079	6,028,785	1,264,301	6,269,192	1,652,078	2,547,804
Chongos Bajo	1,000,912	4,426,160	692,637	1,326,429	1,178,788	1,377,042
Huachac	944,273	5,215,243	662,669	1,438,566	1,154,635	1,204,365
Huamancaca Chico	1,051,478	1,690,604	678,590	1,208,141	1,199,373	1,232,188
San Juan de Iscos	626,921	1,133,868	487,536	823,820	935,425	935,425
San Juan de Jarpa	1,027,937	2,483,772	728,503	1,341,709	1,134,852	1,181,704
Tres de Diciembre	731,479	2,621,934	574,531	1,210,033	957,595	957,595
Yanacancha	1,076,814	1,857,360	746,135	1,833,741	1,335,668	1,415,160
<b>Total provincia</b>	<b>15,752,604</b>	<b>56,946,052</b>	<b>11,776,552</b>	<b>37,554,087</b>	<b>16,035,583</b>	<b>21,006,047</b>

9.2 I

### **identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Chupaca**

Considerando el análisis de competitividad de la provincia de Chupaca, dando uso al Diamante de Porter, se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas:

- **Turismo:** La provincia de Chupaca es un sector con potencialidades turísticas por los atributos históricos, patrimonio cultural, costumbres, gastronomía y escenarios paisajísticos; considerando estos términos aunados a las políticas gubernamentales para el fortalecimiento de estas actividades como la promoción de la Marca Perú y la nominación

de feriados largos para el fortalecimiento del turismo interno.

Tabla 70

*Servicios que se Presentan en los Distritos de la Provincia de Chupaca*

Distrito	Servicios																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Chupaca	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	X
Huachac		x	x	x	x	x	x	x	x		x		x	x	x	x	x	x	X
San Juan de Jarpa		x	x	x	x	x	x		x	x				x	x	x	x		
Huamancaca Chico		x	x	x	x	x	x	x	x	x			x						
Tres de Diciembre		x	x	x	x	x	x						x	x	x	x		x	
Chongos Bajo		x	x	x	x	x	x	x	x				x			x	x		
San Juan de Iscos		x	x	x	x	x	x						x					x	
Ahuac		x	x	x	x	x	x		x					x	x	x			
Yanacancha		x	x	x		x			x						x	x			

*Nota.* 1. Puesto Policial, 2. Municipalidad, 3. Juzgado, 4. Educación inicial, primaria, secundaria, 5. Salón Comunal, 6. Iglesia, 7. Médico, 8. Dentista, 9. Farmacia, 10. Puesto de comunicaciones (Teléfono o radiocomunicaciones), 11. Correo, 12. Lugar de acopio productos agropecuarios, 13. Veterinario, 14. Trabajos manuales carpintería, tejidos, 15. Un mercado (ferias diarias o semanales), 16. Tiendas comerciales con productos de uso semanal (productos especializados, no solo alimento), 17. Comercio de productos agropecuarios., 18. Institución que otorga créditos. Tomado del “Plan de desarrollo concertado de Chupaca 2008-2015”, por la Municipalidad Provincial de Chupaca, 2008. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)

- **Agricultura:** Esta actividad viene a ser una de las principales dentro de la organización, por las bondades de la geografía e hidrografía, así como los productos cultivables, es una de las actividades con mayor rentabilidad económica en la provincia y cuenta con los siguientes atributos: cultivos no estacionales, productos no transgénicos, productos con características singulares.

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Chupaca

Las actividades económicas de la provincia de Chupaca no se encuentran fortalecidas, encontrándose en un estado primigenio, lo que hace que tenga restricciones para la formación de clústeres. Las posibilidades para desarrollar algunos de ellos se encuentran en torno especialmente a las actividades del sector turismo, minero y agricultura.

Referente al sector turismo, por las riquezas históricas, gastronómicas, paisajísticas y culturales, se propone como principal potencial, considerando los incrementos de turistas nacionales y extranjeros, impulsados en especial por el lanzamiento de la marca Perú y el

turismo interno; las riquezas hidrográficas que resaltan los recursos paisajísticos y agrícolas fortalecen esta actividad, que aunada a la actividad agrícola con el cultivo de productos importantes como la zanahoria, la cebolla, arveja, haba y el olluco, estrecharan los clústeres vinculados a ambos sectores.

Muy semejante realidad es la del sector minero, el mismo que ha sido dinamizado por los requerimientos del mercado por productos como el mármol y el acrecentamiento de las empresas mineras en la región y denuncios dentro del territorio de la provincia.

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

De acuerdo al análisis de los potenciales clústeres se han podido identificar aspectos estratégicos de suma importancia como: (a) Gestión pública y privada con responsabilidad social y medioambiental, (b) atracción de inversiones y generación de empresas. (c) impulso del turismo receptivo, (d) resguardo del patrimonio histórico y cultura local, (e) impulso de la innovación tecnológica, (f) capacitación y organización de grupos de base, (g) impulso de la descentralización y participación ciudadana, (h) valor agregado y mejoramiento de estándares de productos de la Marca Chupaca Perú, e (i) impulso de la Marca Perú.

#### **9.5 Conclusiones**

Las principales ventajas competitivas de la provincia de Chupaca son: sus recursos turísticos arqueológicos, gastronomía, ubicación geográfica estratégica, contar con una ruta alterna a la carretera central hacia Lima. Se suman las políticas implementadas por el gobierno central como el impulso de la Marca Perú y la programación de feriaditos largos para impulsar el turismo interno.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El análisis desarrollado durante la elaboración del Plan Estratégico de la provincia de Chupaca, ha sido formulado considerando que la ejecución será tomando en cuenta cada objetivo y estrategia, por lo que será un instrumento de control, evaluación y monitoreo. En la Tabla 70, se establece el Plan Estratégico de la provincia de Chupaca.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. La provincia de Chupaca es de creación reciente desde enero de 1995, anteriormente formaba parte de la Provincia de Huancayo.
2. La provincia de Chupaca presenta una ubicación geográfica estratégica limitante con la ciudad de Lima y con dos días de acceso a la misma ciudad.
3. La Provincia de Chupaca cuenta con un gran potencial hidrográfico, presentando tres cuencas en su territorio, la cuenca del río Mantaro, cuenca del río Cunas y la cuenca del río Canipaco.
4. La provincia de Chupaca presenta reducción presupuestaria desde el 2009, debido a la mala administración de los recursos económicos ejecutando sólo el 505 del presupuesto anual.
5. La provincia de Chupaca, tiene como potencial actividad económica al Turismo, sustentada en 19 centros turísticos históricos, naturales y arqueológicos.
6. La provincia se sustenta en la producción agrícola, actualmente es el tercer productor nacional de zanahoria y el sexto productor nacional de cebolla.
7. La actividad agrícola cuenta con tecnología insipiente, los riegos son por la lluvia y regadíos que comparten con toda la comunidad y el riego no es frecuente sino por días programados.
8. El Índice de Desarrollo Humano alcanza el 0.5915.

9. El 88 % de la población cuenta con educación básica, y sólo un 5% con educación técnica superior.
10. El nivel de desnutrición en menores de cinco años es de 43 %.
11. El 91% de la población cuenta con cobertura de agua potable, 33% con cobertura de alcantarillado, 72% con cobertura de energía eléctrica.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente plan estratégico en la provincia de Chupaca ejecutado por sus líderes capacitados, con el apoyo de la comunidad vinculada.
2. Conseguir la inversión privada para el desarrollo de clústers.
3. Desarrollar convenios marco con entidades del estado y privadas.
4. Impulsar la tecnificación agrícola.
5. Añadir valor agregado a las actividades económicas.
6. Transmitir e impulsar el conocimiento de la visión de futuro a todos los actores involucrados, haciéndolos partícipes de los objetivos conjuntos a alcanzar.
7. Liderar el trabajo en conjunto con las organizaciones comunales, distritales y gubernamentales en la ejecución de recursos y proyectos vinculantes.
8. Añadir valor agregado a las actividades agrícolas, incorporando inversión, tecnología y capacitación en los sistemas de producción, buscando incrementar la frontera agrícola.
9. Impulsar la tecnificación ganadera, con capacitación, transmisión de tecnología y mejora del ganado vacuno, impulsando el aumento y calidad de la producción lechera.
10. Conseguir inversión turística para la construcción de hoteles ecológicos tres estrellas en zonas rurales.
11. Desarrollar proyectos de infraestructura vial, uniendo los circuitos turísticos y agrícolas generando la habilitación de vías de comunicación más rápidas.
12. Implementar estrategias de capacitación, desarrollo de 'expertise' y reclutamiento de

personal, para dotar al municipio provincial con recurso humano capacitado y experimentado.

#### **10.4 Futuro de la Provincia de Chupaca**

La planificación de un futuro imaginado, es posible, cuando se unifican esfuerzos y se incorporan los criterios de todos los grupos vinculados (stakeholders) y se aglutinan en un ejercicio común. La eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos; los negocios deben reconectar el éxito de la organización con el progreso social. Por lo tanto, es necesario crear valor económico que genere beneficios sociales más allá de los ámbitos naturales de la empresa.

La ética actual es una ética inteligente en la cual cada individuo que integra las empresas es consciente de adoptar nuevos paradigmas para un desarrollo sostenible y es parte fundamental de la estabilidad económica que generan las organizaciones. La consolidación y profundización del liderazgo ético requiere que los diferentes actores e instituciones que integran la sociedad promuevan, a través de sus prácticas, los principios y valores que caracterizan un régimen de supervivencia y competencia leal. En el caso de la provincia de Chupaca el futuro imaginado y la configuración de un liderazgo ético se encuentran dados por las ventajas comparativas de las que dispone, las cuales propician el desarrollo turístico, agrícola, ganadero y minero.

En el sector turístico, la puesta en valor de los circuitos turísticos a través del incentivo de instalación de hoteles ecoeficientes atraerá visitantes, que a su vez, disfrutando de un buen servicio, regresaran o invitaran a nuevos turistas a disfrutar de los beneficios de un alojamiento y experiencias diferentes. En el sector agrícola, la implementación de tecnificación en el proceso de siembra, recolección y cosecha de los productos, permitirá obtener eficiencias ampliando la frontera agrícola y la producción, lo que a su vez alimentara la transformación para exportación. En el sector ganadero, la capacitación, transmisión de

tecnología y el mejoramiento del ganado vacuno, incrementaran la capacidad de producción lechera y la salubridad del producto, reproduciendo elementos de calidad, eficiencia y crecimiento comercial.

Finalmente, grafica un futuro promisorio en el que la población se beneficie con el aumento de sus ingresos, la capacidad adquisitiva suba de nivel, la PEA se incremente y el desarrollo de la provincia redunde en calidad de vida e ingreso a un estado de bienestar para el ciudadano y la consolidación de instituciones públicas y privadas como promotores del crecimiento económico.



Tabla 71

Plan Estratégico Integral

		VISION					
Chapaca en el 2025 será el segundo eje económico de la Sierra Central legando a ser el tercer destino turístico de la región Junín, el primer productor nacional de zambora y el segundo productor nacional de cebolla, integrando las actividades económicas agropecuaria y turística de manera sostenible con los recursos hídricos con los que cuenta, participando del crecimiento económico del País a través de las vías Lima -Cajate -Yauyos -Chapaca, Chapaca -Huancayo y Chapaca - Lima contribuyendo al desarrollo de la provincia mejorando la calidad de vida y conservando su identidad cultural.							
<b>INTERES ORGANIZACIONALES</b> (a) Posicionar los atractivos turísticos y desarrollar condiciones para consolidar el sector turismo vivencial, ecológico, histórico y arqueológico. (b) Desarrollar la producción de zambora y tencifica. (c) Desarrollar la producción de cebolla y tencifica. (d) Mejorar y rehabilitar las vías de comunicación al interior de la provincia. (e) Mejorar la calidad de vida.		<b>OBJETIVOS DE LARGO PLAZO</b>				<b>PRINCIPIOS CARDINALES</b> (a) Influencia de terceros partes. (b) Lazo pasado - presente. (c) Contrabalance de intereses. (d) Conservación de los enemigos.	
<b>ESTRATEGIAS</b>		OE1. Chapaca en el año 2025 recibirá a 2.000 turistas extranjeros y 120.000 turistas nacionales por año, empleando a 5.000 personas directa e indirectamente. Organizando sus recursos turísticos en circuitos sostenibles, vivenciales, ecológicos, históricos y arqueológicos.	OE2. Chapaca en el 2025 será el primer productor de zambora y nivel nacional produciendo 90.000 Tn. de zambora anualmente, logrando ser comercializado en mercados locales y nacionales del 80% de la producción y un 20% comercializado en la Unión Europea como conservas.	OE3. Chapaca en el 2025 será el tercer productor nacional de cebolla con una producción de 40.000 Tn. logrando una comercialización en mercados locales y nacionales del 60% de la producción y un 40% comercializado en la Unión Europea y en Estados Unidos.	OE4. En el 2025 Chapaca tendrá rehabilitada y mejorada el 100% de sus vías troncales y rurales, que corresponden a la red vial vial interna con una longitud generada de 235, 290 km. lo que permitirá una adecuada comunicación desde el interior de la provincia hacia capital Chapaca y a la vez su integración óptima a las Redes Regionales y Nacional, contribuyendo al desarrollo turístico a través del mantenimiento permanente, rutinario y preventivo a cargo del Instituto Vial Provincial quien propondrá la maquinaria pesada y los Comités de Administración de Carreteras quienes propondrán el combustible necesario, favoreciendo el acceso a los nodos de desarrollo internos.	OE5. Chapaca en el 2025 tendrá una cobertura de servicios de agua potable del 100% de concesiones domiciliarias, el 60% de servicio de alcantarillado y el 100% de suministro eléctrico. Actualización de acuerdo al último censo del INEI del 2007 contar con una cobertura del 94% de agua potable y el 37% de servicio de alcantarillado y el 72% de suministro eléctrico.	<b>POLITICAS</b>
1. Posicionar a la provincia de Chapaca elaborando videos, documentales, web, redes sociales, blog para cada segmento desde se promocionen los recursos turísticos y la oferta en servicios relacionados con el apoyo de PROMPERU y que se difunda a través de las empresas de transporte terrestre y aéreo a nivel nacional, agencies y embajadas.		X	X	X		X	1. Incorporar los circuitos turísticos de la provincia en las agencias locales y nacionales. 2. Convocar a líderes de opinión de los sectores involucrados para promocionar a la Provincia. 3. Incentivar la elaboración y difusión de documentales televisivos. 4. Incentivar la actividad empresarial en el sector turismo. 5. Participar en ferias regionales con los productos de la provincia.
2. Posicionar a la Provincia de Chapaca con el Turismo y el consumo de productos locales con la Marca Chapaca Perú, desarrollando una alianza estratégica con PROMPERU y MINCETUR.		X	X	X	X	X	6. Promover el consumo de los productos de la provincia con la Marca Chapaca Perú. 7. Difundir los productos de la provincia con la Marca Chapaca Perú. 8. Mejorar los estándares de calidad los productos de la Marca Chapaca Perú.
3. Desarrollar productos orgánicos como zambora y cebolla con valor agregado y con estándares de calidad, posicionándolos como productos bandera para su comercialización y exportación a mercados internacionales.			X	X			9. Desarrollar actividades tencificadas para el mejoramiento de los cultivos. 10. Emplear riego tecnificado para tener producción en todo el año.
4. Desarrollar programas de turismo vivencial, histórico, ecológico y arqueológico en coordinación con PROMPERU y MINCETUR, manteniendo la conservación del medio ambiente con la participación de entidades privadas para la promoción de la provincia como destino turístico.		X			X		11. Incorporar los circuitos turísticos de la provincia en las agencias locales y nacionales. 12. Promover la cultura receptiva y acogedora del ciudadano de Chapaca. 13. Impulsar el canal de televisión municipal.
5. Difundir la riqueza folclórica, gastronómica e histórica de la provincia integrándola y promocionando en los medios y agencies de Turismo y como parte de los circuitos turísticos.		X					14. Promover y rescatar la cultura local. 15. Difundir el folclor local en ferias locales y nacionales. 16. Integrar las actividades culturales en los circuitos turísticos. 17. Promover el emprendedurismo. 18. Alinear la formulación y gestión de empresas. 19. Impulsar la asistencia técnica en los sectores turismo, agrícola. 20. Difundir los atributos de los productos naturales. 21. Promover la actividad empresarial con estándares de exportación. 22. Incentivar la organización de productores. 23. Generar centros productivos técnicos para el desarrollo de profesionales capaces. 24. Incentivar la competitividad e innovación en la Provincia de Chapaca con la participación de las Universidades y programas del Estado. 25. Accionar los vínculos con organizaciones académicas de reconocido prestigio. 26. Motivar la participación de jóvenes potenciales en programas de capacitación a través de becas e incentivos económicos. 27. Incentivar la participación de organizaciones públicas y privadas. 28. Desarrollar proyectos conjuntos con las universidades. 29. Implementar políticas que permitan atraer al inversionista con la reducción de tasas y procedimientos burocráticos. 30. Elaborar programas de trabajo con el Instituto Vial para el mejoramiento y rehabilitación de las vías al interior de la provincia. 31. Consolidar las dependencias públicas y privadas para la cobertura y administración de los servicios.
6. Desarrollar planes de trabajo con las organizaciones bases y comunitarias que permita el desarrollo de las actividades económicas de Turismo y agricultura, implementando medidas de control que genere la competitividad de los mismos, fomentando el liderazgo y el emprendedurismo en la población, mediante talleres de capacitación.		X	X	X	X	X	
7. Establecer programas de conservación ambiental, programa de Tencificación, Investigación y Desarrollo, Generación de Centros de Comercio en coordinación con Universidades, para obtener mejores productos que puedan ser competitivos en el mercado internacional, dirigido a la población entre los 15 y 45 años.			X	X			
8. Desarrollar proyectos de energía alternativa sostenibles como solar, eólica y bio-gás para lograr una auto-sustentación energética, en conjunto con los entes privados para la creación de unidades de abastecimiento de energía.		X			X	X	
9. Desarrollar programas de mejoramiento y rehabilitación de las vías de comunicación internas de la Provincia en coordinación con el Instituto Vial Provincial y los Comités de Administración de Carreteras.		X	X	X	X	X	
10. Trabajar coordinadamente con organismos nacionales y empresa privada para mejorar el alcance de los servicios básicos así como acceso al agua de Cármas, estableciendo alianzas estratégicas.		X				X	
<b>TABLERO DE CONTROL</b>		OCPI.1. Chapaca contará con tres hoteles ecológicos sostenibles de tres estrellas, con una disponibilidad de 38 camas cada uno, empleando a 2.000 personas de manera directa e indirecta anualmente. Actualmente cuenta con nueve hoteles no categorizados por la DIRECTOR JUNIN.	OCPI.2. Incrementar la producción de zambora en un 7% de forma anual.	OCPI.3. Incrementar la producción de cebolla en un 12% de forma anual.	OCPI.4.1. Mejorar y rehabilitar las vías al interior de la provincia en un 20% de forma anual.		<b>TABLERO DE CONTROL</b>
<b>PERSPECTIVAS</b>		OCPI.2. Lograr un crecimiento del 20% de arribo de turistas de forma anual.	OCPI.2. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 5% de forma anual.	OCPI.2. Mejorar los niveles de rendimiento por hectárea en 10% de forma anual.	OCPI.4.2. Gestionar la mejora y rehabilitación de las vías de comunicación con el Instituto Vial y los Comités de Administración para su tratamiento formal desde el 2016.		<b>PERSPECTIVAS</b>
<b>INTERNA</b>		OCPI.3. Desarrollar programas de trabajo con el PROMPERU y el MINCETUR para la instalación de una caseta de información Turística al Ingreso de Chapaca.	OCPI.3. Posicionar la marca Chapaca-Perú que identifique a la zambora a nivel nacional e internacional como símbolo de producto natural y con estándares de calidad para el 2020.	OCPI.3. Posicionar la marca Chapaca-Perú que identifique a la cebolla a nivel nacional e internacional como símbolo de producto natural y con estándares de calidad para el 2020.	OCPI.3. Reemplazar el Instituto Vial provincial desarrollando dos talleres de capacitación anual y un estudio anual del estado de las vías en alianza estratégica con el Gobierno Regional y el Ministerio de Transportes.		<b>INTERNA</b>
<b>PROCESOS</b>		OCPI.4. Definir y desarrollar tres circuitos turísticos sostenibles e incluirlos en los paquetes turísticos de agencias nacionales e internacionales con el apoyo de PROMPERU y el MINCETUR.	OCPI.4. Migrar el 10% de cultivos tradicionales como maíz y papa por cultivo de zambora al 2020.	OCPI.4. Migrar el 5% de cultivos tradicionales como maíz y papa por cultivo de cebolla al 2020.	OCPI.4. Incrementar el pool de maquinarias en coordinación con el Instituto Vial y los Comités de administración adquiriendo un tractor oruga en el 2018, una motoniveladora en el 2020, un volquete y cargador frontal en el 2022, y operar planes de mantenimiento preventivo de las mismas para un adecuado tratamiento vial.	OCPI.5. Lograr la cobertura del servicio de agua potable al 100% para el 2018 y conseguir la cobertura del servicio de desagüe en el 12% de forma anual, así como la cobertura de energía eléctrica al 100% para el 2020.	<b>PROCESOS</b>
<b>CLIENTES</b>		OCPI.6. Realizar un programa de registro y seguimiento del ingreso de turistas a la Provincia de Chapaca así como evaluar y monitorear las actividades, gastos y la satisfacción de los servicios brindados.	OCPI.6. Crear la Oficina Pública Privada para la evaluación, monitoreo y gestión de la actividad agrícola en la provincia para el 2018.	OCPI.6. Habilitar y ampliar el 10% de la frontera agrícola de la provincia para fines de cultivo de cebolla para el 2022.	OCPI.5. Organizar a la Asociación de Productores de Cebolla de la Provincia de Chapaca en el 2018 para mejorar la cadena de producción.	OCPI.5. Organizar los comités de mantenimiento vial por cada vía troncal para la administración de recursos directamente recaudados y mantenimiento vial para el 2016.	<b>CLIENTES</b>
<b>FINANCIERA</b>		OCPI.7. Elaborar proyectos con Institutos y Universidades para la capacitación de guías de turismo y la mediación del idioma inglés con el apoyo de la empresa privada empleando a 500 personas anualmente.	OCPI.7. Desarrollar proyectos con la comunidad y la empresa privada para impulsar el riego tecnificado y eliminar el riego tradicional para el 2020.	OCPI.7. Organizar a la Asociación de Productores de Zambora de la Provincia de Chapaca en el 2019 para mejorar la cadena de producción.	OCPI.6. Realizar una capacitación anual para todos los cuadrantes vehiculares de mantenimiento.		<b>FINANCIERA</b>
<b>FINANCIEROS</b>		OCPI.8. Realizar un programa de registro y seguimiento del ingreso de turistas a la Provincia de Chapaca así como evaluar y monitorear las actividades, gastos y la satisfacción de los servicios brindados.	OCPI.8. Habilitar y ampliar el 20% de la frontera agrícola de la provincia para fines de cultivo de zambora para el 2022.	OCPI.8. Crear una cooperativa regional que industrialice los productos agrícolas y permita su limpieza, envasado y empaquetado para el mercado nacional e internacional con la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.			
<b>INFRAESTRUCTURA</b>		OCPI.9. Nombrar y reglar el funcionamiento, la prestación, recepción y seguridad de los 19 centros turísticos de la provincia.	OCPI.9. Organizar a la Asociación de Productores de Zambora de la Provincia de Chapaca en el 2019 para mejorar la cadena de producción.	OCPI.9. Desarrollar con la empresa privada productos enlatados y deshidratados de la zambora en el 2025 que serán exportados a mercados de la Unión Europea, China, Japón y Estados Unidos.			
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							
<b>RECURSOS</b>							
<b>FINANCIEROS</b>							
<b>INFRAESTRUCTURA</b>							
<b>HUMANOS</b>							
<b>TECNOLOGICOS</b>							

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2006). *Informe sobre las políticas de Estado (julio 2002 - julio 2006)*. Recuperado de [http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/AcuerdoInforme%20\(1\).pdf](http://www.acuerdonacional.pe/sites/default/files/AcuerdoInforme%20(1).pdf)
- Ames, R. M. (2012). *Estados financieros de la Municipalidad Provincial de Chupaca 2009-setiembre 2012*. Chupaca, Perú: Municipalidad Provincial de Chupaca.
- Arellano Marketing. (2012, 28 de febrero). *Provincias tienen mayor PBI que Lima desde hace tres años*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/provincias-tienen-mayor-pbi-que-lima-desde-hace-tres-anos/>
- Asamblea Nacional de Rectores [ARN]. (2010). *Carreras Profesionales con mayor cantidad de alumnos matriculados 2010*. Recuperado de [www.anr.edu.pe](http://www.anr.edu.pe).
- Asociación para el Fomento de infraestructura nacional [AFIN]. (2012). *Situación de la infraestructura*. Recuperado de [http://www.afin.org.pe/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=92](http://www.afin.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=92)
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2011). *Memoria Anual 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2012a). *Reporte de inflación setiembre 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/setiembre/report-de-inflacion-setiembre-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Síntesis económicas del departamento de Junín- Enero 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2012/sintesis-junin-01-2012.pdf> NO ESTÁ EN EL TEXTO.
- Banco Mundial [BM]. (2011). *Perú panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Cámara Peruana de Construcción [Capeco]. (2012). *Estimaciones*. Recuperado de

<http://www.capeco.org/blog/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010). *Plan estratégico de desarrollo nacional*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario Perú al 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/pdf>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2012). *Informe mensual de exportaciones. Agosto 2012*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/585697789rad43569.pdf>

Comisión Económica para América latina y el Caribe [CEPAL]. *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2011*. Recuperado de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/46570/P46570.xml&xsl=/ddpe/tpl/p9f.xsl&base=/ddpe/tpl/top-bottom.xsl#>

Crecimiento económico superó el 6% en el primer semestre. (2012, Agosto). El Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1454291/noticia-crecimiento-economico-supero-primer-semestre>.

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

Decreto Supremo 025-2007-PCM. Establece el rango de niveles posibles de remuneración en función de la población electoral de los gobiernos regionales y locales. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2007).

Decreto de Urgencia 054-2011. Establecen medidas excepcionales para agilizar la ejecución de proyectos de inversión pública y otras medidas. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2011).

Decreto de Urgencia N° 058-2011. Dictan medidas urgentes y extraordinarias en materia económica y financiera para mantener y promover el dinamismo de la economía

- nacional. Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (2011).
- Gobierno Regional de Junín [GRJ, s.f.]. *Plan de desarrollo concertado regional Junín 2008 - 2015*. Recuperado de [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/PDCR\\_JUNIN\\_2008\\_2015.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/junin/PDCR_JUNIN_2008_2015.pdf)
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2005). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia de Chupaca (EDZT Chupaca)*. Recuperado de <http://www.regionjunin.gob.pe/portal/oficina/sgat/EDZT/mapa%20sgat.jpg>.
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2008). *Plan anual de desarrollo concertado de Junín 2008-2015*. Huancayo, Junín: Autor.
- Gobierno Regional de Junín [GRJ]. (2011). *Plan estratégico institucional del Gobierno Regional Junín 2011-2014*. Huancayo, Junín: Autor.
- Governa. (2011). *Estructura del Estado Peruano*. Recuperado de [http://www.governa.com.pe/governa2/boletines/N.10.Boletin\\_Enero\\_2011.pdf](http://www.governa.com.pe/governa2/boletines/N.10.Boletin_Enero_2011.pdf)
- Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]. (2000). *Perú. ¿Cómo enfrentar una geografía adversa? El rol de los activos públicos y privados*. Recuperado de <http://www.grade.org.pe/upload/publicaciones/archivo/download/pubs/DDT/ddt29.pdf>
- IDICE Perú (2012). *Perú: Encuesta nacional, gestión presidencial, presidentes regionales, congresistas y alcaldes provinciales*. Recuperado de <http://issuu.com/www.huachoenlinea.com/docs/ene2012#download>
- Instituto de Estudios Políticos y Estratégicos [IDEPE]. (s.f.) *Política del Estado para la seguridad y la defensa nacional del Perú*. Recuperado de <http://www.idepe.org/frame.htm>.
- Instituto de Estudios Internacionales de la PUCP. (2011). *Lucha contra el narcotráfico en el*

*Perú: Una estrategia para el gobierno 2011 - 2016.* Recuperado de

<http://idei.pucp.edu.pe/docs/lucha-contra-el-narcotrafico.pdf>

Instituto Geográfico Nacional [IGN]. (2012). *Capítulo I. Accidentes geográficos.* Recuperado

de <http://www.ign.gob.pe/?PG=Nomenclatorp&OPC=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Estimaciones de población.*

*Boletín de análisis demográfico N°35.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI*

*de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Junín.*

Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/) [bancopub/Est/Lib0838/](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/)

[libro21/index.htm](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro21/index.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Perú: Censos nacionales*

*2007, XI de población y VI de Vivienda – Sistema de consultas de datos.* Recuperado

de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/RedatamCpv2007.asp?id=ResultadosCensales?ori=C>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Proyecciones*

*departamentales de población 2012.* Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Sistema de Información*

*Regional para la Toma de Decisiones (SIRTOD).* Recuperado de [http://iinei.inei.](http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/)

[gob.pe/iinei/SIRTOD/](http://iinei.inei.gob.pe/iinei/SIRTOD/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012a). *Perú: Estimaciones y*

*proyecciones de población 1950-2005.* Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap05/ind05.htm)

[biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap05/ind05.htm](http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap05/ind05.htm).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012b). *Informe Técnico N° 9*

*Setiembre 2012. Evolución de las exportaciones e importaciones - julio 2012.*

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14982.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012c). *Perú: Informe económico trimestral. Enero-marzo de 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1035/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012d). *Proyecciones de población por departamento 2012*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/>

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral Internacional [IDEA]. (2008). Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. Recuperado de <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=42&cad=rja&ved=0CCEQFjABOCg&url=http%3A%2F%2Fvirtual.com.pe%2Fidea%2Ffile.php%2F1%2FMaterial%2520de%2520Lectura%2FEstado%2C%2520%2520Funcionamiento%2520y%2520Organizaci%25C3%25B3n.pdf&ei=bt6CUNCiLJKY9QTW6oGACA&usq=AFQjCNFPnp288L314Yb94IO39aBZbOe-qQ>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2009). *El reto de la infraestructura al 2018. La brecha de inversión en infraestructura en el Perú 2008*. Recuperado de [http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

Kaplan, R. S., & Norton, D.P. (2000). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona, España. Harvard Business School Press.

Kouzes, J., & Posner, B. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, SF: Jossey-Bass.

Larrosa, A. (1995) "Strategor : Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de la Empresa". Barcelona, España: Editorial BIBLIO Empresa.

Ley 26428. Creación de la Provincia de Chupaca en el Departamento de Junín. Congreso de la República del Perú (1995)

Ley 27972. Ley Orgánica de la Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 28056. Ley Marco del Presupuesto Participativo. Congreso de la República del Perú (2003).

Ley 29332. Plan de Incentivos a la mejora de la Gestión Municipal y el programa de Modernización Municipal (2010-2013) .

López Aliaga, R. (2009, setiembre). *Oportunidades de inversión en el Perú*. Recuperado de <http://peruincuba.net/portal/pdfs/2009/41.pdf>

Ministerio de Agricultura [Minag]. (2009). *Programa de fortalecimiento de capacidades nacionales para manejar el impacto del cambio climático y la contaminación de aire*. Recuperado de [http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin8/analisis\\_funcional\\_BIP\\_8\\_Abril.pdf](http://www.snip.gob.pe/contenidos/politicas/difusion/boletin/boletin8/analisis_funcional_BIP_8_Abril.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2005). *Plan estratégico regional exportador PERX-Región Junín*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/JUNIN.pdf> NO ESTÁ EN EL TEXTO

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2012). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de [www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php)

Ministerio de Defensa [Mindef]. (2012). *Perú en el mundo*. Recuperado de [http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Defensa [Mindef]. (2012). *Órganos ejecutores*. Recuperado de <http://www.mindef.gob.pe>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (s.f.). *Principales indicadores macroeconómicos*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=131%3Aindicadores-economicos&catid=61%3Aconceptos-)

basicos&Itemid=101106&lang=es

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2012-2014*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf).

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012a). *Agenda de competitividad 2012-2013*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda\\_Competitividad\\_2012\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_2012_2013.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2012b). *El programa de modernización municipal*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2222&Itemid=101549](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2222&Itemid=101549).

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF] . (2012c). *Presupuesto participativo*. Recuperado de [www.presupuesto-participativo.mef.gob.pe/portal\\_pp/html/index.php](http://www.presupuesto-participativo.mef.gob.pe/portal_pp/html/index.php)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012d). *Presupuesto anual 2012 de la provincia de Chupaca cuarto trimestre*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep\\_transparencia\\_info\\_finan\\_frame.asp](http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_info_finan_frame.asp)

Ministerio de Educación [Minedu]. (2012). *Estadística básica*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/>

Ministerio del Ambiente [Minam]. (2011). *Plan nacional de acción ambiental. PLANAA-PERÚ 2011- 2021*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s.f.). *Empresas inscritas al REMYPE: Por región, provincia y tipo de empresa*. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_06\\_1.php?cod=JUNIN#](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_06_1.php?cod=JUNIN#)

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2012). *Visión geoestratégica del Perú*. Recuperado de <http://luizcore.wordpress.com/2010/03/12/la-geopolitica-y-la-nueva-vision-geoestrategica-del-peru-en-el-siglo-xxi/>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (s.f.). *Empresas inscritas al Remype: Por región, provincia y tipo de empresa*. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/remype/sist\\_remype\\_06\\_1.php?cod=JUNIN#](http://www.produce.gob.pe/remype/sist_remype_06_1.php?cod=JUNIN#)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2011). *Anuario estadístico 2011*. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2011.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/ANUARIO_ESTADISTICO_2011.pdf)
- Ministerio de Transportes de Brasil. (2007). *Anuarios estadísticos*. Recuperado de [http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4880/Relatorios\\_Anuais.html#lista](http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/4880/Relatorios_Anuais.html#lista)
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Municipalidad Provincial de Chupaca. (2008). *Plan de desarrollo concertado de la provincia de Chupaca 2008 - 2015*. Recuperado de [http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC\\_ACTUALIZADO.pdf](http://munichupaca.gob.pe/portal/images/pdf/PPR2013/PDC_ACTUALIZADO.pdf)
- Municipalidad Provincial de Chupaca. (2011a). *Plan de desarrollo concertado de la Provincia de Chupaca 2011-2015*. Chupaca, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Chupaca. (2011b). *Plan de Desarrollo Institucional de la Provincia de Chupaca 2011-2014*.
- Objetivos del Milenio. (2010). *Informe*. Recuperado de [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2010\\_SP.pdf#page=54](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2010_SP.pdf#page=54)
- O'Phelan, S. (2005). *Orden y control en el siglo XVIII. La política borbónica frente a la corrupción fiscal, comercial y administrativa*. En Felipe Portocarrero S. (Ed.), *El Pacto Infame: Estudios sobre la corrupción en el Perú* (p. 15). Lima, Perú: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012). *Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social. Programa Iberoamericano en la década de los bicentenarios*. Recuperado de

<http://www.ricyt.org/files/cienciatecnoinnova.pdf>

Parodi, C. (2012, febrero). Perú: ¿política fiscal contra cíclica? *Perueconomico.com*

Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/66-2012-feb/articulos/1194-peru-politica-fiscal-contraciclica>.

ProInversión. (2012). *Foro internacional para el transporte rural y el desarrollo*. Recuperado de [http://www.ifrtd.org/files/uploads/Country%20profile%20SP%20Peru\[1\].pdf](http://www.ifrtd.org/files/uploads/Country%20profile%20SP%20Peru[1].pdf)

Proyecto Educativo Regional [PER]. (2008). *Consejo Nacional de Educación. Proyectos Educativos Regionales*. Recuperado de [http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER\\_Junin.pdf](http://www.cne.gob.pe/images/stories/per/PER_Junin.pdf)

Quispe, R. (2010, setiembre). *Perú: Indicadores demográficos, sociales y económicos*.

Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Quiroz, A. W. (2005). Costos históricos de la corrupción en el Perú republicano. En Felipe Portocarrero S. (Ed.), *El Pacto Infame: Estudios sobre la corrupción en el Perú* (p. 83). Lima, Perú: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú.

Ramos y Choque, F. (2007). *Cuadernos de promoción de la salud N° 22. La educación como determinante social de la salud en el Perú*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/media/avatar/336.pdf>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrografía del Perú [Senamhi]. (2012). Reportes.

Recuperado de <http://www.senamhi.gob.pe/>

Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Naucalpan de Juárez, México: Granica.

Servicios Postales del Perú [Serpost]. (2009). *Plan Estratégico de Serpost S.A. Periodo 2009-2013*. Recuperado de <http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/>

[Documentacion\\_Transparencia/Docs\\_2010/Datos\\_Generales/Organizacion/Plan\\_Estr](http://www.serpost.com.pe/Website/transparencia2009/Documentacion_Transparencia/Docs_2010/Datos_Generales/Organizacion/Plan_Estr)

ategico/PlanEstrategico2 013.pdf

Siliceo, A; Casares, D. & González, J. L. (1999). Liderazgo, valores y cultura organizacional. México D.F.: Mc Graw Hill.

Tramontana, D. (2013, 21 de febrero). La violencia terrorista en el Perú. Sendero luminoso y la protección internacional de los derechos humanos. *Revista Persona*. Recuperado de <http://www.revistapersona.com.ar/Persona25/25Tramontana1.htm>

Transparency Internacional. (2011). *Corruption perceptions index 2011*. Recuperado de <http://www.transparency.org/cpi2011/results/>

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The global competitiveness report 2011-2012*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf)

Zegarra, E., & Tuesta, J. (2009). *Shock de precios y vulnerabilidad alimentaria de los hogares peruanos*. Lima, Perú: GRADE.