

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



**Planeamiento Estratégico del Distrito de San Agustín de Cajas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

CASTRO GARAYYEHISON NOEL 40135200

CISNEROS ALMEIDA LUIS EDILBERTO 41083195

DELGADO ENRIQUEZ ROSARIO INELLA 42482956

MESIAS SALAZAR CARLOS ENRIQUE 41926852

**ASESOR**

CLARA FRANCISCA ROSSELLÓ MARTÍNEZ , DNI: 08248071

ORCID ID 0000-0003-2457-4386

**JURADO**

MARQUINA FELDMAN, PERCY SAMOEL

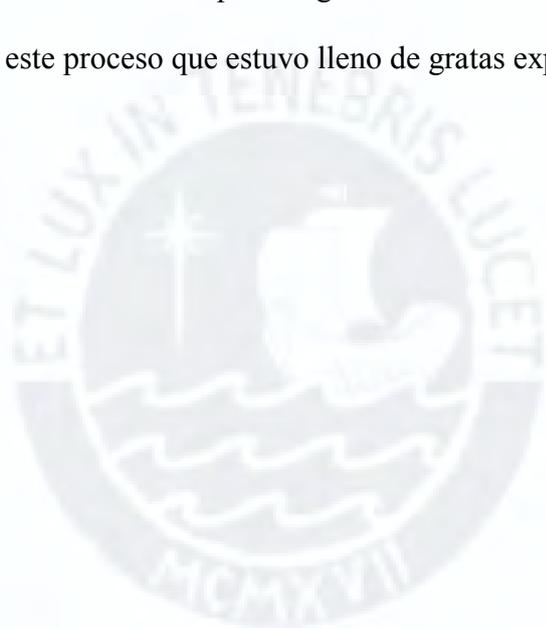
ARIAS BOLZMANN, LEOPOLDO GABRIEL IGNACIO

**Surco, abril 2018**

## Agradecimientos

Estamos completamente agradecidos con todo el equipo administrativo, profesional y de gestión de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, quienes contribuyeron notablemente con el desarrollo de este documento; asimismo mostramos nuestra gratitud a los maestros de CENTRUM Católica quienes nos impartieron conocimientos que serán de utilidad para nuestro porvenir.

Y un especial agradecimiento a nuestras familias quienes fueron nuestra fortaleza en este proceso que estuvo lleno de gratas experiencias.



## Dedicatorias

A mi familia.

Rosario Inella Delgado Enriquez

Dedicado a mis padres.

Yehison Castro Garay



A mi querida familia.

Luis Edilberto Cisneros Almeida

Para mis hijos por ser mi inspiración.

Carlos Enrique Mesías Salazar

## Resumen Ejecutivo

La planificación estratégica es un proceso integral que permite establecer objetivos, estrategias y metas de corto y largo plazo, ya sea de una nación, región, provincia o distrito. Este proceso involucra la participación de diversos actores o grupos de interés quienes se involucran para el cumplimiento de lo establecido. Actualmente, es posible atribuirle a la planificación un mayor grado de importancia puesto que ha contribuido con el desarrollo de diversas regiones y países a nivel mundial, es así que este proceso debería implementarse en regiones nacionales y subnacionales, priorizando aspectos que requieran su intervención.

El presente estudio tiene por objetivo la elaboración de un Plan Estratégico Aplicado (PEA) para el distrito de San Agustín de Cajas; el cual fue desarrollado empleando la metodología plasmada en el libro “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, escrito por D'Alessio (2015). En vista del objetivo se procedió a analizar la situación del distrito de San Agustín de Cajas (también denominado San Agustín), que viene a ser uno de los 28 distritos de la provincia de Huancayo, cuenta con seis barrios y tres anexos. Este distrito cuenta con diversas ventajas, toda vez que su cercanía a los distritos más poblados de la ciudad de Huancayo (El Tambo, Huancayo y Chilca) le permite aprovechar de la dinámica comercial, así como la facilidad de introducir sus productos agropecuarios y manufactureros (ladrillos artesanales). Sin embargo, coexisten brechas y problemas como el acceso a servicios básicos, asistencia escolar, pobreza, establecimientos de salud entre otros.

Se espera que el siguiente documento sea de utilidad para la Gestión Local y de esta manera sea posible la mejora de la competitividad del distrito de San Agustín de Cajas, toda vez que resulta necesario que sectores como el económico, el turístico y el manufacturero se dinamicen adecuadamente. Asimismo el dinamismo de estos sectores permitirá que el distrito tenga un mayor crecimiento económico y es posible que se susciten efectos en el desarrollo integral del distrito.

## Abstract

Strategic planning is an integral process that allows the establishment of short and long-term goals, strategies and goals, be it of a nation, region, province or district. This process involves the participation of various stakeholders or interest groups who are involved to comply with the provisions. Currently, it is possible to attribute to planning a greater degree of importance since it has contributed to the development of diverse regions and countries worldwide, so this process should be implemented in national and subnational regions, prioritizing aspects that require their intervention.

The objective of this study is the preparation of an Applied Strategic Plan (PEA) for the district of San Agustín de Cajas; which was developed using the methodology embodied in the book "The strategic process: a management approach", written by D'Alessio (2015). In view of the objective we proceeded to analyze the situation of the district of San Agustín de Cajas (also called San Agustín), which is one of the 28 districts of the province of Huancayo, has six neighborhoods and three annexes. This district has several advantages, since its proximity to the most populated districts of the city of Huancayo (El Tambo, Huancayo and Chilca) allows it to take advantage of the commercial dynamics as well as the ease of introducing its agricultural and manufacturing products (bricks). artisanal). However, gaps and problems coexist, such as access to basic services, school attendance, poverty, health facilities, among others.

It is expected that the following document will be useful for Local Management and in this way it will be possible to improve the competitiveness of the district of San Agustín de Cajas, since it is necessary that sectors such as the economic, tourism and manufacturing sectors become more dynamic. adequately. Likewise, the dynamism of these sectors will allow the district to have greater economic growth and it is possible that there will be effects on the integral development of the district.

## Tabla de Contenidos

<b>Tabla de Contenidos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xiii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Distrito de San Agustín de Cajas .....</b>	<b>1</b>
1.1    Situación General .....	1
1.2    Conclusiones .....	13
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>15</b>
2.1    Antecedentes .....	15
2.2    Visión .....	18
2.3    Misión.....	18
2.4    Valores .....	19
2.5    Código de Ética .....	20
2.6    Conclusiones .....	20
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
3.1    Análisis Tridimensional de la Naciones.....	21
3.1.1    Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	21
3.1.2    Potencial nacional .....	24
3.1.3    Principios cardinales .....	29
3.1.4    Influencia del análisis en la Organización .....	32
3.2    Análisis Competitivo del Perú.....	32
3.2.1    Condiciones de los factores .....	34
3.2.2    Condiciones de la demanda .....	35
3.2.3    Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	36
3.2.4    Sectores relacionados y de apoyo .....	36

3.2.5	Influencia del análisis en el distrito San Agustín de Cajas .....	37
3.3	Análisis del Entorno PESTE .....	37
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	44
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	48
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	50
3.5	El distrito de San Agustín de Cajas y sus competidores .....	50
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	50
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	52
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	53
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	53
3.6	El distrito de San Agustín y sus Referentes .....	54
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	54
3.8	Conclusiones .....	56
<b>Capítulo IV: Evaluación Interno .....</b>		<b>57</b>
4.1	Análisis Interno AMOFHIT .....	57
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	59
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	62
4.1.4	Finanzas y Contabilidad (F).....	64
4.1.5	Recursos humanos (H).....	66
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	69
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	70

4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	71
4.3	Conclusiones .....	71

**Capítulo V: Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas y Objetivos de Largo Plazo**  
 .....73

5.1	Intereses de la Organización .....	73
5.1.1	Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial.....	73
5.1.2	Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población.....	73
5.1.3	Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito .....	74
5.1.4	Incrementar la Competitividad Económica del Distrito .....	74
5.1.5	Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población .....	74
5.1.6	Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población.....	74
5.1.7	Incrementar la Competitividad Económica del Distrito .....	75
5.2	Potencial de la Organización.....	75
5.3	Principios Cardinales de la Organización .....	77
5.4	Matriz de Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas (MIO).....	80
5.5	Objetivos de Largo Plazo .....	80
5.6	Conclusiones .....	83

**Capítulo VI: El Proceso Estratégico** .....84

6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	84
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	86
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	89
6.4	Matriz Interna Externa (MIE) .....	90
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	92
6.6	Matriz de Decisiones Estratégica (MDE).....	93
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	93
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	94

6.9	Matriz de Ética (ME).....	94
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia (MIE) .....	96
6.11	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MGE) .....	96
6.12	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	99
6.13	Conclusiones .....	99
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>100</b>
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	100
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	100
7.3	Políticas de cada Estrategia .....	103
7.4	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	104
7.5	Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.6	Gestión del Cambio.....	104
7.7	Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>		<b>106</b>
8.1	Perspectivas de Control.....	106
8.1.1	Financiera.....	106
8.1.2	Clientes .....	106
8.1.3	Procesos .....	107
8.1.4	Aprendizaje Interno .....	107
8.2	Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	107
8.3	Conclusiones .....	109
<b>Capítulo IX: Competitividad del Distrito de San Agustín .....</b>		<b>110</b>
9.1	Análisis Competitivo del Distrito de San Agustín de Cajas.....	110
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de San Agustín de Cajas	112
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de San Agustín de Cajas .....	113

9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	114
9.5	Conclusiones .....	114
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>116</b>
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI).....	116
10.2	Conclusiones Finales .....	118
10.3	Recomendaciones Finales .....	120
10.4	Futuro del Distrito de San Agustín de Cajas .....	121
<b>Referencias.....</b>		<b>123</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Barrios y Anexos del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	3
Tabla 2 <i>Población por Grupos de Edad de San Agustín de Cajas</i> .....	5
Tabla 3 <i>Población por Tipo de Área de San Agustín de Cajas</i> .....	5
Tabla 4 <i>Tipo de Viviendas Particulares en San Agustín de Cajas y Población</i> .....	6
Tabla 5 <i>Tipo de Tenencia de Viviendas en San Agustín de Cajas</i> .....	6
Tabla 6 <i>Material Predominante en las Paredes Exteriores de las Viviendas de San Agustín de Cajas</i> .....	7
Tabla 7 <i>Viviendas de San Agustín de Cajas con Servicios Básicos</i> .....	8
Tabla 8 <i>Población de San Agustín de Cajas por Nivel de Educación</i> .....	9
Tabla 9 <i>Población de San Agustín de Cajas por tipo de Seguro de Salud y Grupos de Edad</i> .....	10
Tabla 10 <i>Intervalo de Pobreza Total</i> .....	10
Tabla 11 <i>Población de San Agustín de Cajas por Condición de Actividad Económica</i> .....	11
Tabla 12 <i>Análisis de la Visión de Desarrollo Institucional</i> .....	16
Tabla 13 <i>Análisis de la Misión Institucional Actual</i> .....	17
Tabla 14 <i>Análisis de la Visión de Desarrollo Institucional Propuesta</i> .....	18
Tabla 15 <i>Análisis de la Misión Institucional Actual Propuesta</i> .....	19
Tabla 16 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	23
Tabla 17 <i>Análisis de la Misión Institucional Actual Propuesta</i> .....	40
Tabla 18 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del distrito San Agustín de Cajas</i> .....	51
Tabla 19 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del distrito San Agustín de Cajas</i> .....	54
Tabla 20 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPC) del distrito San Agustín de Cajas</i> .....	55
Tabla 21 <i>PIA, PIM y Devengado de la Región Junín en el Ámbito Gobiernos Locales a 2016 (S/)</i> .....	65
Tabla 22 <i>Gastos de los Gobiernos Locales de la Región Junín por Función a 2016 (S/)</i> .....	66
Tabla 23 <i>Población Urbana y Rural por Edades, del Distrito San Agustín de Cajas</i> .....	67
Tabla 24 <i>Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito San Agustín de Cajas</i> .....	68
Tabla 25 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del distrito San Agustín de Cajas</i> .....	72
Tabla 26 <i>Matriz de Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	81

Tabla 27 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	85
Tabla 28 <i>Matriz PEYEA del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	87
Tabla 29 <i>Datos para la Elaboración de la Matriz BCG del Distrito San Agustín</i> .....	89
Tabla 30 <i>Matriz de Decisión Estratégica del Distrito San Agustín</i> .....	94
Tabla 31 <i>Matriz CPE del Distrito San Agustín</i> .....	95
Tabla 32 <i>Matriz de Rumelt para el Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	96
Tabla 33 <i>Matriz de Ética para el Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	97
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	98
Tabla 35 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	99
Tabla 36 <i>Objetivos de Corto Plazo del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	101
Tabla 37 <i>Políticas para cada Estrategia del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	103
Tabla 38 <i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	108
Tabla 39 <i>Condiciones del Factor Infraestructura del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .	111
Tabla 40 <i>Plan Estratégico Integral del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	117
Tabla 41 <i>Situación Futura del Distrito de San Agustín de Cajas</i> .....	122

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	viii
<i>Figura 1.</i> Plano de ubicación del distrito de San Agustín de Cajas.....	2
<i>Figura 2.</i> Variación porcentual anual del PBI.....	24
<i>Figura 3.</i> Tasa de inflación.....	25
<i>Figura 4.</i> Variación porcentual anual del PBI.....	26
<i>Figura 5.</i> Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales.....	27
<i>Figura 6.</i> Importaciones de TIC como porcentaje de todas las importaciones.....	27
<i>Figura 7.</i> Índice de efectividad gubernamental.....	28
<i>Figura 8.</i> Índice de control de la corrupción.....	29
<i>Figura 9.</i> Índice de competitividad.....	33
<i>Figura 10.</i> Evolución de países de Latinoamérica en el ranking 2008-2016.....	33
<i>Figura 11.</i> Variación anual de la demanda interna, consumo privado, y consumo público (%). .....	35
<i>Figura 12.</i> Índice de estabilidad política y ausencia de violencia.....	39
<i>Figura 13.</i> Población del Perú, por ámbito de residencia, 1940 a 2007.....	45
<i>Figura 14.</i> Organigrama del Distrito de San Agustín de Cajas.....	58
<i>Figura 15.</i> Feria de los lunes del distrito de San Agustín de Cajas.....	59
<i>Figura 16.</i> Ladrilleras ubicadas en el distrito de San Agustín de Cajas.....	61
<i>Figura 17.</i> Fuentes del presupuesto actualizado para los Gobiernos locales de la región Junín. .....	65
<i>Figura 18.</i> I.S.T “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”.....	70
<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA del distrito de San Agustín de Cajas.....	88
<i>Figura 20.</i> Matriz IE del distrito de San Agustín de Cajas.....	91
<i>Figura 21.</i> Matriz GE del distrito de San Agustín de Cajas.....	92

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

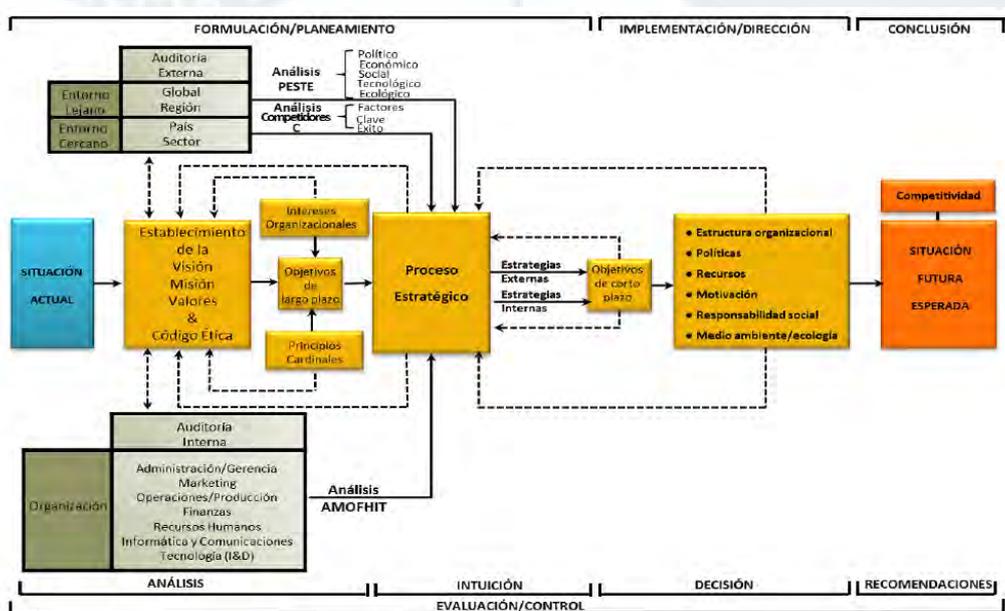


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

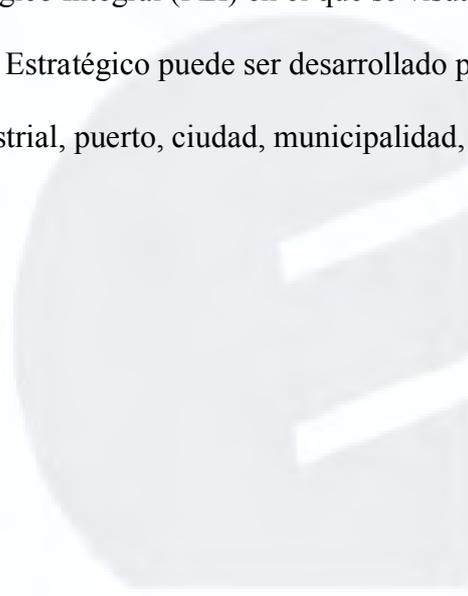
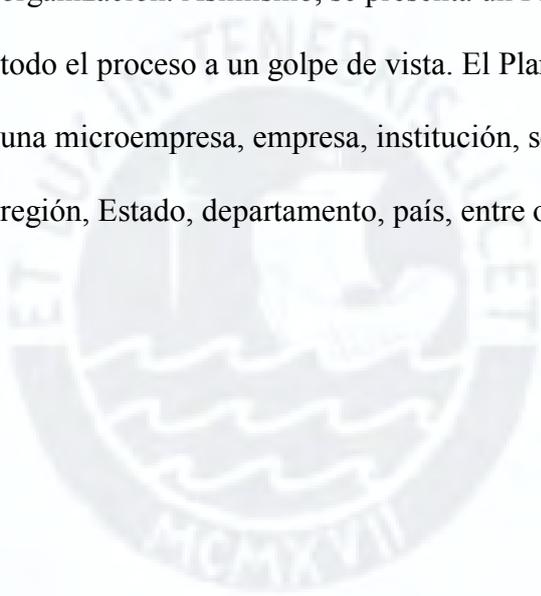
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



## **Capítulo I: Situación General del Distrito de San Agustín de Cajas**

A través de la situación general del distrito de San Agustín de Cajas se procede a reconocer las principales características del ámbito de estudio, de manera que contribuya en el desarrollo del planeamiento estratégico. Resulta importante detallar los aspectos demográficos, políticos, legales, sociales, geográficos y económicos para establecer las estrategias y objetivos que coadyuven con su desarrollo.

### **1.1 Situación General**

San Agustín o San Agustín de Cajas es uno de los 28 distritos de la provincia de Huancayo, departamento de Junín. Se encuentra ubicado en la margen izquierda del río Mantaro al norte de la ciudad de Huancayo, a una distancia aproximada de 9.5 km. Su creación política fue emitida mediante Ley N° 9067 el 20 de marzo de 1940, durante el primer gobierno de Manuel Prado Ugarteche (INEI, 2015a).

San Agustín de Cajas cuenta con una superficie territorial de 23.09 kilómetros cuadrados. Limita con el distrito de El Tambo por el sur; con el distrito de Hualhuas, por el norte; con la zona Altina, por el este; y con el distrito de Sicaya, por el oeste, colindante con la rivera del río Mantaro. Asimismo el distrito está ubicado en pleno Valle del Mantaro, a una altitud de 3275 m.s.n.m. (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a). El distrito de San Agustín se caracteriza por la predominancia de las actividades agrícolas, comerciales y turísticas (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017).

La capital del distrito San Agustín es el centro poblado de San Agustín de Cajas. El cual se encuentra en las laderas de los cerros Huacayrumi, Santa Cruz y Linupca, que constituyen la denominada Zona Altina del distrito, pertenecientes a las estribaciones de la cordillera oriental. Asimismo geográficamente, San Agustín, se ubica en las coordenadas 11°59'11" latitud sur y 75°14'39" longitud oeste (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

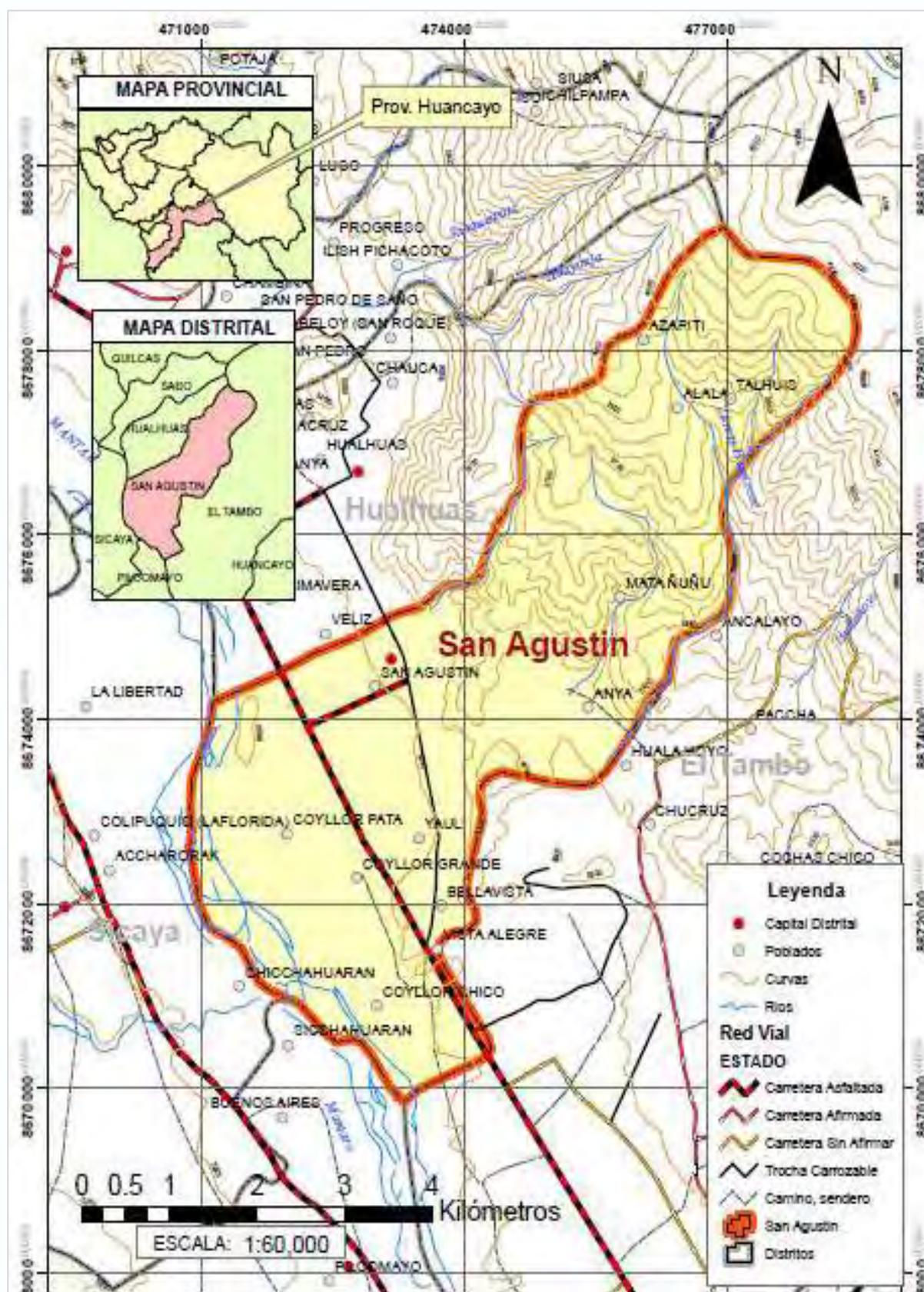


Figura 1. Plano de ubicación del distrito de San Agustín de Cajas.

Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

Respecto a la organización política administrativa de la zona urbana del territorio del distrito de San Agustín, en la Tabla 1 se detallan los barrios pertenecientes al distrito:

Tabla 1

*Barrios y Anexos del Distrito de San Agustín de Cajas*

Categoría	Nombre	Límites
Barrios	Ayhuan o Barrio Primero	Por el norte limita con el distrito de Hualhuas; por el sur con el barrio segundo o Chaupi 1 (riachuelo de la Huaya); por el este con la zona alta del distrito (cerros Huajayrumi, Santa Cruz); por el oeste con el barrio porvenir (Ferrocarril Central).
	Chaupi 1 o Barrio Segundo	Limita por el norte con el barrio Ayhuan, siendo el riachuelo de la Huaya el límite natural entre ambos barrios, por el sur con el barrio centro (calle Túpac Amaru); por el este con la zona alta (cerros Santa Cruz y Pulca); por el oeste con el barrio tercero o Chaupi 2.
	Chaupi 2 o Barrio Tercero	Limita por el norte con el barrio Ayhuan (riachuelo de la Huaya); por el sur con el barrio centro (riachuelo de Chicche); por el este colinda con el barrio segundo (Jr. Huancayo); y por el oeste limita con el barrio El porvenir (ferrocarril central).
	Central o Barrio Cuarto	Por el norte colinda con los barrios segundo o Chaupi 1 (calle Túpac Amaru) y el barrio Chaupi 2, (riachuelo de Chicche), por el sur con el barrio Yauli (Jr. San Martín), por el este con la zona alta (cerros Santa Cruz, Pulca); y por el oeste con el barrio Porvenir.
	Yauli o Barrio Quinto	Por el norte limita con el barrio centro (Jr. San Martín); por el sur con el anexo de Bellavista (circuitito turístico); por el este con la zona alta (cerros de Pulca y Chihuacoto); por el oeste con el barrio El Porvenir (Ferrocarril Central).
	El Porvenir	Limita por el norte, con el distrito de Hualhuas (Av. Confraternidad); por el sur con el anexo de Bellavista (Calle Daniel Alcides Carrión y Circuito Turístico); por el este con los barrios primero, tercero, cuarto y quinto, por el oeste con el anexo de Coyllor.
Anexos	Bellavista	Limita por el norte con el barrio El Porvenir (Calle Daniel A. Carrión); por el sur con el anexo de Vista Alegre (calle La Unión); por el este limita con la zona alta (cerros Pulca y Chihuacoto); y por el oeste con el anexo de Coyllor.
	Vista Alegre	Por el norte limita con el anexo de Bellavista, (calle La Unión); por el sur con el distrito de El Tambo (quebrada honda); por el este con el distrito de El Tambo; y por el oeste con el anexo de Coyllor.
	Coyllor	Limita por el norte con el distrito de Hualhuas, por el sur con el distrito del El Tambo, por el este con el barrio El Porvenir, anexo de Bellavista y anexo de Vista Alegre y por el oeste con el límite natural con el Río Mantaro.

*Nota.* Adaptado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

**Historia.** La designación de Cajas deriva de la palabra Caxas que significa lugar pedregoso, lleno de espinas y áspero, de acuerdo al Diccionario Geográfica Histórico del Coronel Antonio de Alcedo, de las Reales Guardias Españolas de 1788. Este nombre asienta al distrito pues geográficamente cumple con las características mencionadas. Posteriormente fue denominado Hatun Cajas, por poseer amplios territorios que incluían a los actuales distritos de El Tambo, Hualhuas y San Pedro de Saño. El pueblo adoptó la denominación de San Agustín de Cajas por influencia de religiosos españoles y por acuerdo de la población (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2015b).

Existen indicios, según un pergamino que guarda la familia Cosme, que Don Jerónimo de Silva fundó el Pueblo de Cajas cuatro días antes que el de Huancayo. En base a la opinión de José Varallanos quien afirma que Huancayo fue fundado en 1571, entonces Cajas habría sido fundado por los españoles el 28 de mayo de 1571. En 1572 se instalaron cuarteles militares, uno de ellos en Cajas, siendo Francisco Solano de Figueroa quien nombró a esta zona como Hatun Cajas (Cajas Grande) tal vez para diferenciarlo de Cajas Chico. En los inicios, los sacerdotes católicos de la Orden Dominicana ejercieron jurisdicción de esta área. Luego lo hicieron los Franciscanos y años después el clero secular. En aquellos tiempos la explotación minera y los repartos mercantiles sometían a la población Huanca a mitas esclavizadoras lo que provocó una respuesta violenta y posteriormente la supresión de los repartos y de los obrajes (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2015b).

**Demografía.** En base a la información de los Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2007a), la población del distrito de San Agustín de Cajas fue de 4,923 habitantes, de entre ellos los hombres tuvieron una participación del 47.9% del total, mientras que las mujeres representaron con el 52,1% del total, tal como se observa en la Tabla 2. La población de San Agustín representa el 2.2% del total de la población de la provincia de Huancayo, ubicándose

en el puesto siete de los distritos más poblados, y el 0.8% del total de la población del departamento de Junín. Las proyecciones de población del INEI (INEI, 2009) estimaron que, al 30 de junio de 2015, la población del distrito de San Agustín ascendió a 11,607 habitantes, manteniendo la misma proporción de distribución entre hombres y mujeres.

Tabla 2

*Población por Grupos de Edad de San Agustín de Cajas*

Grupos de edad	Hombres	Mujer	Total
De 0 a 14 años	1,638	1,599	3,237
De 15 a 29 años	1,458	1,550	3,008
De 30 a 44 años	816	1,025	1,841
De 45 a 59 años	569	651	1,220
De 60 a 74 años	329	390	719
De 75 a 89 años	106	122	228
De 90 a 99 años	7	7	14
Total	4,923	5,344	10,267

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

De la misma forma, en la Tabla 3 se presenta la distribución de la población del distrito de San Agustín de acuerdo al tipo de área encontrándose que el 85% de la población habita en el área urbana, principalmente en los barrios Ayhuan, Chaupi 1, Chaupi 2, Central, Yauli, y El Porvenir. Mientras que el 15% restante de la población vive en el área rural, los cuales se ubican en los anexos de Bellavista, Vista Alegre y Coyllor. Se está evidenciado que la población cada vez está migrando al área urbana (INEI, 2007a).

Tabla 3

*Población por Tipo de Área de San Agustín de Cajas*

Área	Población	%
Urbano	8,756	85
Rural	1,511	15
Total	10,267	100

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Tabla 4

*Tipo de Viviendas Particulares en San Agustín de Cajas y Población*

Tipo	Viviendas	%	Población	%
Casa Independiente	2,328	99%	10,149	99
Vivienda en quinta	6	0%	26	0
Casa en casa de vecindad	16	1%	59	1
Choza o cabaña	8	0%	16	0
Vivienda improvisada	2	0%	8	0
Local no destinado para hab. humana	3	0%	9	0
<b>Total</b>	<b>2,363</b>	<b>100%</b>	<b>10,267</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Vivienda.** El distrito de San Agustín contó con un total de 2,363 viviendas particulares censadas. Se ha evidenciado que el 99% de las viviendas resultaron ser casas independientes; sólo el 1% correspondió a casa en vecindad, mientras que una mínima diferencia se distribuye en los diferentes tipos de vivienda (ver Tabla 4). Además, se estimó la densidad poblacional por vivienda calculándose que por cada vivienda hay 4.34 habitantes en el distrito. Asimismo respecto al tipo de tenencia de la vivienda, el 68% son propias y el 19% son alquiladas; no obstante el 3% son propias pagados a plazos y el 2% fueron cedidas por el centro de trabajo u otra institución (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Tipo de Tenencia de Viviendas en San Agustín de Cajas*

Tipo de Tenencia	Viviendas	%
Propia totalmente pagada	1,471	68
Alquilada	415	19
Propia pagando a plazos	55	3
Cedida (por Centro de Trabajo, otro hogar, o Institución)	53	2
Propia por invasión	3	0
Otra forma	157	7
<b>Total</b>	<b>2,154</b>	<b>100</b>

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Por otra parte, en el distrito de San Agustín, el adobe o tapia es el material que predomina en las paredes exteriores de las viviendas representado un 54% del total, es decir una de cada dos viviendas es de este material. En el 45% de las viviendas predomina el material de ladrillo o bloque de cemento. Solo una ligera proporción de las viviendas cuentan con material de madera, quincha, piedra u otro elemento (véase la Tabla 6.)

Tabla 6

*Material Predominante en las Paredes Exteriores de las Viviendas de San Agustín de Cajas*

Material	Viviendas	%
Adobe o tapia	1,164	54
Ladrillo o Bloque de cemento	979	45
Madera	2	0
Quincha	2	0
Piedra o Sillar con cal o cemento	2	0
Otro	5	0
Total	2,154	100

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Servicios básicos.** Pese a que el distrito de San Agustín cuenta con una mayor población en el área urbana (ver Tabla 3), una gran cantidad de viviendas no cuentan con los servicios básicos de agua potable, desagüe o alumbrado eléctrico. En los Censos Nacionales 2007 se obtuvo que solo el 78% de las viviendas tenían acceso a una red pública de agua (dentro o fuera de la vivienda); mientras que el 21% de las viviendas registraron tener conexión a la red pública de desagüe (dentro o fuera de la vivienda), y solo el 27% de las viviendas tenía instalado pozos ciegos o letrinas, este deficiente servicio podría provocar enfermedades diarreicas agudas sobre la población vulnerable (niños y ancianos) debido a las inadecuadas prácticas de higiene; y finalmente, se halló una brecha de 12% de viviendas

respecto al servicio de conexiones de red pública de alumbrado eléctrico (ver Tabla 7).

Evidentemente, el distrito tiene una brecha amplia respecto al saneamiento básico (agua potable y desagüe) de las viviendas (INEI, 2007b).

Tabla 7

*Viviendas de San Agustín de Cajas con Servicios Básicos*

Servicio	Viviendas	%
<b>Abastecimiento de agua</b>		
Red pública dentro de la vivienda	1,075	50
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	610	28
Pilón de uso público	24	1
<b>Servicio higiénico</b>		
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	324	15
Red pública de desagüe fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	126	6
Pozo ciego o negro / letrina	575	27
<b>Alumbrado eléctrico</b>		
Red pública	1,759	82

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>

**Educación.** De la población de 15 a más años de edad se encontró que el 37% alcanzó el nivel educativo secundario, es decir 4 de cada 10 habitantes alcanzaron culminar la secundaria; seguidamente el 19% cuenta con estudios primarios; mientras que solo el 10% y el 9% cuentan con educación superior no universitaria y universitaria, respectivamente, tal como se detalla en la Tabla 8. Un problema latente es que el 8% de la población no tiene algún nivel educativo y que aproximadamente el 17% no logra culminar sus estudios superiores. En relación a la infraestructura educativa, el Ministerio de Educación (Minedu) mediante la plataforma señala que hasta el 2017 el distrito de San Agustín cuenta con: 24 instituciones educativas de nivel inicial (18 públicas y seis privadas); nueve instituciones

educativas de nivel primario (tres públicas y seis privadas); cinco instituciones de nivel secundario (una pública y cinco privadas); y un instituto superior tecnológico de dependencia pública (ESCALE, 2017).

Tabla 8

*Población de San Agustín de Cajas por Nivel de Educación*

Nivel de educación	Total	%
Sin Nivel	544	8
Educación Inicial	7	0
Primaria	1,321	19
Secundaria	2,624	37
Superior No Univ. incompleta	695	10
Superior No Univ. completa	714	10
Superior Univ. incompleta	474	7
Superior Univ. completa	651	9
<b>Total</b>	<b>7,030</b>	<b>100</b>

*Nota.* Población de 15 a más años de edad. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007A. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Salud.** Se ha identificado en el distrito de San Agustín que el solo el 5% de la población cuenta con el seguro que corresponde al Servicio Integral de Salud (SIS); un 14% cuenta con el seguro de ESSALUD y manera alarmante aproximadamente el 77% de los habitantes no cuenta con algún seguro (ver Tabla 9). Estos indicadores estarían demostrando la vulnerabilidad de la población frente a posibles enfermedades y accidentes dado que no cuentan con un seguro con el que se podría afrontar los costos respectivos en caso de eventualidades.

La oferta de centros de salud públicos es limitada, toda vez que el distrito solo cuenta con un centro de salud denominado C.S. San Agustín de Cajas, el cual es de categoría I-3, y un puesto de salud denominado P.S. Coillor de categoría I-1. Ambos establecimientos pertenecen a la Micro Red El Tambo y la Red Valle del Mantaro (MINSA, 2017). Aunque el distrito se encuentre cerca de otros establecimientos y hospitales dada su cercanía con los

distritos de El Tambo y Huancayo resulta importante velar que la oferta pueda satisfacer a la demanda, dado el crecimiento de la población distrital.

Tabla 9

*Población de San Agustín de Cajas por tipo de Seguro de Salud y Grupos de Edad*

Tipo de Seguro	De 0 a 19 años	De 20 a 39 años	De 40 a 59 años	De 60 a 79 años	De 80 a 99 años	Total	%
SIS	442	59	15	5	2	523	5
SIS, ESSALUD y Otro	1	0	0	0	0	1	0
SIS y ESSALUD	1	0	0	0	0	1	0
ESSALUD y Otro	1	3	1	0	0	5	0
ESSALUD	588	350	314	215	21	1,488	14
Otro	126	98	74	29	6	333	3
No tiene seguro	3,226	2,677	1,330	594	89	7,916	77
Total	4,385	3,187	1,734	843	118	10,267	100

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Tabla 10

*Intervalo de Pobreza Total*

	Intervalo de Confianza al 95% de la Pobreza Total	
	Inferior	Superior
Huancayo	11.6	14.3
San Agustín de Cajas	11.4	18.9

*Nota.* Adaptado de “Mapa de pobreza provincial y distrital 2013”, por INEI, 2015b, Lima, Perú.

**Pobreza.** En el último reporte del INEI respecto a la pobreza denominado Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2013 (INEI, 2015b), se identificó que la provincia de Huancayo tuvo una pobreza total ubicada en el intervalo de 11.6% y 14.3%. Asimismo, la pobreza total del distrito San Agustín se situó en el intervalo de 11.4% y 18.9%. Este indicador establece que aún se tiene una proporción significativa de la población en una situación de pobreza monetaria. Si bien el distrito de San Agustín se encuentra alrededor del

intervalo de la provincia de Huancayo es importante señalar la prioridad de mitigar la pobreza para los pobladores brindándoles los servicios para mejorar su calidad de vida.

Tabla 11

*Población de San Agustín de Cajas por Condición de Actividad Económica*

Condición	De 6 a 14 años	De 15 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	De 65 a más años	Total	%
PEA	42	1,216	1,168	834	174	3,434	38
Ocupada	39	1,131	1,128	809	171	3,278	36
Desocupada	3	85	40	25	3	156	2
No PEA	2,031	1,792	673	678	495	5,669	62
Total	2,073	3,008	1,841	1,512	669	9,103	100

*Nota.* Población de seis a más años de edad. Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Empleo.** De acuerdo a la información de los Censos nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda se ha encontrado que el 38% de los habitantes del distrito de San Agustín pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) de los cuales el 95.5% corresponde la PEA ocupada, mientras que el 4.5% representa la población desempleada (PEA desocupada) tal como se muestra en la Tabla 11. Además, se ha encontrado que el 1.2% de la PEA estuvo conformado por niños entre seis y catorce años de edad, este fenómeno social debería mitigarse de tal forma que se garantice que los niños desarrollen sus capacidades de acuerdo a su crecimiento evitando su ingreso al mercado laboral antes de lo debido. En similar línea se halló que más del 5% de la PEA son personas de 65 a más años, esto indica que muchos adultos mayores permanecen contribuyendo su fuerza laboral, no obstante, resulta importante implementar estrategias que permitan mitigar estos casos, dado que los adultos mayores pasan a ser parte de la población vulnerable.

**Economía.** En San Agustín de Cajas el ingreso de los profesionales que trabajan en entidades públicas, comerciantes y algunos empresarios están por encima del mínimo legal, pero que son la menor proporción de la PEA ocupada a nivel distrital. La población que se dedica a la agricultura o realiza trabajos independientes, representa la mayor proporción y, la

que cuenta con ingresos por debajo del mínimo legal, tal es así que se estima un ingreso promedio de S/ 342.00 (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

Por otro lado, principal actividad es la agricultura y representa aproximadamente al 80% de los ingresos de los jefes de familia de la población total y al 20% de los ingresos del resto de la familia. Asimismo, la artesanía es una de las actividades económicas más importantes, especialmente en la zona rural del distrito. Respecto a la actividad comercial, ésta se desarrolla netamente a lo largo de la carretera central (Av. San Agustín) siendo estas de comercio especializados en venta de repuestos, vehículos, ferretería, hospedaje, etc. Finalmente en la actividad manufacturera se encuentra la fabricación y comercialización de ladrillos, el cual es una de las actividades más importantes del distrito, representando con el 19.35% de la actividad económica (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

**Seguridad.** En el Plan Local de Seguridad Ciudadana del distrito de San Agustín de Cajas se estableció que el distrito percibe una serie de problemas de inseguridad por situaciones o factores sociales, económicos, culturales, etc., que afectan a sus barrios y anexos. Los problemas más frecuentes percibidos son:

- Robos
- Consumo de bebidas alcohólicas
- Violencia familiar
- Accidentes de tránsito
- Pérdida de valores
- Problemas ambientales
- Pandillaje juvenil

Teniendo en cuenta que estos problemas son los más comunes y fuente de inseguridad en la población, exige la atención urgente para implementar medidas de seguridad, preventivas y correctivas, así como también la organización y participación de las instituciones y la sociedad civil, que de manera conjunta realicen acciones de prevención y de corrección. La ingesta de alcohol es un problema recurrente en el distrito, el alcoholismo callejero o bebedor social como suelen llamarlo, es el principal factor que afecta al distrito ya que en las estadísticas de seguridad ciudadana muestra un alto índice de disuasiones e intervenciones por este motivo, especialmente los fines de semana y algunas celebraciones que se da durante el año en el distrito, siendo muy común encontrar jóvenes y adultos de ambos géneros y diferentes edades, bebiendo en la vía pública, plazas, complejos, áreas verdes (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017).

Considerando que el alcoholismo es un fenómeno predominante, que no solo afecta la salud y economía de quienes lo practican, sino también, que conlleva a una serie de infracciones relacionadas entre sí, actos antisociales, como las alteraciones del orden Público, los accidentes de tránsito, peligro común, contra la moral y las buenas costumbres, riñas callejeras (agresiones físicas), violencia familiar, contra el medio ambiente (ruidos molestos, arrojados de desechos, etc.), contra el patrimonio, que sin llegar a ser pernicioso, constituyen serios problemas sociales a los cuales hay que darles la atención debida, ya que si bien el consumo de alcohol no está penada por la ley, el individuo común bajo los efectos de estas sustancias incurren en faltas y delitos (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017).

## **1.2 Conclusiones**

San Agustín de Cajas es un distrito que cuenta con muchas ventajas. Su cercanía con los distritos de El Tambo, Huancayo y Chilca le permite aprovechar de las oportunidades económicas del mercado; su desarrollo manufacturero respecto a la fabricación y

comercialización de ladrillos, es una actividad que resulta favorable para el distrito dado las propiedades adecuadas de la tierra para la producción de ladrillos; su desarrollo urbano, dado que un mayor porcentaje de la población vive en los barrios urbanos del distrito; y su interconexión con la carretera central contribuye a la dinamización de su mercado interno. Estas características permiten que el distrito tenga fortalezas y oportunidades que pueden ser empleados para su desarrollo, progreso y bienestar de la población en su conjunto.

No obstante, aún se cuenta con muchas brechas y problemas que deben ser mitigados paulatinamente. Entre las principales brechas que deben cerrarse están: la ampliación de la conexión pública de los servicios básicos (agua potable, desagüe y alumbrado público), necesidad de mejorar la asistencia escolar (principalmente en primaria), reducción de la pobreza total, mejoramiento en los establecimientos de salud, e implementación de adecuadas prácticas respecto al trabajo infantil y adulto mayor.

La dinámica natural del distrito de San Agustín de Cajas es el de convertirse en un distrito urbano (debido a la mayor proporción de población urbana), es por ello que las estrategias que se plantean para el mediano y largo plazo deben velar por el futuro y desarrollo del distrito sin obviar el respeto por el medio ambiente y a la humanidad.

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

Es importante que toda organización cuente con una visión, misión, valores y código de ética los cuales forman parte del pilar de la dirección y la cultura organizacional.

Asimismo, resulta importante indicar que la visión debe ser compartida y concertada respetando las necesidades y requerimientos de las organizaciones públicas y privadas (*stakeholders*) dentro del distrito de San Agustín de tal forma que se alcance el desarrollo, progreso y bienestar.

### 2.1 Antecedentes

El desarrollo de un ámbito territorial, es un proceso permanente que requiere planificarse en forma adecuada, a fin de garantizar el bienestar de la población, en dicho sentido, en el Artículo IX del Título Preliminar de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, se establece que "el proceso de planeación local es integral, permanente y participativo" (Ley 27972, 2003, pág. 5), por ello, la planificación del desarrollo es un proceso político, social y técnico que las autoridades de los gobiernos locales deben liderar, concertando políticas y acciones para el éxito de la gestión en un determinado territorio.

El 17 de octubre de 2016, la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas publicó el Plan de Desarrollo Concertado del distrito de San Agustín de Cajas hacia el 2021 con prospectiva al 2030 (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a; Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016c) en el cual se estableció la visión. La formulación de la visión concertada y compartida se basó en los lineamientos recomendados y normados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en el marco de la Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014-CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2014).

La visión de desarrollo sostenible del distrito al 2030 quedó planteada como sigue:

En el año 2030 los vecinos del distrito de San Agustín de Cajas gozan de condiciones adecuadas de calidad de vida, los pobladores y autoridades han logrado consolidar un distrito ordenado, con cobertura de servicios básicos de agua y desagüe, con suficiente calidad ambiental, con seguridad ciudadana, con competitividad económica, con gobernabilidad y participación ciudadana, con pobladores emprendedores identificados culturalmente con su historia y patrimonio cultural, San Agustín de Cajas además es reconocido por sus restos arqueológicos y atractivos turísticos. (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a, p.8)

De acuerdo a los nueve elementos necesarios que debe componer una visión según D'Alessio (2015), se ha encontrado que la visión no cuenta con los siguientes elementos (ver Tabla 12): (a) no es ambiciosa, ni convincente, (b) no es conocida por la población y más aún por aquellas que son de los anexos, y (c) no tiene sentido de urgencia, es decir le hace falta poner énfasis en la prioridad de alcanzar la visión. Es necesario incrementar los elementos faltantes de tal forma que se garantice que el distrito de San Agustín se dirija al norte adecuado y sea posible alcanzarlo.

Tabla 12

*Análisis de la Visión de Desarrollo Institucional*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	No
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

*Nota.* Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia" (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Por otra parte, la misión institucional planteada en el Plan Operativo Institucional 2016 indica que:

Promover la adecuada prestación de servicios públicos y el desarrollo integral, sostenible y armónico del distrito de San Agustín de Cajas con planeamiento y ordenamiento territorial, cobertura de infraestructura básica, calidad ambiental, competitividad económica, gobernabilidad, participación ciudadana, seguridad ciudadana e identidad cultural. (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016b, pág. 5)

El análisis de los nueve componentes de Pearce (D'Alessio, 2015) señalan que la misión del distrito cuenta con diversas falencias: (a) no se enfoca a los clientes, (b) no se identifica los mercados a los cuales llega, y (c) no presenta preocupación por los empleados, tal como se observa en la Tabla 13.

Tabla 13

*Análisis de la Misión Institucional Actual*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
Clientes	No
Productos: Bienes o Servicios	Sí
Mercados	No
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	No

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 2.2 Visión

Se propone la siguiente visión para el distrito de San Agustín de Cajas de tal forma que cumpla con los elementos correspondientes (ver Tabla 14):

Para 2030, San Agustín de Cajas será el cuarto distrito de la provincia de Huancayo en cuanto a su desarrollo humano, generando un crecimiento económico sostenible al ser un distrito verde, pero además con una economía diversificada y con un gobierno local innovador y propulsor que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Tabla 14  
*Análisis de la Visión de Desarrollo Institucional Propuesta*

Elementos de la visión	Resultado del análisis
Ideología central (carácter)	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara de a dónde se desea ir	Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 2.3 Misión

Se plantea la siguiente misión para el distrito de San Agustín de Cajas, tal que cumpla con los nueve elementos propuestos por Pearce (D’Alessio, 2015) y tal como se detalla en la Tabla 15:

Generar desarrollo económico sostenible del distrito de San Agustín de Cajas, ofreciendo servicios eficientes de calidad, propiciando un excelente ambiente de negocios, brindando oportunidades de crecimiento, en un entorno seguro, respetando el medioambiente,

estimulando la creación y asentamiento de nuevas actividades empresariales en un marco ético y moral.

Tabla 15

*Análisis de la Misión Institucional Actual Propuesta*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis
Clientes	Sí
Productos: Bienes o Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 2.4 Valores

Los valores propuestos para la implementación del presente Plan Estratégico en el distrito de San Agustín de Cajas son:

- Honestidad: En las acciones de funcionarios públicos y los ciudadanos, donde prevalezcan los intereses colectivos y evite la corrupción;
- Eficiencia: En la ejecución de las actividades de todas las áreas del Gobierno local;
- Calidad: En las actividades de la provincia, considerando también normas internacionales;
- Responsabilidad: Para el manejo adecuado de los recursos de la provincia;

- Trabajo en equipo: Entre las entidades públicas, privadas, los ciudadanos e inversionistas; e
- Innovación: Promoviendo el uso de las tecnologías de información y comunicaciones.

## 2.5 Código de Ética

A 2017, el distrito de San Agustín de Cajas no cuenta con un Código de Ética declarado, por lo cual se propone lo siguiente:

- Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú;
- Evitar toda relación de negocios, financieras, o familiares que puedan significar conflicto de intereses;
- Resaltar el respeto mutuo entre los distintos grupos de interés y sus culturas;
- Regular, monitorear, y fiscalizar las actividades empresariales con la finalidad de proteger el medioambiente; y
- Propiciar, regular, y fiscalizar la formalidad de las actividades económicas.

## 2.6 Conclusiones

La visión y misión propuestas permitirán que el distrito de San Agustín de Cajas para el 2030 sea una ciudad verde, que ofrezca a los ciudadanos mejor calidad de vida, con servicios eficientes, sostenibles, y de calidad, que haga uso de nuevas tecnologías y promueva el crecimiento de actividades empresariales. Para lo cual, el gobierno local debe actuar como líder del cambio y ser coherente con los valores y código de ética planteados.

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

En el presente capítulo, se lleva a cabo el análisis integral de los factores externos de la provincia de Huancayo, donde se utilizan cuatro metodologías de análisis: (a) el análisis tridimensional de las naciones, desarrollada por Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015); (b) el análisis de la competitividad nacional (Porter, 2009); (c) el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE); y (d) el análisis competitivo provincial. Los resultados de estos análisis sirven como las bases para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la misma que permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno del distrito de San Agustín de Cajas. De igual forma se realiza la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), con el fin de establecer los factores claves de éxito para que la provincia tenga el mejor desempeño competitivo. Y, por último, sirve para elaborar la Matriz de Perfil de Referencia (MPR), la cual permite evaluar al distrito de San Agustín de Cajas en referencia a ciudades foráneas modelos, con el fin de establecer factores de crecimiento.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones**

De acuerdo con D'Alessio (2015), el análisis tridimensional de las naciones de Hartman, permite analizar al Perú acerca de cómo se relaciona entre las diferentes naciones y se identifican intereses nacionales. Los resultados de este análisis sirven como base para identificar factores externos que se considera en el planeamiento estratégico de la provincia de Huancayo. Para evaluar las relaciones entre las naciones, se deben considerar tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales de acuerdo con Hartmann (1978), son aquellos que los Estados protegen o tratan de conseguir frente a otros Estados utilizando todos los recursos y

competencias a su disposición. Los intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos. De acuerdo con Nuechterlein (1973), se clasifican en: (a) por el nivel de intensidad pueden ser: de supervivencia, vitales, mayores, o importantes y periféricos; y (b) por la interacción o relación de cada país, pueden ser comunes u opuestos.

Dado que el Perú no cuenta con una matriz de intereses nacionales ya definida, se utiliza información publicada en el plan estratégico Perú hacia el 2021 elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) en junio de 2016, para el desarrollo del planeamiento estratégico asignado (PEA) de la provincia de Huancayo se consideran los seis ejes estratégicos planteados: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad, y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica, y gestión del riesgo de desastres (CEPLAN, 2016).

El primer interés nacional está referido a la seguridad nacional, referida en las zonas fronterizas en incrementar la capacidad de prevención y respuesta del Estado ante amenazas; además asegura la presencia del Estado en las zonas fronterizas con programas de desarrollo inclusivo e integración fronteriza, así como mejorando en infraestructura en los pasos de frontera. El segundo interés nacional es tener una economía diversificada y competitiva, donde la estructura productiva esté basada en servicios y bienes innovadores con el uso intensivo de tecnología. A su vez, se establezcan mecanismos de apoyo para el desarrollo de conglomerados que potencien el desarrollo empresarial, fortaleciendo competencias técnicas y de gestión que incrementen la competitividad del capital humano. De igual modo, mantener la estabilidad macroeconómica que permita el crecimiento sostenido. El tercer interés es el bienestar de los ciudadanos, que se refiere al acceso a los servicios (i.e., educación, salud, agua, saneamiento, gas natural, electricidad, telecomunicaciones, viviendas, y transporte) que corresponde al nivel mínimo de bienestar al que debería acceder la ciudadanía para lograr una

mejor calidad de vida y desarrollo. El cuarto interés es lograr el desarrollo equilibrado, competitivo, e integrado del territorio nacional. Desarrollar el territorio con mayor cohesión en lo físico, económico, social, e institucional en distintos niveles (i.e., nacional, regional, y local); asimismo desarrollar una red de ciudades sostenibles que cuenten con los servicios públicos esenciales, red de puertos, y aeropuertos que garanticen el sistema logístico adecuado; además desarrollar la infraestructura de transporte inteligente con criterios de sostenibilidad y modernidad.

A continuación, en la Tabla 16 se muestra la intensidad de los intereses nacionales peruanos. Los países que se han seleccionado para revisar si su interés es opuesto o común al del Perú son vecinos como Chile, Ecuador, Brasil, y Colombia. También se ha incluido a los principales socios comerciales que son China, EE.UU., y la Comunidad Europea.

Tabla 16

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Seguridad nacional		Ecuador**		
Economía diversificada y competitiva		Chile*, Brasil*, y Colombia*	Comunidad Europea* y EE.UU.*	
Bienestar de los ciudadanos			Chile* y Brasil*	China**
Desarrollo equilibrado, competitivo, e integrado del territorio nacional		Chile*, Brasil*, México*, y Colombia*		

*Nota.* \*Intereses comunes \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### 3.1.2 Potencial nacional

Con el fin de determinar el potencial del Perú, se van a analizar siete elementos del poder; es decir, determinar sus principales fortalezas y debilidades de acuerdo con Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015). Estos elementos que abarcan el análisis son: (a) la estructura poblacional (i.e., demográfico), (b) el tamaño y la forma del territorio (i.e., lo geográfico), (c) el material estratégico (i.e., lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (i.e., lo histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de Gobierno (i.e., lo organizacional y administrativo), y (g) las fuerzas armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (i.e., lo militar).

**Demográfico.** La esperanza de vida al nacer en el Perú está por encima del promedio mundial (71 años), con un valor de 75 años aproximadamente; en 2014, Perú ocupó el puesto 88 en un universo de 199 países, donde Chile ocupó el puesto 19 con un valor de 81.5 años (CEPLAN, 2016, p. 121).



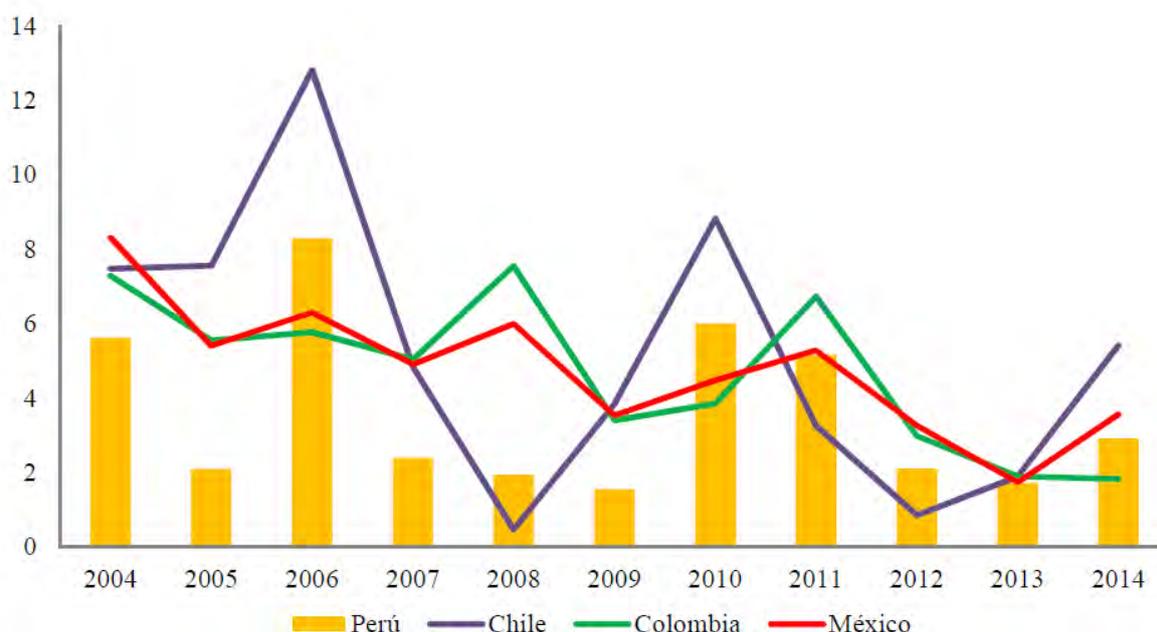
Figura 2. Variación porcentual anual del PBI.

Adaptado de “Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones Porcentuales Reales)”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. En Cuadros Anuales Históricos (Cuadro N°2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

La población rural está disminuyendo debido a la urbanización que permite a la población un acceso gradual a los servicios. En 2014 el indicador de Perú se ubicó por debajo

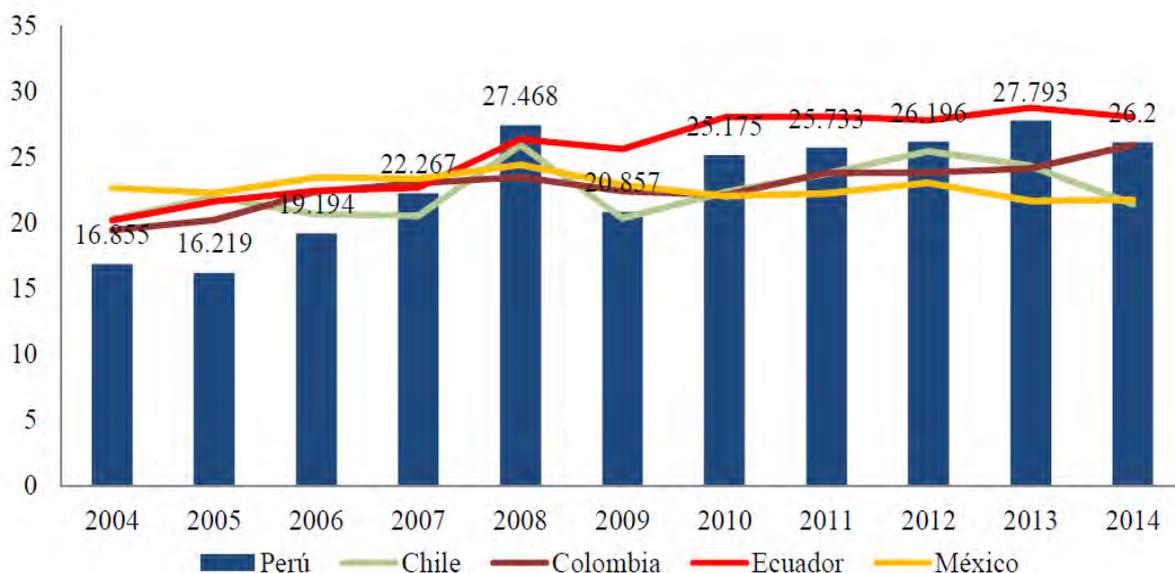
del promedio mundial (41.2%), con un 21.7% de su población viviendo en espacios rurales (CEPLAN, 2016, p. 133). La población urbana ha mostrado un crecimiento sostenido, y esto demuestra un incremento de la migración de la población rural a las ciudades; lo que genera eficiencias para la dotación de servicios de infraestructura, así como un mayor e importante acceso a servicios y oportunidades de intercambio y realización personal. El Perú se había ubicado en el período 2014 por encima del promedio obtenido en el ámbito mundial (58.8%), con un 78.3% de su población viviendo en espacios urbanos (CEPLAN, 2016, p. 135).

**Económico.** Se inicia el análisis del dominio económico presentando la variación porcentual anual del PBI en la Figura 2. Desde finales de la década de los noventa la evolución ha sido positiva todos los años y alcanzó sus valores más elevados en 2008 creciendo 9.1% y en 2010 cuando aumentó 8.5%. A partir de 2013 se apreció un decrecimiento en la tasa, aunque sigue siendo positivo, lo cual se conoce como desaceleración económica (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).



*Figura 3.* Tasa de inflación.

Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 196. Lima, Perú: Autor.



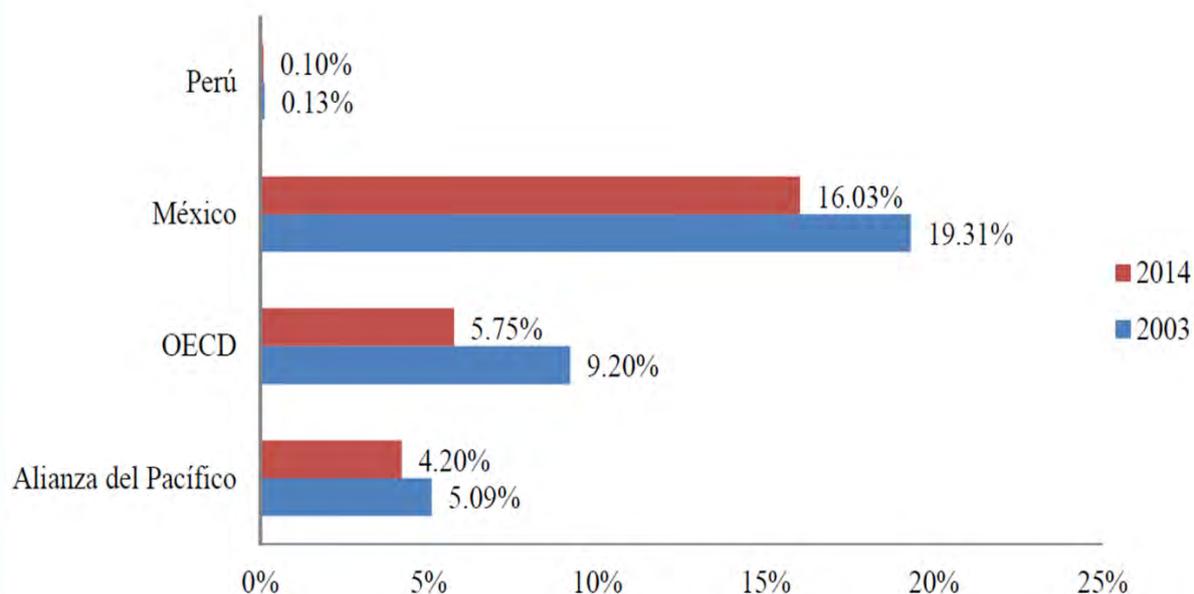
*Figura 4.* Variación porcentual anual del PBI.

Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 198. Lima, Perú: Autor.

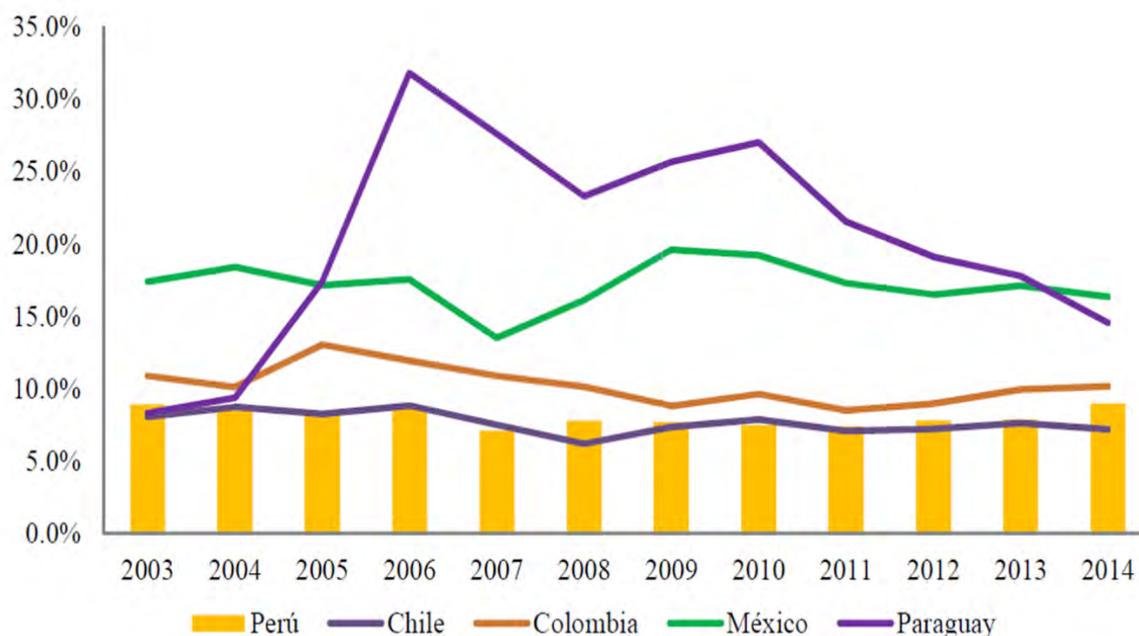
La tasa de inflación en el Perú de 2014 fue 2.9 de inversión como proporción del PBI, ubicándose debajo del promedio mundial (3.63%) en el puesto 95 entre una población de 171 países, donde el país mejor ubicado en Sudamérica fue Colombia en el puesto 75 con una tasa de inflación anual de 1.83% (ver Figura 3). Mientras que, en inversión total, el Perú ocupó durante 2014 el puesto 55 entre 172 países estudiados. Se ubicó ligeramente por encima del promedio mundial, que fue 23.5%, con un valor de 26.2% de inversión como proporción del PBI. El país mejor posicionado en Sudamérica fue Ecuador registrando un valor de 28.06%, como se aprecia en la Figura 4.

**Tecnológico y científico.** En este aspecto el Perú tiene un escaso desarrollo de la economía en cuanto a las exportaciones de tecnología de la información y comunicación (TIC). En 2014, el Perú se ubicó por debajo del promedio mundial de 4.13%, con un valor de apenas 0.10% de bienes TIC con respecto al total de bienes exportados, ocupando el puesto 112 entre un total de 136 países. Se debe resaltar que México se encuentra en el puesto 11 con un indicador de 16%, como se aprecia en la Figura 5. En cambio, las importaciones de TIC han permanecido altas durante los últimos años, y se observa que el indicador de Perú se

ubica por encima del promedio mundial (6.36%) con un valor de 8.99%. En 2014 Perú ocupó el puesto 27 en un universo de 144 países en relación a importaciones TIC versus el total importado (ver Figura 6).



*Figura 5.* Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales. OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 252. Lima, Perú: Autor.



*Figura 6.* Importaciones de TIC como porcentaje de todas las importaciones. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 254. Lima, Perú: Autor.

**Histórico, psicológico, y sociológico.** El Perú es un país con una rica historia milenaria, donde se ha desarrollado una de las culturas más importantes del mundo (i.e., la cultura Inca); asimismo a lo largo y ancho del Perú se encuentran diversos restos arqueológicos de culturas preincas que convierte al Perú en un destino importante de los turistas. En cuanto a los elementos psicológico y sociológico, la sociedad peruana se ha caracterizado por no proyectarse a largo plazo y ser cortoplacista a su vez informal.

**Organizacional y administrativo.** El índice de efectividad gubernamental que mide la percepción de la población sobre la calidad de los servicios públicos, la administración pública, y su grado de independencia ante las presiones políticas, se encuentra en el rango de -2.5 a 2.5, donde a mayor valor del índice, mejor será la posición del país con respecto a la efectividad del Estado. El Perú se ubicó en el puesto 118 en 2014 de un total de 209 países con un valor de -0.28, como se muestra en la Figura 7.

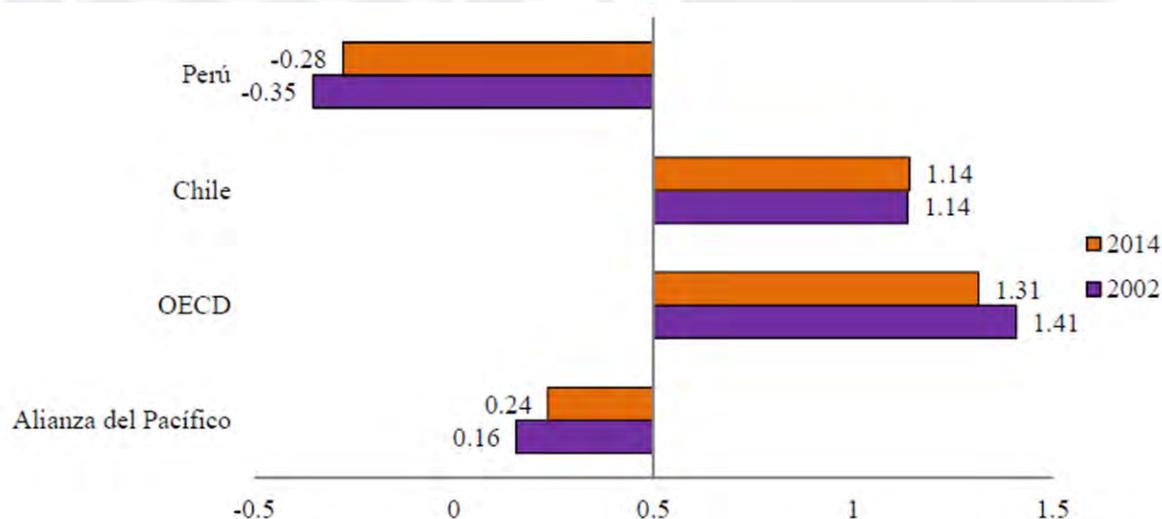
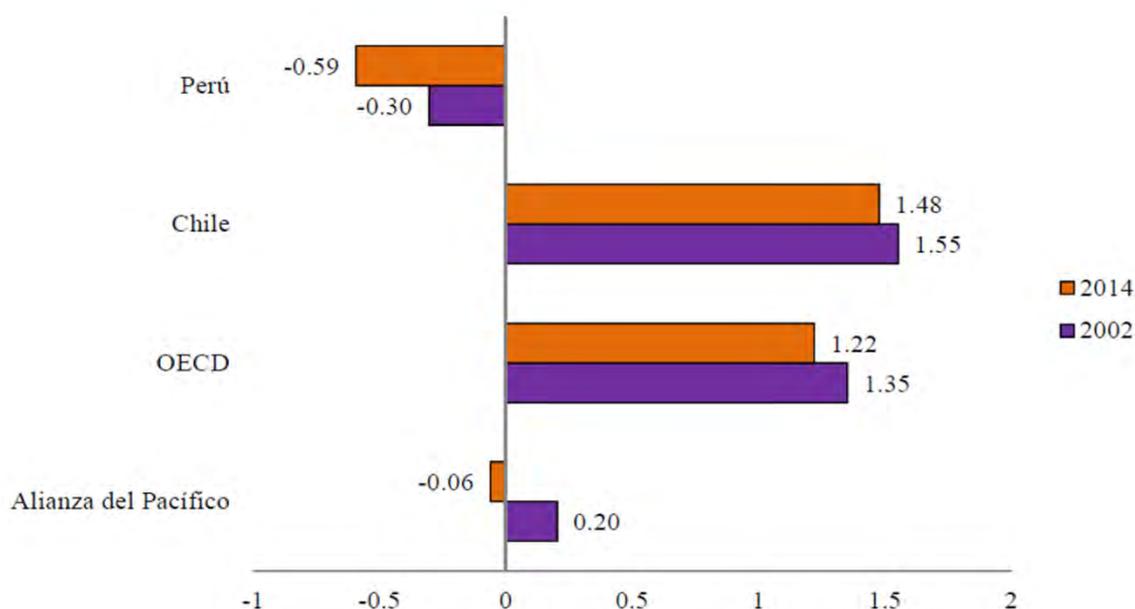


Figura 7. Índice de efectividad gubernamental.

OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 16. Lima, Perú: Autor.

El índice de control de la corrupción muestra la medida en que se ejerce el poder público en beneficio privado y si el Estado ha sido capturado por minorías selectas e intereses particulares. El Perú se encuentra ubicado de acuerdo con este índice en el puesto 141 de un

total de 209 países con un -0.59; y Chile se encuentra en el puesto 20 con un índice de 1.48, como se muestra en la Figura 8.



*Figura 8.* Índice de control de la corrupción.

OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 26. Lima, Perú: Autor.

**En el aspecto militar.** Según el indicador de gasto militar, el Perú destina menos recursos a los gastos militares que los otros países de la región, ubicándose por debajo del promedio mundial (2.1%). Los gastos militares del Perú representaron el 1.6% de su PBI para 2015, lo que hizo que se ubicase en el puesto 60 de un total de 139 países, donde Colombia es el país de Sudamérica con mayor gasto militar en porcentaje de su PBI, ocupando el puesto 20 con un indicador de 3.5%. Es evidente que el contexto de cada país en este tipo de asuntos es particular: por un lado, Corea del Sur mantiene latentes discrepancias políticas con Corea del Norte, mientras que Colombia aún sostiene conflictos armados con grupos guerrilleros y narcotraficantes en sus zonas de frontera (CEPLAN, 2016, p. 35).

### 3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D’Alessio (2015), para reconocer las oportunidades y amenazas que un país tiene en su entorno, se deben conocer los cuatro principios cardinales: (a) la

influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** Las exportaciones de Latinoamérica hacia la Republica China se han ido incrementando en la última década, que lo convierte a China como un socio estratégico en el comercio exterior (Perroti, 2015). En 2015, las exportaciones en el Perú representaron el 17.78% del PBI en productos tradicionales y no tradicionales, de las cuales el 22.06% de estas exportaciones se dirigieron a China, el 15.1% a EE.UU., el 8.1% a Suiza, y el 6.94% a Canadá, como se muestra en la Figura 15. En lo que concierne a las importaciones para el consumo, en el Perú estas representaron el 19.70% del PBI en 2015, donde China obtuvo una participación de estas importaciones de 22.74%, EE.UU. el 20.65%, México el 5%, y Brasil el 5% (International Trade Centre [ITC], 2016).

De acuerdo con los datos expuestos se puede decir que el Perú es un país de exportación tradicional, principalmente minero y por este motivo tiene una fuerte dependencia en dos países principalmente que son China y EE.UU. en lo que concierne al comercio internacional y esto representa una amenaza para el Perú. Es por ello que el Perú tiene que fortalecer su competitividad en las exportaciones no tradicionales principalmente y, darles un valor agregado a los productos tradicionales y de esta manera apoyar a la internacionalización de las empresas peruanas.

El Perú cuenta con un *Plan Estratégico Nacional Exportador a 2025*, donde plantean tener una diversificación de mercados donde importar, una oferta exportable diversificada, competitiva, y sostenible; para esto el Perú fortifica los acuerdos comerciales como los tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países como: la Comunidad Europea, Brasil, EE.UU., China, Japón, y Corea del Sur. Asimismo, fortalecer los acuerdos regionales con la Comunidad Andina y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR); fortalecer

los acuerdos multilaterales con la Organización Mundial de Comercio (OMC), y el Foro de Cooperación Económica del Asia Pacífico (APEC).

***Lazos pasados-presente.*** El Perú y Chile tienen un pasado bélico por los recursos naturales (i.e., salitre), y ha sido arrastrado a la actualidad por una disputa de la delimitación marítima del océano Pacífico y esta fue resuelta por la Corte Internacional de La Haya a favor del Perú. En la actualidad el país mantiene relaciones comerciales con Chile, pero existe una desventaja bélica de inversión en armamentos y por este motivo existe una latente amenaza con el vecino país del sur. Por otro lado, con el Ecuador tan igual que con Chile se tiene una historia de conflicto limítrofe de 150 años que se puso fin en 1998 firmando el acta de Brasilia; en este caso es distinto puesto que la finalización del conflicto ha ayudado a ambos países al incremento de comercialización, logrando mayor valor de importaciones y exportaciones entre ambos países.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú y Chile presentan acuerdos comerciales donde resalta el Acuerdo de Complementación Económica (ACE-38) que inicia al TLC entre los dos países; asimismo, forman parte del APEC y del Foro del Arco Pacífico Latinoamericano. Ello demuestra que ambas naciones caminan por una senda de una relación inteligente con una visión conjunta de futuro, de compartir el mismo anhelo de dar una mejor calidad de vida a los ciudadanos; a pesar que existe una historia de guerra por problemas limítrofes, lo cual representa un contrabalance de los intereses que ambos países han podido sobrellevar y resolver en la Corte Internacional de La Haya donde el fallo ha favorecido a ambos países dando término a la desconfianza y abrir los accesos para poder trabajar juntos hacia el futuro mejorando las relaciones y dinamizando las inversiones al mismo tiempo (Fairlie & Queija, 2007).

Conservación de los enemigos. A pesar que se considera a Chile como un enemigo por los problemas limítrofes del pasado, este tiene al Perú como cuarto destino de inversiones

en el exterior y que ha llegado a US\$16,500 millones, haciendo que el empleo en el Perú crezca. Del mismo modo, Chile también se muestra como un mercado atractivo para los grandes grupos comerciales peruanos. Más allá del fallo político de la Corte Internacional de La Haya, las excelentes relaciones comerciales entre ambos países se han fortalecido.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Organización**

El modelo tridimensional de Hartmann evidenció cómo el entorno puede influenciar al Perú y permite realizar un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas; además permite evaluar cómo estas interacciones pueden influir en el distrito de San Agustín de Cajas para establecer estrategias que lleven a competir exitosamente y desempeñar un rol importante. Se ha encontrado que la provincia debe utilizar los acuerdos y TLC para lograr que sus productos mineros lleguen al extranjero. Asimismo, el crecimiento económico nacional ha permitido una expansión del mercado peruano, aumentando su capacidad de consumo, por lo que la provincia de Huancayo tiene que enfocarse en incrementar su producción agrícola para atender la demanda, en un entorno macroeconómico estable, lo que impulsa la inversión.

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

Se analiza la competitividad del país, cubriendo cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Se aprecia cómo las condiciones de competitividad son en general desfavorables, como baja productividad y eficiencia, junto con carencias en ciencia y tecnología.

El índice de competitividad global mide la mayor competitividad que posee un país, y los rangos varían desde uno a siete donde el número cercano a siete es el más competitivo. El Perú ha incrementado su índice de competitividad en el periodo 2015-2016 de 3.9 a 4.2 y a pesar de ello se encuentra debajo del promedio anual (4.24) con un valor de 4.21

aproximadamente, ubicándose en el puesto 61 de un total de 140 países. El país sudamericano mejor posicionado es Chile, en el puesto 35 con un índice de 4.58, como se muestra en la Figura 9.



Figura 9. Índice de competitividad.

OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 190. Lima, Perú: Autor

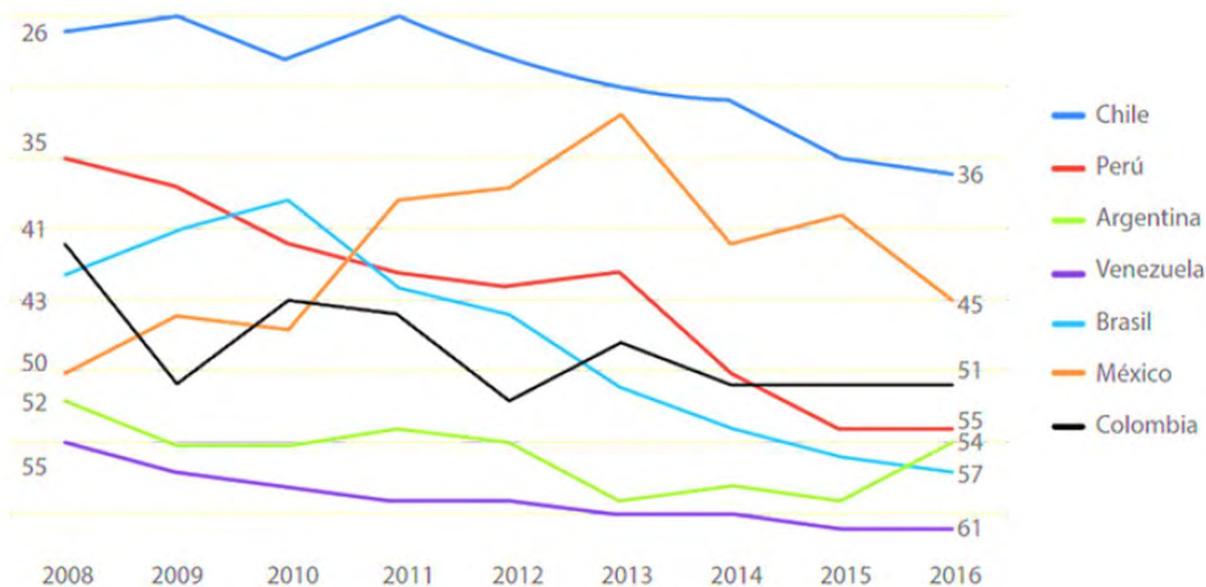


Figura 10. Evolución de países de Latinoamérica en el ranking 2008-2016.

Tomado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2016 [Anuario de Competitividad Mundial del IMD 2016],” por F. A. D’Alessio, 2016b, p. 4. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú se ubicó en el puesto 54 en el World Competitiveness Yearbook 2018 con respecto al nivel de competitividad frente a un total de 63 países evaluados. En base al reporte se observa que el Perú se ha mantenido alrededor de la misma posición durante los últimos cuatro años; lo que muestra que el esfuerzo por parte del sector público y privado no han sido lo suficientes para incrementar el nivel competitivo del país.

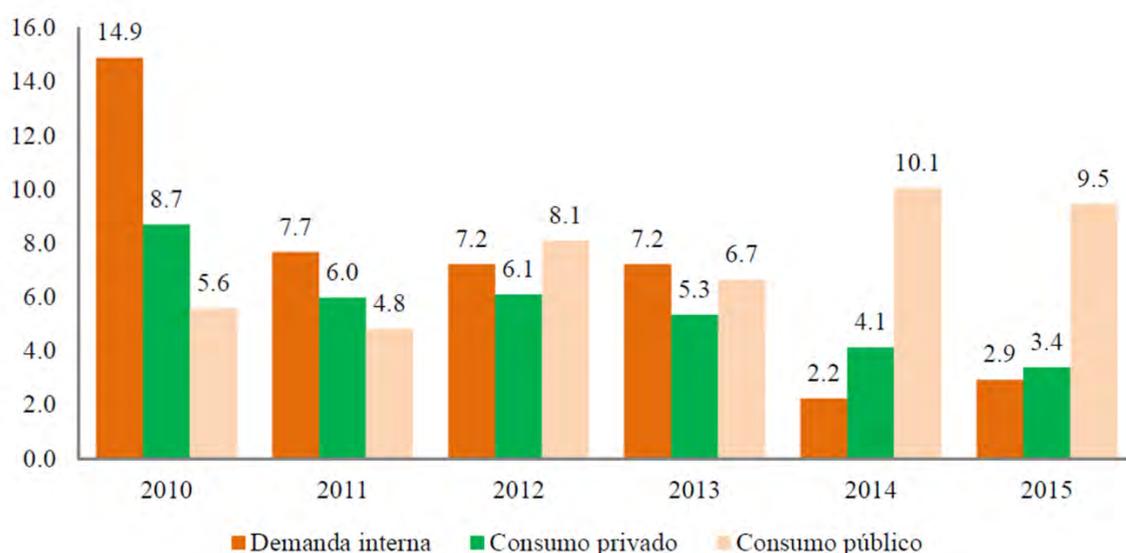
Para mejorar el nivel de competitividad, es necesario llevar a cabo una estrategia económica, desarrollando sectores como el turismo y la agroindustria de exportación en complemento con las exportaciones mineras, innovando en nuevas reformas educativas para mejorar en la calidad de la educación. Tal como Porter (2009) indicó: “La prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar” (p. 36).

Las naciones no serán ni podrán ser competitivas en todos sus sectores, incluso no podrán serlo en la mayoría de los mismos. Es por ello que Porter (2009) estableció cuatro atributos sustanciales que componen el rombo de la ventaja competitiva de una nación, los cuales son: i) las condiciones de los factores; ii) las condiciones de la demanda; iii) los sectores afines y auxiliares; y iv) la estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas (D’Alessio, 2016b).

La ubicación geográfica peruana es ideal para el comercio, puesto que se encuentra en la parte central occidental de Sudamérica, lo cual permite tener una ventaja en las fronteras con la mayoría de países; por lo cual, se obtiene una mejor interacción y acceso con los clientes externos. Adicional a ello, posee un clima tropical, conllevando a tener una importante variedad de recursos naturales.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según Naser y Concha (2011), la necesidad de los municipios del país y del Estado peruano por agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar, y abaratar procesos y/o actividades de la administración pública, ha impulsado a emplear rápida y sustancialmente las tecnologías de información y comunicación mejorando aplicaciones que resultan ser más complejas, necesariamente soportadas por diseños dedicadas, especialmente dedicados a trabajar de la manera más óptima, constituyendo sistemas, empleando los principales instrumentos de gestión y desplegando modelos en base a las necesidades de la administración pública. Diversos factores como aspectos normativos, la gestión de proyectos, las tecnologías, las personas, las políticas públicas, y los procesos, cumplen un rol importante en el éxito de las actividades de la administración pública.



*Figura 11.* Variación anual de la demanda interna, consumo privado, y consumo público (%). Adaptado de “Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones Porcentuales Reales)”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016. En Cuadros Anuales Históricos (Cuadro N°2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

El funcionamiento eficiente de la gestión pública según el CEPLAN (2014), conlleva relaciones dinámicas y sinergias con la sociedad, que parten de una decisión política de articulación con las demandas sociales en una construcción conjunta, lo cual implica un cambio de actitudes en todos los ciudadanos y que se ve reflejado en el crecimiento

económico. Asimismo, se refleja en la demanda interna, el consumo privado, y el consumo público, cuyos datos se muestran en la Figura 11.

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

Una de las variables utilizadas en el análisis de diamante, la cual delimita la ventaja competitiva de una nación, hace referencia a aspectos del entorno de los países y por otro lado las estrategias y objetivos que la región desea alcanzar. De esta forma, Porter (2009) desglosó esta variable en dos aspectos: (a) los objetivos de la empresa y (b) la rivalidad externa. Los objetivos y metas que la provincia de Huancayo pretende alcanzar dependen de factores internos como sus actividades productivas, los grupos de interés, y la existencia o no de clústeres. Pero además depende de factores externos como por ejemplo los intereses nacionales y la legislación.

El Perú ofrece un adecuado clima para los negocios; sin embargo, en los últimos años, se ha visto cómo el nivel de corrupción, la informalidad, y la mínima o casi nula presencia del Gobierno central en las regiones hace que hoy en día, ante un clima económico mundial no muy claro, los inversionistas lo piensen dos veces antes de invertir en el Perú.

Adicionalmente, en el Perú se han identificado 41 clústeres según el estudio realizado por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2014).

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

Se considera que el principal sector relacionado es el sistema financiero, que permite e impulsa la inversión para el crecimiento de la producción y en muchos casos del consumo. Para que las instituciones financieras puedan ofrecer créditos es necesario que haya ahorro. Al respecto se tiene que el ahorro nacional bruto en el Perú para 2014 fue de 22.25% del PBI, situándose encima del promedio mundial (19.5%), lo que le ha permitido al país ocupar el

puesto 64 de un total de 172 países, donde el país mejor posicionado en la región fue Ecuador, ubicado en el puesto 33, con un valor de 27.46% (CEPLAN, 2016).

El Instituto de Promoción de la Inversión Privada y Ciencia, Tecnología, e Innovación (IPIP-CTI), es el encargado de la promoción de la inversión privada a nivel nacional. Mientras que el Consejo Nacional de la Competitividad (CNC) busca acelerar la implementación de medidas que permitan hacer al país más competitivo, articulando las distintas organizaciones. Esto permitirá segmentar los mercados e internacionalizar las empresas, reconociendo que la región Junín tiene un bajo índice de competitividad regional, donde se necesita incrementar la capacidad de las PYME exportadoras y aumentar la penetración de las tecnologías de la información y la comunicación.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el distrito San Agustín de Cajas**

La economía mundial se ha desacelerado, en un contexto donde el Perú tiene bajos niveles de competitividad; ello aumenta la presión sobre las distintas industrias para ser más eficientes en el uso de los recursos y disminuir los costos. Este es un reto que cada empresa privada tiene que asumir y le corresponde al gobierno local simplificar los procedimientos para incentivar la inversión y la operación formal.

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

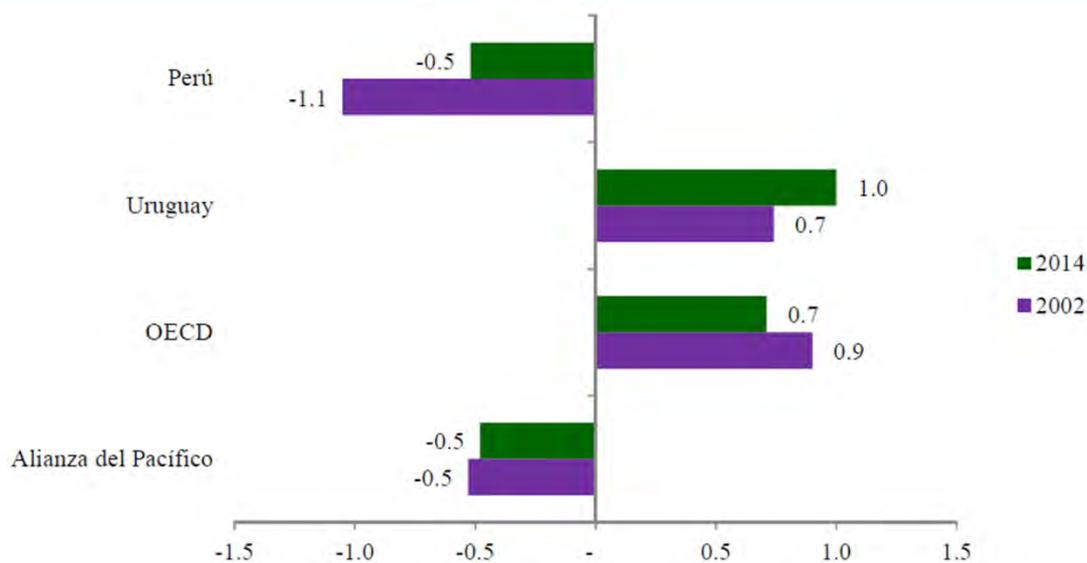
Se analizan cinco fuerzas externas, las cuales son importantes para determinar las oportunidades y amenazas que tiene la provincia de Huancayo. Así se sientan las bases para el futuro desarrollo de las estrategias. Las fuerzas analizadas son: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

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

Perú es un Estado de carácter democrático, que se organiza en tres dominios autónomos e independientes: (a) el Poder Ejecutivo, cuyo mayor representante es el presidente de la República; (b) el Poder Legislativo o Congreso Nacional, que es unicameral; y (c) el Poder Judicial. Sin embargo, esta división de poderes no se ha relacionado directamente con la efectividad gubernamental. CEPAL (2016) indica que la ubicación del Perú según el índice de efectividad gubernamental versus el PBI, se ubica sobre la línea de tendencia, similar a Brasil, mientras que Chile tiene una efectividad mayor, asociada también a un PBI más alto que el del Perú.

Se debe resaltar que una de las dificultades más significativas que afronta el Perú es la corrupción, la cual ha significado un obstáculo casi imposible de resolver debido a su presencia y crecimiento en las últimas décadas. Su costo significa anualmente un equivalente a 39,000 sueldos mínimos, dinero con el que se podrían solucionar problemáticas que viven a diario los peruanos. Estas cifras alcanzan los US\$11,000 millones, lo que sobrepasa el 8% del PBI nacional; es decir, mucho más de lo que se invierte en temas tan importantes como la educación, y a su vez significa un retroceso para aquellas industrias en crecimiento, la inversión, y la accesibilidad a los servicios públicos.

La estabilidad política (ver Figura 12) es indispensable para que el país logre atraer inversión extranjera. Este indicador refleja la percepción que la población tiene en relación a que el Gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos; lo cual abarca el terrorismo y la violencia con motivos políticos. El Perú ha estado disminuyendo en su índice y por ello ha ocupado en 2016 el puesto 150 en el mundo (CEPLAN, 2016).



*Figura 12.* Índice de estabilidad política y ausencia de violencia.

OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 18. Lima, Perú: Autor

Las prioridades de la política en el Perú son dar continuidad a las reformas educativas, flexibilizar el mercado laboral, reducir las trabas administrativas, y racionalizar la descentralización fiscal. Esto en un contexto mundial que no resulta favorecedor, puesto que en Chile, Perú y Colombia continúa el proceso de ajuste ordenado en respuesta a un shock relativamente importante de los términos de intercambio (fuerte caída de los ingresos por exportaciones (CEPLAN, 2016).

Las condiciones políticas y legales se resumen en el índice de facilidad para hacer negocios o Índice Doing Business, cuyos datos para Perú se presentan en la Tabla 17. Se aprecia que existen grandes limitaciones para abrir una empresa, lo cual demora 26 días en promedio mientras que en otros países toma solo cinco o incluso menos días. También en el factor pago de impuestos existe una posición desventajosa, al ubicarse en el puesto 105 entre 140 economías y se debe a la existencia de diferentes impuestos, lo que hace complejo el

cumplir con ellos y se requiere de más horas hombre para calcularlos y pagarlos (Banco Mundial, 2016).

Tabla 17

*Análisis de la Misión Institucional Actual Propuesta*

Variable	2017	2016
Abrir una empresa	103	94
Obtención de permiso de construcción	51	48
Obtención de conexión de electricidad	62	56
Registro de propiedad	37	38
Obtención de crédito	16	14
Protección a inversionistas	53	51
Pago de impuestos	105	107
Comercio internacional	86	86
Cumplimiento de contratos	63	62
Resolución de insolvencia	79	77

*Nota.* Adaptado de “Doing Business Perú [Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios]”, por el Banco Mundial (BM), 2016. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

El marco legal que regula a los municipios como parte del Gobierno local tiene entre sus normas las siguientes:

- Constitución Política del Perú (Constitución Política del Perú, 1993);
- Ley Orgánica de Municipalidades y su Modificadora (Ley 27972, 2003);
- Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002);
- Ley del Procedimiento Administrativo General (Ley 27444, 2001);
- Ley de Demarcación y Organización Territorial (Ley 27795, 2002);
- Ley que Regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) (Ley 27293, 2000) y la Ley que Modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública (Ley 28802, 2006);

- Decreto Legislativo que Promueve los Servicios Especializados en Elaboración de Estudios de Preinversión y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública (Decreto Legislativo N°1091, 2008);
- Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (Ley 27958, 2003);
- Ley General del Sistema Nacional del Presupuesto (Ley 28411, 2004);
- Ley de la Participación en la Renta de Aduanas de los Gobiernos Locales (Ley 27613, 2001);
- Leyes y normas que regulan las actividades y funcionamiento del sector público; y
- Normas técnicas de los sistemas administrativos.

Las oportunidades que se han identificado son:

- Marco legal que promueve la descentralización.

Las amenazas que se han identificado son:

- Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política; y
- Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada.

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

La economía peruana ha crecido 4.0% durante 2016, impulsada por un crecimiento del 20.1% en la producción minera, con una política fiscal expansiva a través del aumento del 9.1% en la inversión pública. Sin embargo, esta recuperación económica es todavía inestable puesto que la inversión privada ha caído por tres años consecutivos, al mismo tiempo que el empleo formal se mantiene estancado. Se espera que, para los próximos años, el mundo continúe creciendo a una tasa baja, con múltiples fuentes de incertidumbre, contexto en el que

China aumentará la tasa de crecimiento observada en los últimos dos años. La combinación de estos elementos, hace que para 2017 haya una recuperación de 5.0% por el aumento en la confianza empresarial (MEF, 2014).

Al revisar el crecimiento económico por sector (ver Tabla 9), se encuentra que el mayor crecimiento desde 2015 se ha dado en minería metálica, seguido por electricidad y agua. En cambio, durante 2016 hubo un decrecimiento en el sector agrícola, mientras que la pesca muestra un comportamiento errático, que se ha asociado con el fenómeno de El Niño, que afectó la disponibilidad de recursos hidrobiológicos marinos. Se observa también un crecimiento sostenido en el sector pecuario, en el comercio, y los otros servicios, pero una disminución en la manufactura. En general, el mayor incremento está en los sectores primarios.

Por otro lado, según el MEF (2014), el Perú se ha mantenido entre las economías más dinámicas y estables de la región, crecimiento que se ha alcanzado debido a que: (a) no se produzca un colapso financiero-global similar al de 2008; (b) la inversión privada mantenga su dinamismo, creciendo en torno al 11.2% anual y se concreten importantes proyectos de inversión en marcha y anunciados; y (c) entren en operación una serie de proyectos, entre los que destacan los mineros. Esto se ve apoyado por los acuerdos bilaterales y multilaterales que el Perú ha establecido para favorecer el libre comercio. Ellos dan acceso a grandes mercados, eliminando o reduciendo medidas arancelarias, sanitarias, y fitosanitarias; así como establecen políticas claras de competencia y de propiedad intelectual. Incluso establecen requisitos de política laboral y medioambiental, y la garantía de protección de inversiones, solución de controversias, y cooperación tecnológica. Entre los principales acuerdos comerciales se tienen los siguientes, donde se incluyen organismos a los que el Perú pertenece.

- Organización Mundial de Comercio (OMC): Entró en vigencia a partir de 1 de enero de 1995 mediante Resolución Legislativa N°26407 (1994), contando con 159 países miembros al mes de marzo de 2014.
- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay, y Paraguay): El Acuerdo de Complementación Económica N°58 entró en vigencia en enero y febrero de 2006, mediante Decreto Supremo N°035-2005-MINCETUR.
- Acuerdo de Integración Comercial Perú-México: Entró en vigencia el 1 de febrero de 2012 mediante Decreto Supremo N°001-2012-MINCETUR.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Canadá: Incorpora obligaciones sobre el libre comercio de bienes y servicios e inversiones, también acuerdos sobre el medioambiente y cooperación laboral. Entró en vigencia el 1 de agosto de 2009 mediante Decreto Supremo N°013-2009-MINCETUR.

La tasa de inflación que se maneja en el Perú basada en los estudios realizados por el BM es la que se mide por la tasa de variación anual del deflactor implícito del PBI, y muestra la tasa de variación de precios en la economía en su conjunto. El deflactor implícito del PBI es el cociente entre el PBI en moneda local corriente y el PBI en moneda local constante. Para 2014, el Perú se ubicó por debajo del promedio mundial (3.63%), con una tasa anual de inflación de 2.92%, aproximadamente. Esto le permitió al Perú ocupar el puesto 95 entre un total de 171 países analizados en 2014. Mientras que el país sudamericano mejor posicionado fue Colombia, que se ubicó en el puesto 75, con una tasa de inflación anual de 1.83% (CEPLAN, 2016).

Desde 1960, el BM mide el aporte de la agricultura a la economía de cada nación, expresándolo como porcentaje del PBI. La agricultura incluye, según la Clasificación

Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la silvicultura, la caza, y la pesca, así como la explotación agrícola y la producción ganadera. El valor agregado corresponde a la suma de las producciones netas de cada sector, luego de sumar todos los productos y restar los insumos intermedios. Se calcula sin hacer deducciones por depreciación de los activos o el agotamiento y la degradación de los recursos naturales.

Las oportunidades identificadas son:

- La estabilidad macroeconómica, porque permite brindar mejores condiciones para que las empresas puedan entrar en el mercado y desarrollar productividad y competitividad;
- Recuperación del sector minero; y
- Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional.

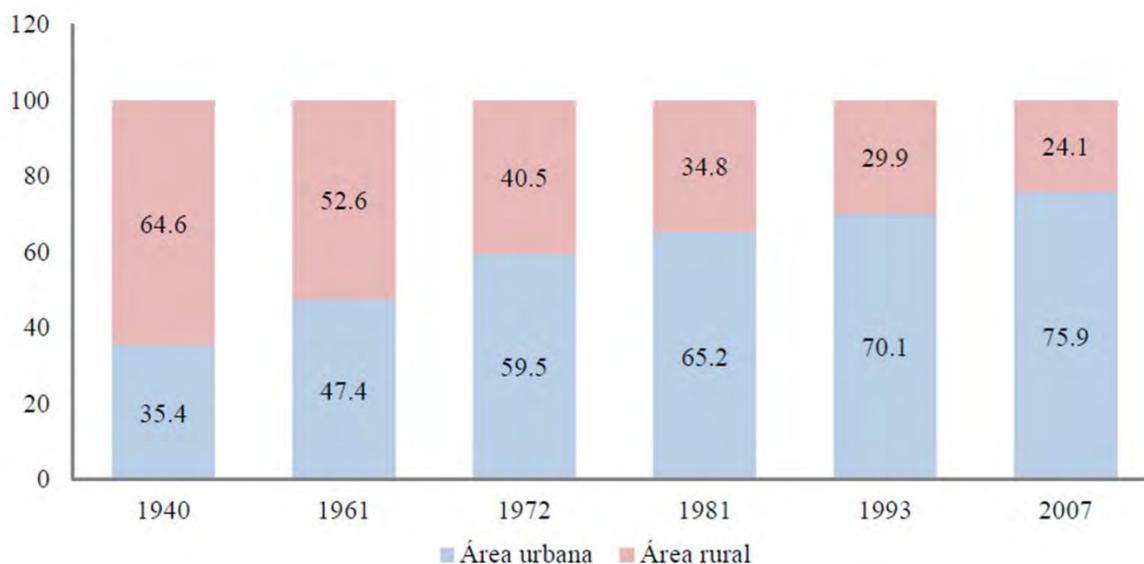
Las amenazas identificadas son:

- Reducción del PBI agrícola; y
- Disminución del valor agregado en la agricultura.

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

El Perú vive una transformación de la distribución poblacional. En 1961, el Perú era 53% rural, con 5.3 millones de personas viviendo en las zonas rurales, en comparación con los 4.7 millones de personas que habitaban las zonas urbanas (ver Figura 13). Esta configuración demográfica cambió drásticamente en 2010, año en donde el 76% de la población ya era urbana, con aproximadamente 22.4 millones de personas, mientras que el 24% de la población (6.9 millones de personas) aún vivía en las zonas rurales. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), se espera que para

2021, el proceso de urbanización se desacelere y la población urbana constituya el 78% del total de la población peruana (26.3 millones de personas) y el 22% rural.



*Figura 13.* Población del Perú, por ámbito de residencia, 1940 a 2007. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE/>

El crecimiento demográfico de la población que se espera tener en el país en los años venideros resulta ser una pieza clave para el proceso de desarrollo. En tanto, constituye uno de los factores productivos más importantes, determina el tamaño potencial del mercado interno, y también representa la evolución de la demanda por servicios como educación, salud, alimentos, entre otros.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) espera que para 2025 más del 45% de la población peruana viva en ciudades con más de un millón de habitantes, y un 43% de la población en ciudades con menos de 500,000 habitantes. Conocer estos datos es fundamental para contar con un planeamiento urbano adecuado que incluya la satisfacción de demanda que se tendrá en los servicios públicos (e.g., colegios, hospitales, postas, agua y saneamiento, electricidad, etc.) en cada una de las ciudades de acuerdo con su tamaño. La población al mantenerse joven o ser mayoritariamente joven constituye una fuente de recursos humanos importante que permite a la economía crecer de manera dinámica por muchos años en

adelante. Muestra de la potencialidad demográfica existente en la evolución del bono demográfico es que para 2021 se espera un aumento extraordinario de la población en edad de trabajar, personas entre 15 a 65 años. Es decir, existe un potencial importante de fuente de crecimiento económico para los años venideros (ONU, 2014).

Con el Índice de Pobreza Multidimensional, cuyos datos se presentan en la Figura 26, se estima el grado de privaciones que sufriría una persona promedio si las carencias de los hogares pobres se distribuyeran en forma equitativa entre toda la población. Las privaciones consideran aspectos relacionados con la salud, la educación, y el nivel de vida. Se observa que Perú es uno de los países con más bajos niveles en este índice en el ámbito mundial. Mientras que otros países latinoamericanos como Argentina, México, Brasil, y Colombia tienen menores valores que el Perú. De hecho, Perú se ubica por encima del promedio mundial (0.18), con un índice de 0.04 aproximadamente. En 2014, Perú se encontraba en el puesto 39 de un total de 98 países, mientras que el país sudamericano mejor posicionado fue Brasil, ubicado en el puesto 20, con un índice de 0.01.

El perfil de los turistas, su evolución, y las condiciones que aumentar o no el flujo de visitantes a un país o a una zona son factores netamente culturales. Es así que el turismo en el Perú, ha podido crecer a partir de 1992 cuando se venció al terrorismo, aunque la tasa de expansión ha sido inferior al promedio mundial. Los inversionistas tienen que considerar que existe importante cantidad de segmentos como personas solas, aventureros, familias, y turistas gastronómicos, entre otros. El país tiene atractivos para incrementar el flujo de visitantes, lo que es una oportunidad, pero tienen que desarrollarse estrategias claras, que incluyan la construcción de infraestructura.

Las oportunidades que revelan las fuerzas sociales son:

- Reducción de la pobreza en el ámbito nacional, lo que eleva el consumo privado y la demanda interna; y
- Baja tasa de desempleo.
- Crecimiento del turismo a nivel mundial, desarrollándose diversos segmentos.

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

El incremento en la telefonía móvil y el acceso a Internet está asociado al avance tecnológico que ha permitido una mayor difusión. Lamentablemente, este avance no se ve reflejado en el presupuesto del Perú para ciencia, tecnología, e investigación (CTI), el cual representa el 0.1% del PBI, una de las tasas más bajas del mundo (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC], 2015). La innovación es importante para las economías, debido a que acorta las fronteras del conocimiento y permite lograr la integración de tecnologías. Para propiciar la innovación en un país, se requiere de apoyo de los sectores público y privado, lo que significa: (a) tener que invertir en investigación y desarrollo, (b) existencia de instituciones científicas de investigación de alta calidad, (c) colaboración por parte de universidades e industrias con la investigación, (d) protección de propiedad intelectual, y (e) una fuerza de trabajo entrenada y bien educada.

Según The Global Competitiveness Report 2015-2016 [Reporte Global de Competitividad 2015-2016], el Perú subió cinco posiciones en el tema innovación al pasar del lugar 122 al 117, aunque se mantiene alejado de las primeras posiciones. Este es uno de los pilares en los que el país tiene que poner más esfuerzos. En cuanto a la solicitud de patentes, que es un indicador relevante de innovación, históricamente el 90% de las solicitudes son de empresas y sujetos extranjeros, mientras que solo el 10% son solicitudes nacionales. Pero debido a una serie de programas que se han establecido desde 2012, este número se convirtió

en un 14% de solicitudes de nacionales para 2013, tanto de patentes de invención como de modelos de utilidad. El costo promedio del registro de patentes es S/ 1,500. Por este bajo desarrollo nacional, es que las exportaciones de tecnologías de información y comunicaciones representaron en 2014 solamente el 0.10% del total exportado.

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

La amenaza encontrada:

- Baja inversión en el desarrollo de tecnologías, lo que hace que haya bajo nivel de innovación.

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

En el ámbito mundial se observa que existe mayor preocupación por la preservación del medioambiente no dejando de lado el desarrollo económico; por tal motivo se están realizando mejoras en el sistema de explotación de los recursos naturales, incidiendo principalmente en los renovables. El Perú está realizando una política orientada a la

preservación ambiental mediante ordenanzas y reglamentos que son menos permisivos al momento de poner límites a la contaminación que se pueda generar, como se ve reflejado en los índices de desempeño ambiental.

El Gobierno está promoviendo en el transporte y las industrias el consumo de gas natural. La Cámara Peruana de Gas Natural Vehicular (CPGNV) informó que el número de vehículos convertidos a gas natural se elevó a 64,357 unidades en 2009, nivel menor al esperado inicialmente. Preciso el gerente general de la CPGNV, Jorge Juárez, que el gas licuado de petróleo (GLP) para vehículos se expendía en S/.5.20 el galón, mientras que el gas natural estaba en S/.4.25.

Consecuentemente, Perú se encuentra realizando mejoras en el uso de energía renovable que mejore las condiciones medioambientales. Para 2013, el indicador de Perú se ubicó debajo del promedio mundial que era 20.51%, con un valor de 14.55%. Para 2013, de un total de 140 países, Perú se encontraba en el puesto 53. El país sudamericano mejor posicionado fue Paraguay, y se ubicó en el puesto 26 con un valor de 43.73%. El Perú presenta una superficie de área forestal equivalente al 57.8%. La superficie forestal es la tierra bajo los rodales naturales o plantados de árboles de al menos cinco metros in situ, ya sean productivos o no, y excluye a los árboles que se encuentran en los sistemas de producción agrícola. Por ejemplo, se encuentran en plantaciones frutales y sistemas agroforestales, junto con los árboles en los parques y jardines urbanos. Para 2015, el indicador de Perú se ubicó por encima del promedio mundial (32.23%), con un valor de 57.79%, permitiéndole ocupar la posición 31 de un total de 205 países. El país sudamericano mejor posicionado fue Brasil, que se ubicó en el puesto 30, con un valor de 59.05%

La oportunidad es:

- Importantes reservas de gas natural y minerales.

Las amenazas principales son:

- Ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada, y baja gobernabilidad; y
- Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información.

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

En la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) se aprecian las oportunidades de aprovechamiento para la provincia de Huancayo, así como las amenazas que la rodean generando un efecto negativo. Se han identificado oportunidades que no se están aprovechando, como la creciente demanda nacional; mientras que algunas amenazas no se están atendiendo oportunamente (ver Tabla 18). El puntaje ponderado obtenido por la provincia es 2.07, el cual está por debajo del promedio.

### **3.5 El distrito de San Agustín de Cajas y sus competidores**

En este capítulo se analiza a la provincia de Huancayo y sus competidores, revisando su potencial para generar ventajas competitivas. Esta zona geográfica se desarrolla en medio de un mercado cada vez más globalizado y por tanto más exigente. Se busca convertir a Huancayo, en una provincia competitiva, permitiendo su desarrollo y crecimiento sostenible. La herramienta de análisis son las fuerzas de Porter: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenazas de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores

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

El poder de negociación de los proveedores depende de factores como la capacidad de adquisición de productos o servicios por parte de los clientes, la cual está sujeta a la Ley

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) del distrito San Agustín de Cajás*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Oportunidades</b>			
O1. Marco legal que promueve la descentralización	0.08	3	0.24
O2. Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24
O3. Recuperación del sector minero	0.09	3	0.27
O4. Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional	0.07	2	0.14
O5. Reducción de la pobreza, lo que trae aumento en el consumo interno	0.06	3	0.18
O6. Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.47		1.25
<b>Amenazas</b>			
A1. Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	0.1	2	0.2
A2. Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	0.1	2	0.2
A3. Reducción del PBI agrícola, con disminución del valor agregado en la agricultura	0.09	2	0.18
A4. Baja inversión en el desarrollo de tecnologías, lo que hace que haya bajo nivel de innovación	0.09	1	0.09
A5. Ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada y baja gobernabilidad	0.12	1	0.12
A6. Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información	0.03	1	0.03
Subtotal	0.53		0.82
Total	1.00		2.07

*Nota.* 4 significa que responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde promedio y 1 responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

de Contrataciones del Estado y su reglamento, cuando se trata de bienes o servicios que serán contratados y pagados por la municipalidad provincial. En estos casos, los proyectos deben ser certificados a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que evalúa la

calidad de los proyectos, lo cual reduce el poder de negociación de los proveedores quienes están obligados a cumplir con una serie de pautas y ajustarse a los términos de referencia.

En cambio, cuando se trata de las empresas privadas, en el sector de minería el poder de negociación de los proveedores es bajo puesto que las empresas son de importante tamaño y para ellas no resulta difícil cambiar de un proveedor a otro. Pero cuando se trata de los agricultores o de las empresas de turismo, que suelen ser micro o pequeñas, el poder de negociación de sus proveedores suele ser alto, especialmente cuando son insumos especializados o que requieran de transporte hasta la provincia de Huancayo.

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

El poder de negociación de los compradores está asociado a su tamaño y al nivel de interacción que tengan con las diversas industrias. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación (Porter, 2009). Para la provincia de Huancayo, se han identificado tres tipos de consumidores: (a) compradores nacionales para productos agrícolas o servicios turísticos, que suelen tener un alto poder de negociación al ser mayoristas y en caso de que las condiciones de los productores de Huancayo no les convengan entonces estarían dispuestos a buscar otros proveedores; (b) los compradores en el extranjero, que adquieren tanto minerales como bienes agrícolas y compran en grandes volúmenes, lo que les otorga un alto poder de negociación; y (c) los inversionistas, que buscan las mejores condiciones, expresadas en el índice de facilidad para hacer negocios, y su poder de negociación también es alto.

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

La amenaza de sustitutos del distrito de San Agustín es baja, como se indica para cada caso:

- Turismo: Es baja porque los visitantes pueden decidir no realizar ningún viaje y utilizar ese presupuesto para actividades de ocio o diversión en su ciudad de origen. También podrían decidir usar los fondos para adquirir otros servicios o bienes, como por ejemplo un televisor, un celular, o cualquier otro.
- Agricultura: Es bajo porque el choclo y la papa son cultivos de alto consumo entre los peruanos, con un bajo nivel de sustitución. Quizás el arroz podría considerarse como sustituto, pero en la mayoría de los hogares es un complemento.
- Minería: La amenaza es baja porque no existen productos sustitutos del cobre como material conductor de electricidad.

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

Se considera que los productores de tubérculos, de cobre, y centros turísticos ya están en pleno desarrollo por lo que existe baja probabilidad que surja un nuevo centro productor, de esta forma la amenaza de los entrantes es baja. Lo que se debe esperar en los próximos años es que las diversas zonas del Perú intensifiquen su producción y su oferta de servicios, buscando que sus ingresos crezcan, diversificándose en términos económicos.

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

La rivalidad entre competidores existentes adopta diversas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad, y mejoras en el servicio (Porter, 2009). Los residentes demandantes de productos y servicios de Chilca, el Tambo, Huancayo inclusive, pueden ir a distritos aledaños ante cualquier dificultad en su experiencia de compra. La rivalidad de los competidores es

alta, puesto que existen distritos aledaños respecto a la decisión del comprador de manera que pueden satisfacer esa demanda.

### 3.6 El distrito de San Agustín y sus Referentes

El distrito de San Agustín cuenta con las oportunidades suficientes para poder desarrollarse y obtener una ventaja competitiva frente a las demás provincias y distritos de la región Junín. San Agustín de Cajas cuenta con una superficie territorial de 23.09 kilómetros cuadrados limitando por el norte con el distrito de Hualhuas; por el sur con el distrito de El Tambo; por el este, con la zona Altina y por el oeste, con el distrito de Sicaya, colindante con la rivera del río Mantaro. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Tabla 19

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del distrito San Agustín de Cajas*

	Factores clave de éxito	Peso	San Agustín	
			Valor	Pond.
1	Diversidad de recursos históricos y naturales	0.11	3	0.33
2	Infraestructura vial y sistema de transporte	0.15	1	0.15
3	Infraestructura turística	0.12	1	0.12
4	Industrialización y desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11
5	Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20
6	Nivel educativo de la población financiamiento	0.10	3	0.30
7	Potencial hidráulico y otros recursos agrícolas	0.08	3	0.24
8	Acceso a mercados internacionales	0.13	3	0.39
9	Eficiencia del Gobierno local	0.10	2	0.20
Total		1.00		2.04

*Nota.* 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

Tabla 20

*Matriz de Perfil Referencial (MPC) del distrito San Agustín de Cajas*

Factores clave de éxito	Peso	San Agustín		El Tambo	
		Valor	Valor	Pond.	Pond.
1 Diversidad de recursos históricos y naturales	0.11	3	0.33	3	0.33
2 Infraestructura vial y sistema de transporte	0.15	1	0.15	4	0.60
3 Infraestructura turística	0.12	1	0.12	3	0.36
4 Industrialización y desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	4	0.44
5 Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20	4	0.40
6 Nivel educativo de la población financiamiento	0.10	3	0.30	4	0.40
7 Potencial hidráulico y otros recursos agrícolas	0.08	3	0.24	4	0.32
8 Acceso a mercados internacionales	0.13	3	0.39	4	0.52
9 Eficiencia del Gobierno local	0.10	2	0.20	4	0.40
Total	1.00		2.04		3.77

*Nota.* 4 es fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

Asimismo el distrito está ubicado en pleno Valle del Mantaro, a una altitud de 3275 m.s.n.m. (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a). San Agustín se caracteriza por la predominancia de la actividades agrícolas, comerciales y turísticas (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017).

La capital del distrito San Agustín es el centro poblado de San Agustín de Cajas. El cual se encuentra en las laderas de los cerros Huacayrumi, Santa Cruz y Linupca, que constituyen la denominada Zona Altina del distrito, pertenecientes a las estribaciones de la

cordillera oriental. Asimismo geográficamente, San Agustín, se ubica en las coordenadas 11°59'11" latitud sur y 75°14 39" longitud oeste (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

### **3.7 Conclusiones**

Al concluir la evaluación externa, se reconoce que el distrito de San Agustín de Cajas tiene oportunidades para su desarrollo futuro, especialmente en el sector manufacturero, agrícola, y turístico. Debe aprovecharse el crecimiento del mercado local, debido a la reducción de la pobreza, así como la apertura que el Perú ha tenido hacia los mercados internacionales, mediante la suscripción de distintos acuerdos y tratados comerciales. El distrito tiene el reto de atender a sus consumidores locales, así como a los nacionales que cada vez son más exigentes y a los internacionales.

## Capítulo IV: Evaluación Interno

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Resulta necesario desarrollar un análisis de la administración y gerencia por ser de importancia.

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización...el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito. (D'Alessio, 2015, pág. 170)

En el distrito de San Agustín de Cajas, el Consejo Municipal y la Alcaldía son considerados los órganos que se encargan en la administración municipal. Su organigrama, presentada en la Figura 14, corresponde a su estructura organizacional de acuerdo a sus funciones que fueron designados en el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2015a).

Jerárquicamente, la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas está conformado por el Consejo Municipal, en el cual se incluyen a los regidores, seguidamente se ubica la Alcaldía. A continuación, le siguen la Gerencia Municipal y las diversas subgerencias que contribuyen con el desarrollo de su sector respectivo.

Asimismo, se identifica que la estructura orgánica de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas es completamente vertical, donde los cargos con menor responsabilidad se ubican uno debajo del otro. En base a lo descrito, las decisiones recaen principalmente sobre el Consejo Municipal.

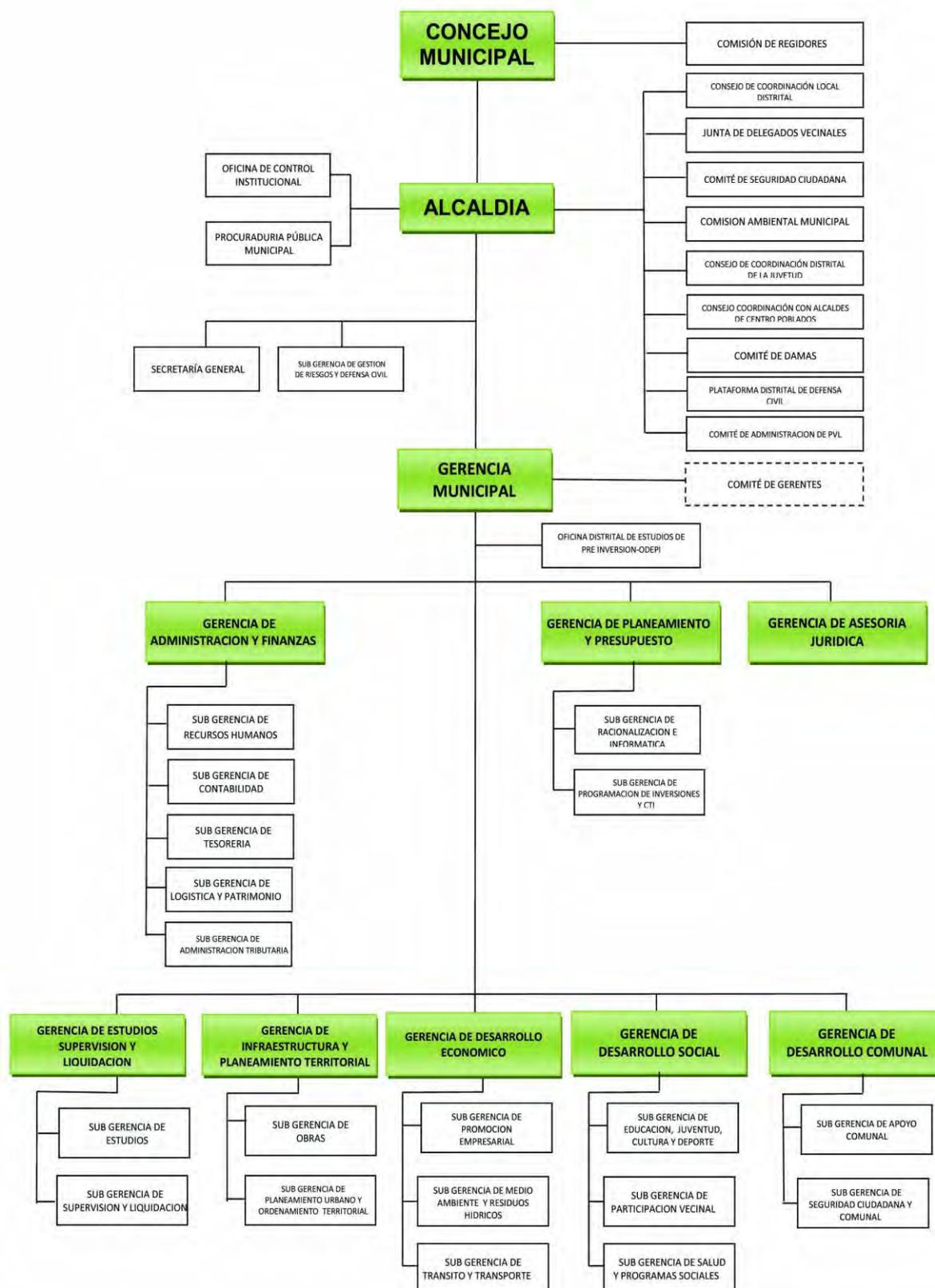


Figura 14. Organigrama del Distrito de San Agustín de Cajas. Tomado de “Organigrama”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2017. Recuperado de <http://munisanagustin.gob.pe/organigrama>

#### 4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing se entiende como: “la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (D'Alessio, 2015, pág. 172). El distrito cuenta con un mercado de abastos, que se encuentra cerrado por falta de promoción y marketing, por tal razón, genera un problema de comercio ambulante, y como consecuencia se observa desorden en las calles. Donde es la primera prioridad para la generación de desarrollo económico y trabajo para la población del distrito. En la Figura 12, se aprecia la realización de la feria semanal de los días lunes, que se desarrolla en la parte este del parque principal, en la vía pública los días lunes, la cual considera aproximadamente entre 70 a 80 puestos en la feria que se encuentran empadronados y pagan la alcabala a la MDSAC (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a)



*Figura 15.* Feria de los lunes del distrito de San Agustín de Cajas. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

En el distrito de San Agustín de Cajas, la principal actividad es la agricultura y representa aproximadamente al 80% de los ingresos de los jefes de familia de la población total y al 20% de los ingresos del resto de la familia. Los principales productos agrícolas que mueven la economía del distrito y de la provincia en general son los productos de pan llevar y productos agropecuarios

Hasta hoy las técnicas utilizadas han limitado la evolución de la agricultura que es predominantemente de subsistencia. Los productos no entran al proceso de comercialización por lo que no dejan un valor agregado significativo; el nivel tecnológico desarrollado es semitécnico, puesto que el uso de semillas, variedad de plantas no garantizadas, abonos y pesticidas, así como las técnicas durante y post cosecha no tienen una dirección técnica adecuada por lo que los rendimientos de producción no son los mejores. En todo el distrito predomina la actividad comercial y de servicios a nivel local e inter distrital, entre los cuales prevalecen los servicios de ventas de abarrotes, bares, restaurantes, así como de servicios de transporte que se concentran a lo largo de la carretera central.

Una de las actividades económicas más representativas del distrito de San Agustín de Cajas es la fabricación y comercialización de ladrillos de arcilla cocida (actividad industrial artesanal), debido a la cantidad de empleos que genera y por su desenvolvimiento durante casi todo el año, restringiéndose solo en las temporadas de fuertes lluvias. Esta práctica de producción se ha desarrollado desde hace 25 años, aproximadamente, por el crecimiento y modernización de la ciudad de Huancayo, que es el principal mercado para la venta de este producto; asimismo otro motivo principal es que San Agustín de Cajas se encuentra localizada muy cerca de la ciudad de Huancayo y otras provincias y distritos aledaños. En el ámbito distrital, se puede decir que San Agustín es poseedora de canteras de arcilla propicias para la fabricación de ladrillos, la cual vendría a ser una ventaja comparativa para el distrito.



*Figura 16.* Ladrilleras ubicadas en el distrito de San Agustín de Cajas. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

En años iniciales, la producción de ladrillos fue ejercida solo por pobladores oriundos del mismo distrito quienes con el tiempo legaron sus actividades a sus familiares y se extendió su manejo tecnológico a tierras cercanas como Hualhuas, Quilcas y Jauja, así también diversificaron su actividad especializándose además en el acopio y comercialización de ladrillos, cediendo la producción en varios casos la producción a sus antiguos peones que migraron de otros lugares como Huancavelica, Ayacucho y zona alta del Mantaro, quienes se asentaron en el distrito conformando una nueva legión de pobladores.

Dentro de este panorama se puede apreciar un grave problema de deterioro ambiental, básicamente por la utilización indiscriminada de las canteras de arcilla, que han sido explotadas en terrenos horizontales y con profundidades hasta tres metros, que está llevando a ciertos sectores de San Agustín de Cajas a contar con terrenos eriazos inservibles para actividad de producción alguna.

Los ladrilleros se han agrupado en “Sociedad de Ladrilleros” la cual agrupa un aproximado de 100 cien asociados pero que no todos explotan dicha actividad como antes,

esto quiere decir que ha disminuido su producción por haber deteriorado los suelos y por los problemas descritos.

La fabricación y comercialización de ladrillos en el Distrito de San Agustín de Cajas representa una de las actividades más importantes del distrito. Este sub-sector representa, según el censo económico y Plan de Desarrollo Sostenible 2012, el 19.35% de la actividad económica del distrito. Como en todas las actividades económicas, la resección es el principal problema lo que afecta esencialmente de venta (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

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

La gestión del área de operaciones es de gran importancia para la existencia, desarrollo y competitividad del distrito (D'Alessio, 2016a). Según el MEF la línea de base en la ejecución de presupuesto municipal fue de 90%, mientras que en el presupuesto participativo en 2012 a 2015 fue de 90% a 60%.

La educación en el distrito de San Agustín de Cajas, presenta varios factores que limitan el desarrollo eficaz de la población escolar. Según la información recogida en los talleres participativos (organizados para el Plan de Desarrollo), el 45% de las infraestructuras de las instituciones educativas no reúnen las condiciones adecuadas. Asimismo, los docentes, tienen pocas oportunidades para capacitarse en temas educativos, de acuerdo al avance y la realidad de la zona, aproximadamente el 40% de docentes no reciben capacitación pedagógica (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2015a).

Por otra parte, en el distrito las familias carecen de una buena calidad de atención a la salud, debido a que el centro de salud no cuenta con personal profesional especializado y no se abastece para atender a las demandas de salud. Como se aprecia en el siguiente cuadro.

El centro de salud no cuenta con una ambulancia, equipos adecuados y medicinas para la atención óptima a los pacientes.

No obstante, el distrito posee un importante potencial turístico, orientado hacia la recreación- aventura y la arqueológica. Sin embargo, no se encuentra suficientemente explotado, careciendo, además, los centros poblados de infraestructura turística para captar ingresos, por este concepto, en sus respectivas jurisdicciones. Las limitaciones de articulación espacial requieren de la construcción de infraestructura de apoyo y de interconexión de centros poblados.

Pese a contar con un gran potencial turístico, tiene un mínimo aprovechamiento en este sector, debido a limitaciones de infraestructura y promoción. El perfil turístico que presenta actualmente San Agustín de Cajas es de paseo y descanso de solo un día, debido a limitaciones de infraestructura.

Los atractivos turísticos con que cuenta no son aprovechados de una manera óptima por la falta de vías de comunicación y de una identificación adecuada de los recursos turísticos, los visitantes solo se limitan a pasear por los alrededores la cual cuenta con acogedoras campiñas con inmensas áreas verdes donde se encuentran también varios recreos turísticos que, sumados a la alegría y amabilidad de su gente, harán que la estadía en esta ciudad sea una experiencia inolvidable.

El distrito cuenta con atractivos y recursos naturales, así como manifestaciones culturales y folklóricas que aún se encuentran poco explotadas, siendo las más importantes:

Sitios Naturales:

Cerros: Santa Cruz, Rayupmanan, Erapata, Yaulí, Palahuata y Huajayrumi.

Manantiales: Enhuayo Grande, Asaepati, Malopuquio

Riachuelos: Santa Cruz, Huaya, Chicchis y Jatun Sequia.

#### 4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Las municipalidades deben buscar recursos económicos para invertir en las necesidades y el bienestar de la población quienes son parte del desarrollo de un distrito. Estos ingresos tienen un marco legal en la Constitución Política del Perú (1993), donde se indica:

Los gobiernos locales pueden crear, modificar y suprimir contribuciones y tasas, o exonerar de estas, dentro de su jurisdicción y con los límites que señala la ley.

Constituyen rentas de las municipalidades, entre otros, los tributos creados por ley a su favor, las contribuciones, tasa, arbitrios, licencias y derechos creados por Ordenanza Municipal, conforme a ley y los recursos asignados del Fondo de Compensación Municipal (Constitución Política del Perú, Art. 74° y Art. 196°, 1993).

En la Tabla 21 se observa con preocupación que el grado de avance es bajo, entre 40.4% y 65.9% a noviembre de 2016, lo que implica que gran parte de los fondos asignados no podrán ser utilizados en el período; lo que afecta los gastos que se detallan en la

Tabla 22, donde se observa que el presupuesto actualizado supera al presupuesto inicial en 176%. En cuanto al nivel de avance, la función energía lleva el 44.4% mientras que la función pesca ya fue ejecutada al 100%. El principal rubro de gastos es planeamiento, gestión, y reserva de contingencia con el 27.8%, seguido por transporte con el 20.2%, y en tercer lugar saneamiento con 11.7%.

En la

Tabla 22 se presentan las fuentes de ingresos que tienen los Gobiernos locales de Junín, entre los que destaca la provincia de Huancayo, que es la más habitada. La principal fuente son los recursos determinados que aportan 57% del presupuesto actualizado 2016,

seguido por los recursos ordinarios y provenientes de crédito. Llama la atención, de acuerdo a la información del MEF (MEF, 2016) que los recursos directamente recaudados apenas representan el 12% (ver Figura 17). En estos momentos, es una prioridad de la Municipalidad Provincial de Huancayo incrementar sus ingresos, a través de la recaudación.

Tabla 21

*PIA, PIM y Devengado de la Región Junín en el Ámbito Gobiernos Locales a 2016 (S/)*

Fuente de Financiamiento	PIA	PIM	Ejecución			Avance %
			Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
1: Recursos ordinarios	588,672,276	4,928,962,627	3,149,147,623	3,099,804,119	3,095,039,007	62.9
2: Recursos directamente recaudados	2,643,638,197	3,993,924,007	3,154,631,827	3,115,298,587	3,070,463,047	78.0
3: Recursos por operaciones oficiales de crédito	140,845,000	3,486,698,166	2,082,075,936	2,050,147,464	2,025,604,281	58.8
4: Donaciones y transferencias	162,109,027	1,190,902,858	938,169,960	930,789,464	879,463,656	78.2
5: Recursos determinados	11,323,317,606	17,798,262,123	14,054,067,297	13,962,797,443	13,818,686,287	78.5

Nota. PIA = Presupuesto Institucional de Apertura, PIM = Presupuesto Institucional Modificado. Adaptado de “Transparencia Económica: Consulta Amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

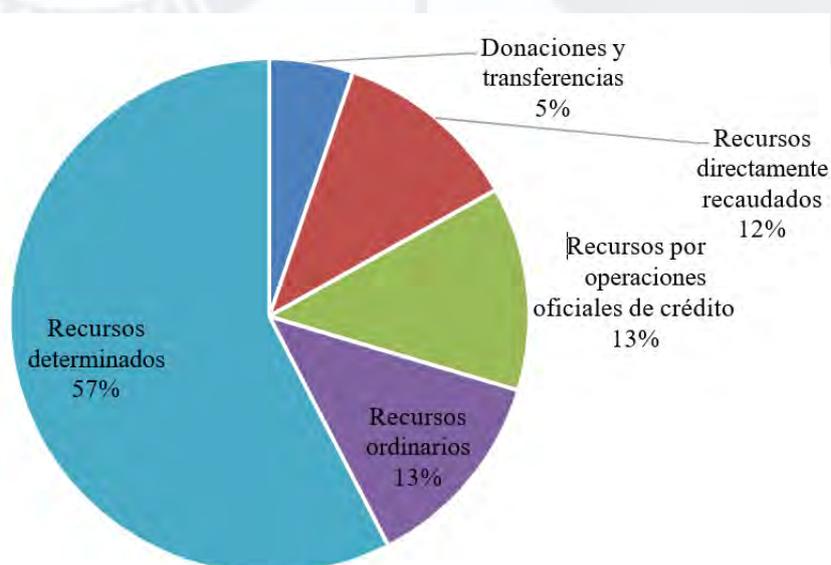


Figura 17. Fuentes del presupuesto actualizado para los Gobiernos locales de la región Junín. Adaptado de “Transparencia Económica: Consulta Amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Tabla 22

Función	PIA	PIM	Ejecución			Avance %
			Atención de Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
03: Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	6,131,414,697	8,099,761,589	6,645,353,688	6,609,049,995	6,576,846,855	81.6
05: Orden público y seguridad	748,993,192	1,549,175,255	1,214,517,305	1,203,218,944	1,186,933,648	77.7
06: Justicia	1,252,844	1,211,853	1,199,942	1,199,942	1,199,942	99.0
07: Trabajo	9,349,316	54,170,447	42,373,556	42,359,439	42,257,782	78.2
08: Comercio	193,599,209	352,607,795	248,145,799	247,240,280	246,630,554	70.1
09: Turismo	44,372,328	101,743,128	70,502,823	70,218,551	70,100,864	69.0
10: Agropecuaria	492,059,287	832,652,078	619,709,831	613,100,017	610,768,770	73.6
11: Pesca	2,155,711	6,443,510	4,354,141	4,340,381	4,336,268	67.4
12: Energía	142,381,926	221,156,398	131,131,904	129,893,944	129,225,968	58.7
14: Industria	22,366,451	34,489,838	21,938,124	21,920,828	21,865,757	63.6
15: Transporte	1,764,114,618	5,832,428,596	4,070,569,226	4,007,500,315	3,916,503,186	68.7
16: Comunicaciones	10,316,105	27,709,459	20,059,942	19,722,262	19,670,504	71.2
17: Ambiente	1,659,969,756	2,487,477,426	2,133,675,897	2,113,994,544	2,106,620,794	85.0
18: Saneamiento	860,947,344	4,424,355,960	2,666,091,995	2,625,263,346	2,614,603,735	59.3
19: Vivienda y desarrollo urbano	397,908,347	1,170,629,597	914,209,004	905,865,554	817,550,878	77.4
20: Salud	195,171,594	564,110,843	384,730,283	382,087,852	381,101,756	67.7
21: Cultura y deporte	381,446,020	1,027,991,068	762,557,484	756,551,045	750,332,397	73.6
22: Educación	478,380,296	2,915,677,462	1,893,752,721	1,875,800,236	1,871,071,716	64.3
23: Protección social	826,152,096	1,073,040,195	964,244,769	961,113,898	959,005,667	89.6
24: Previsión social	238,387,805	244,064,850	228,544,478	228,232,699	227,797,052	93.5
25: Deuda publica	257,843,164	377,852,434	340,429,732	340,163,005	334,832,187	90.0

#### *Gastos de los Gobiernos Locales de la Región Junín por Función a 2016 (S/)*

*Nota.* PIA = Presupuesto Institucional de Apertura, PIM = Presupuesto Institucional Modificado. Adaptado de “Transparencia Económica: Consulta Amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

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

Según Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda (INEI, 2007a), para 2007 la población censada del DISTRITO de San Agustín de Cajas fue de 10,267 habitantes y las proyecciones indicaban que para 2021 se esperaba llegar a 12,542 habitantes, con una tasa promedio de crecimiento del 1.44% anual; en relación al 1'449,823 de habitantes del departamento de Junín que aumenta a una tasa del 1.21%, superior en 0.23% al del Distrito de San Agustín de Cajas. Pero las realidades de la población varían por distritos, y por ello se hacen planes de desarrollo concertado (PDC) que tienen un horizonte de ocho años, y donde se identifican las necesidades de cada zona, que pueden ser la conectividad, las

vías de transporte, o reducir la desnutrición infantil, entre otros (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a).

Tabla 23

*Población Urbana y Rural por Edades, del Distrito San Agustín de Cajas.*

Categorías	TOTAL	POBLACIÓN		Urbano		Rural	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
De 0 a 4 años	961	500	461	424	397	76	64
De 5 a 9 años	1066	537	529	445	453	92	76
De 10 a 14 años	1210	601	609	491	505	110	104
De 15 a 19 años	1148	575	573	499	504	76	69
De 20 a 24 años	1000	485	515	419	442	66	73
De 25 a 29 años	860	398	462	347	408	51	54
De 30 a 34 años	740	324	416	282	358	42	58
De 35 a 39 años	587	277	310	232	265	45	45
De 40 a 44 años	514	215	299	178	259	37	40
De 45 a 49 años	456	195	261	162	228	33	33
De 50 a 54 años	419	205	214	168	178	37	36
De 55 a 59 años	345	169	176	144	151	25	25
De 60 a 64 años	292	127	165	113	140	14	25
De 65 a 69 años	243	114	129	90	111	24	18
De 70 a 74 años	184	88	96	80	81	8	15
De 75 a 79 años	124	60	64	51	49	9	15
De 80 a 84 años	64	33	31	27	27	6	4
De 85 a 89 años	40	13	27	13	23	0	4
De 90 a 94 años	10	5	5	3	5	2	0
De 95 a 99 años	4	2	2	2	2	0	0
Total	10267	4923	5344	4170	4586	753	758

*Nota:* Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

Se observa que la base de la pirámide poblacional la constituyen grupos etarios de 0-4, 5-9, 10-14, 15-19 y 20-24 años lo que indicaría que la tasa de crecimiento será positiva y en crecimiento.

Respecto a la Población Económicamente Activa (PEA), ésta se encuentra constituida por las personas que están desarrollando alguna actividad económica o que están

buscando trabajo. Se toma como PEA a los menores de la zona, debido a que en la región es normal que desde muy temprana edad los niños se dediquen a actividades productivas en la agricultura y crianza de animales menores y comercio.

Tabla 24

*Población Económicamente Activa (PEA) del Distrito San Agustín de Cajas*

Departamento, provincia, área urbana y rural, sexo y actividad económica	Total	Grandes Grupos de Edad				
		6 a 14 años	15 a 29 años	30 a 44 años	45 a 64 años	65 y más años
Distrito SAN AGUSTIN	3434	42	1216	1168	834	174
Agríc., ganadería, caza y silvicultura	669	12	144	209	217	87
Pesca	2			1	1	
Explotación de minas y canteras	64		21	28	15	
Industrias manufactureras	431	9	163	140	100	19
Suministro de electricidad, gas y agua	1				1	
Construcción	195	2	63	67	54	9
Comerc., rep. veh. autom., motoc. efect. pers.	680	6	246	225	173	30
Venta, mant. y rep. veh. autom. y motoc.	119		60	33	25	1
Comercio al por mayor	40		21	9	7	3
Comercio al por menor	521	6	165	183	141	26
Hoteles y restaurantes	145	4	57	43	35	6
Trans., almac. y comunicaciones	421	2	186	154	73	6
Intermediación financiera	7		5	2		
Activid. inmovil., empres. y alquileres	127	2	61	35	27	2
Admin. pub. y defensa; p. segur. soc afiliados	58		15	28	12	3
Enseñanza	236		68	110	57	1
Servicios sociales y de salud	36		12	12	12	
Otras activ. serv. comun. soc y personales	100	1	42	39	14	4
Hogares privados con servicio doméstico	61		30	19	10	2
Actividad económica no especificada	45	1	18	16	8	2
Desocupado	156	3	85	40	25	3

*Nota.* Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030,” por Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Junín, Perú.

San Agustín de Cajas no escapa de los problemas estructurales, pues se ha identificado una PEA menor a los 15 años que hacen un total de 1.22% de la población total, representado por una población de 42 menores.

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

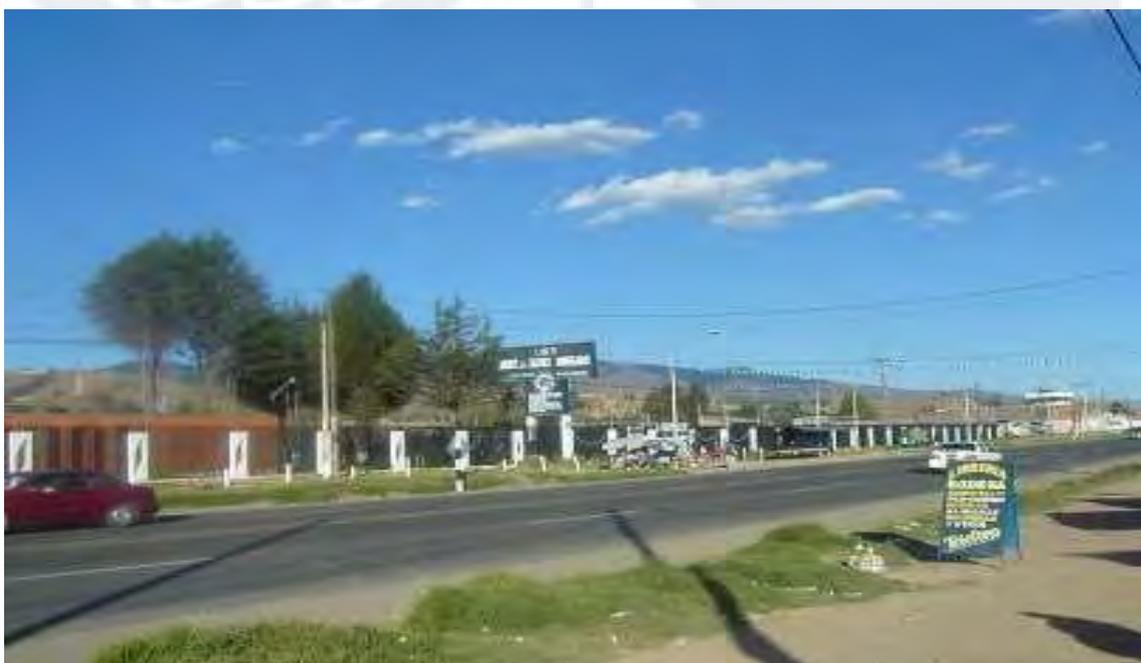
Los servicios de telecomunicaciones están comprendidos por la telefonía fija, la telefonía móvil, los servicios de televisión por cable, e Internet. Según el CEPLAN (2014), el servicio de telefonía, es básico para el desarrollo de las actividades económicas, y forma parte de los servicios cuya incorporación en el consumo familiar indica un nivel de vida alto. Según el Censo del INEI (2007a), más de 33,000 hogares (23%) en la provincia de Huancayo cuentan con telefonía fija y 51,106 (36%) cuentan con telefonía móvil; y 4,799 hogares están conectados a Internet.

Por área urbana y rural, se debe destacar que los hogares que cuentan con la mayor cantidad y diversidad de servicios de información y comunicación se concentran en el área urbana. Según el Censo del INEI (2007b); 33,077 (88.9%) tienen un teléfono fijo y 49,079 (96.0%) hogares urbanos cuentan con al menos un teléfono celular en el hogar. En el área rural del Distrito de San Agustín de Cajas, la telefonía celular alcanza al 4.0% de los hogares y la telefonía fija solo al 1.1%. La conexión de televisión por cable en el área rural representa el 0.4%; es decir, 19 hogares tienen este servicio, mientras que el 0.4% de los hogares tienen conexión a Internet, lo que indica que solo 18 hogares en el área rural tienen este servicio. En el área urbana, la conexión de TV por cable alcanza al 99.6% (5,043) de los hogares, y conexión a Internet (4,781 hogares). De los hogares que declararon que no tienen ningún servicio de información y comunicación, el 76.4% (37,058) se encuentran en el área urbana, mientras que el 23.6% (11,427) en el área rural.

Parte de la implementación de un sistema de comunicación y de acción concatenada entre los actores es la búsqueda de ser una ciudad inteligente, siendo sostenible a largo plazo. Para la subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional, convertirse en una ciudad Smart es una de las prioridades en Huancayo, teniendo como ejemplo a Valencia y Madrid. En este camino ya se ha programado la instalación de la fibra óptica para la región Junín pero en paralelo se debe trabajar en reducir la pobreza.

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

En el nivel superior, en el distrito de San Agustín de Cajas se encuentra el I.S.T “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”, cuya dependencia es pública. El instituto cuenta con diversas carreras técnicas a las cuales asisten tanto jóvenes del distrito como jóvenes de los diferentes distritos aledaños. Asimismo, este instituto resulta ser el centro de estudios de nivel superior representativo del distrito mediante el cual se brindan conocimientos y se realiza la transferencia tecnológica.



*Figura 18.* I.S.T “Andrés Avelino Cáceres Dorregaray”. Tomado de “Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030”, por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016, Huancayo, Perú.

Además, según el último censo (INEI, 2007b), la zona metropolitana presenta la menor tasa de analfabetismo en la región que asciende a 8.9%. Mientras que la zona geográfica este presenta 24.2%, siendo esta la mayor tasa de analfabetismo. Le sigue la zona geográfica suroeste, integrada por los distritos Colca, Chicche, Chongos Alto, Carhuacallanga, Chacapampa, y Huasicancha, la cual presenta 17.6%. En cambio, la zona sur, integrada por Huancan, Huayucachi, Viques, Huacrapuquio, Pucara, Sapallanga, Chupuro, y Cullhuas, tiene una tasa de 14.1% de analfabetismo. En comparación con 1993, el analfabetismo decreció en la provincia de Huancayo, representando una fortaleza.

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

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) contiene los resultados del análisis funcional interno o auditoría interna que se ha presentado. Con ello se identificaron 14 factores determinantes de éxito, ocho fortalezas y seis debilidades, como se muestra en la Tabla 25. Se concluye que uno de los factores más importante es el que está relacionado con el turismo, pero por la falta de infraestructura no se aprovechan al máximo los lugares que se poseen. Es por ello que el puntaje ponderado de del distrito de San Agustín es 2.28, menor al promedio.

#### **4.3 Conclusiones**

Un aspecto clave para el distrito San Agustín de Cajas es fortalecer el enfoque de desarrollo humano, a través de acciones públicas que atienden los intereses y necesidades de la población en los ámbitos salud, educación, cultural, y niveles de empleo. De esta manera se podrá generar capital humano necesario para el desarrollo local. El fortalecimiento de la gestión municipal llevará a obtener beneficios en múltiples dimensiones en temas de gobernabilidad e institucionalidad. Las propuestas de desarrollo económico deben estar enfocadas en la búsqueda del incremento de la inversión pública y privada, para obtener

resultados en competitividad y productividad (i.e., valor agregado), en actividades potenciales como el turismo, la agricultura, y la manufactura.

Tabla 25

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del distrito San Agustín de Cajas*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas				
F1.	Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados locales	0,04	3	0,12
F2.	Riqueza histórica y natural atractiva para el turismo	0,08	3	0,24
F3.	Adecuado desarrollo de la actividad artesanal local	0,04	4	0,16
F4.	Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0,05	3	0,15
F5.	Producción manufacturera artesanal (ladrillos)	0,12	4	0,48
F6.	Alto potencial geográfico para el desarrollo agrícola.	0,05	3	0,15
F7.	Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua	0,10	3	0,30
F8.	Suelos propicios para la reforestación	0,03	3	0,09
	Subtotal	0,51		1,69
Debilidades				
D1.	Eficiencia del gobierno local asociado a la ejecución y seguimiento de la política nacional de descentralización (i.e., búsqueda de mayor poder y autonomía)	0,04	1	0,04
D2.	Baja calidad educativa, salud y servicios básicos	0,11	1	0,11
D3.	Alto nivel de pobreza	0,08	1	0,08
D4.	Deficiente infraestructura vial y de conexión	0,12	1	0,12
D5.	Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica	0,04	1	0,04
D6.	Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria manufacturera y agrícola	0,10	2	0,20
	Subtotal	0,49		0,59
Total		1,00		2,28

*Nota.* 4 significa que responde muy bien, 3 responde bien, 2 responde promedio y 1 responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2015. México D.F., México: Pearson Educación.

## **Capítulo V: Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas y Objetivos de Largo Plazo**

En el siguiente capítulo se detallan los intereses del distrito de San Agustín de Cajas para alcanzar el éxito en su plan estratégico. Los intereses organizacionales nos indican los fines que se logra alcanzar para tener éxito en el mercado en donde se podía competir, estos son fines supremos basados en la organización.

### **5.1 Intereses de la Organización**

Para D'Alessio (2015) “el interés de la Organización son un conjunto de aspectos, donde la organización tiene como importancia fundamental y como meta se tiene el alcance a cualquier costo” (p. 218). Los intereses que se quiere lograr por parte del Distrito de San Agustín de Cajas (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a) son:

#### **5.1.1 Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial**

Es importante realizar la ejecución del esquema de Ordenamiento Urbano, donde se podrá mejorar las ubicaciones de cada actividad económica y áreas verdes que pueden encontrar en el distrito, de esa forma se formará un territorio ordenado para brindar seguridad y confianza a los visitantes que llegan al distrito, también los territorios exclusivos para los restos arqueológicos se lograrán mejorar de forma positiva.

#### **5.1.2 Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población**

Se requiere que el porcentaje de cobertura de acceso a la infraestructura básica agua potable y desagüe en el distrito de San Agustín de Cajas se incremente, asimismo se anhela mejorar todas las instituciones del distrito para brindar mayor atención a la población del distrito, con un servicio de primera para mejorar su calidad de vida y de esa forma tener un mejor comportamiento ante los visitantes que vienen al distrito.

### **5.1.3 Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito**

Es necesario la implementación del sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para disminuir la acumulación de residuos sólidos y el tratamiento adecuado de las aguas residuales. Esto permitirá mejorar la calidad de vida y la salud de toda la población del distrito, porque con un ambiente sano y alegre el distrito progresara adecuadamente.

### **5.1.4 Incrementar la Competitividad Económica del Distrito**

Es de vital importancia emitir una ordenanza para que todos los centros económicos actualicen sus licencias de propiedad y funcionamiento para mantener un adecuado manejo presupuestario, de esa forma se logrará crear un mercado competitivo ante otros. Asimismo resulta importante promover el sector manufacturero artesanal de ladrillos y lograr su posicionamiento en el ámbito local.

### **5.1.5 Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población**

Se establecerá una ordenanza y un decreto de alcaldía donde se permitirá a la población del distrito a participar en cada actividad que la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas realice, de esa manera formar una población de confianza y garantizar su seguridad.

### **5.1.6 Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población**

Ordenanza municipales para poder combatir la inseguridad ciudadana y de esa manera garantizar la seguridad tanto de la población, como también de los visitantes y turistas que llegan al distrito, brindar la seguridad necesaria para que puedan elegir nuevamente la visita a todos los centros históricos que el distrito cuenta, así como asegurar las viviendas de cada poblador del distrito.

### **5.1.7 Incrementar la Competitividad Económica del Distrito**

Se tendrá un número de proyectos ejecutados destinados a preservación de restos arqueológicos, patrimonio cultural y reservas ecológicas en el distrito, para que sean protegidos adecuadamente. Con esto se lograra obtener un adecuado mercado y competitivo ante los otros mercados cercanos al distrito, brindando productos de calidad.

## **5.2 Potencial de la Organización**

En esta sección se detalla la información: (a) demográfica, (b) geográfica, (c) económica, tecnológico-científica, (d) histórico-sociológico-psicológica, (e) organizacional administrativo, y (f) militar.

**Demográfico.** Según el censo realizado por el INEI (2007b) indica que el distrito de San Agustín de Cajas ascendió a un 10,267, donde, la cantidad de hombres fue de 4,923 habitantes, menor a la cantidad de mujeres que llegan a ser 5,344 habitantes. Asimismo se observa que la distribución poblacional se ubica en mayor proporción en el ámbito urbano en (85.28%), en cambio el ámbito rural es de (14.72%). Respecto al nivel de crecimiento poblacional del distrito de San Agustín de Cajas se observa una tendencia creciente, toda vez que la tasa intercensal del distrito es de 2.07%, siendo superior a la tasa de la provincia de Huancayo (0.81%).

**Geográfico.** El distrito de San Agustín de Cajas es uno de los 28 distritos que cuenta la provincia de Huancayo ubicado estratégicamente, dado que se encuentra localizada de manera cercana a la ciudad de Huancayo y a los principales distritos comerciales. Además su ubicación permite desarrollar la actividad económica agrícola así como el comercio interno.

**Económico, Tecnológico-científica.** La economía del distrito de San Agustín de Cajas básicamente se fundamenta en actividades considerados como primario-extractivos (agricultura, pecuaria, extracción forestal, etc.), y la fabricación de ladrillos de arcilla.

Además se encontró en el distrito que la mayoría de los pobladores alquilan sus terrenos a terceras personas.

La actividad económica de agricultura se identifica como una actividad poco aprovechable por los bajos niveles de productividad, a la falta de tecnologías actuales, ya que se utiliza la tecnología tradicional de agricultura.

El desarrollo industrial es limitado por no decir que se usa únicamente el nivel artesanal, las actividades en el distrito se pueden apreciar dificultades por la cercanía a la gran ciudad que absorbe las actividades urbanas en muchos niveles.

***Histórico-Sociológico-Psicológico.*** El distrito de San Agustín de Cajas cuenta con un importante patrimonio turístico, con una visión de recreación – aventura y arqueología que beneficiaría a la población del distrito, por la falta de arqueólogos en el distrito y falta de interés por parte de la municipalidad el potencial turístico no está siendo suficientemente explotado, la infraestructura turística que cuenta el distrito no está siendo conservado como debería de ser y la promoción del lugar no se está desarrollando con dedicación, por lo que el ingreso de turistas no es el adecuado y lo esperado.

Las vías de comunicación hacia los atractivos turísticos no están adecuadamente mantenidos siendo un acceso es inestable. Los visitantes que llegan al distrito solo se limitan a pasear por los alrededores de la zona céntrica. Entre otros aspectos, el distrito cuenta con inmensas áreas verdes en donde se encuentran diversos recreos turísticos, lo que hace que cada visitante vuelva a su destino sin antes de visitar los atractivos turísticos.

El distrito cuenta con atractivos turísticos y recursos naturales, así como diversas manifestaciones culturales y folklóricas que no están siendo aprovechados. Asimismo la cultura no se logra expandir a otros distritos limitando el impacto de las costumbres que se desarrollan en el distrito.

**Organizacional administrativo.** El distrito de San Agustín de Cajas tiene una organización administrativo no tan efectiva, pese a contar con ordenanzas para salvaguardar algunos problemas identificados en el distrito. El desarrollo de actividades económicas de forma informal en diversas zonas muestra que aún existen deficiencias en el distrito. Por otra parte la zonificación que se está desarrollando se está regularizando por lo que las existen todavía zonas de construcción sin la licencia debidamente regularizada omitiendo el cobro necesario de la renta predial lo que impide que el distrito no se desarrolle satisfactoriamente.

### **5.3 Principios Cardinales de la Organización**

De acuerdo a D'Alessio (2015), los principios cardinales son el conjunto de visión y misión que son evaluados para poder saber si servirán adecuadamente para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

Los principios cardinales tiene 4 principios, como primer principio tenemos a, “la influencia de terceras partes”, el cual indica que no existen relaciones bilaterales en todos los acuerdos, sino que existen siempre terceras personas que evalúan la conveniencia de esa alianza; como segundo principio se tiene a “los pasados y presentes”, donde se analiza las actividades del pasado para poder identificar las causas que impidieron el cumplimiento de algunos objetivos en aquel entonces, para que de esa manera se puedan mejorar en la actualidad y se logren cumplir todos los objetivos que se logren plantear con la ayuda de estrategias; el tercer principio, denominado el “Contrabalance de Interés”, ayuda a evaluar los intereses que tiene los competidores para ver si el conflicto de intereses afectará los planes de organización, de esa forma analizar estratégicamente los acuerdos o alianzas con los posibles socios; y el cuarto principio, “conservación de los enemigos”, es un aspecto positivo para poder mejorar la creatividad e innovadores, y así hacer más productiva y competitiva a la organización.

***Influencia de terceras partes.*** En el distrito de San Agustín de Cajas tiene actividades comerciales que se desarrolla básicamente en la Av. San Agustín siendo estas alquiladas por parte de los habitantes. La mayoría de las ventas que se realiza son las ventas de repuestos, vehículos, ferretería, hospedaje, etc. A pesar del potencial que cuenta el distrito como; recursos naturales, históricos, ruinas arqueológicas y las actividades turísticas son mínimas, este efecto se está dando porque solo existen pocos establecimientos para hospedaje los cuales no cuentan con la infraestructura necesaria para el desarrollo de la actividad turística.

Por otro lado, el principal servicio que el distrito de San Agustín de Cajas puede ofrecer es el servicio de salud, educativos, hospedaje y restaurantes. De acuerdo a los porcentajes obtenidos por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas durante su elaboración del plan de desarrollo (Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, 2016a), se obtuvo que los servicios de salud representan el 5%, hospedaje el 1% y los restaurantes el 12%, de la misma forma se representa que los servicios educativos privados están alrededor del 3%.

***Lazos pasados y presentes.*** De acuerdo a la reseña histórica elaborado por la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, la historia del distrito San Agustín de Cajas tiene aproximadamente una antigüedad de 14000 años, donde los primeros cazadores llamados nómades ingresaron a los andes Centrales donde establecieron en las zonas desde entonces. Aproximadamente en el año 1460 el Inca Pachacutec, mando para poder hacerle frente a los Huancas a su hijo Inca Túpac Yupanqui, donde fue un éxito ya que lograron conquistarlo. Una vez conquistado el Valle de Cutumayo, los Incas lo denominaron Huanca Huamani y lo incorporaron dentro de la región del Chinchaysuyo.

Para poder ser comprobados todos estos relatos, existen indicios que se podrían verificar, como los monumentos arqueológicos, infraestructuras antiguas, y demás zonas

atractivas, acompañado también por la atención que se brinda por parte de las personas en los hostales que existen, el servicio que se brinda hasta ahora es un servicio moderado ya que las causas se detalló anteriormente, pero ahora en la actualidad se viene realizando programas de beneficio para el distrito y obviamente para los pobladores, también se establecieron ordenanzas municipales que lograrán cumplir los objetivos trazados por la municipalidad.

Su historia ha permitido que se desarrollen las costumbres y tradiciones del distrito, asimismo se ha visto influenciado por la cultura Wanka, debido a su ubicación. No obstante las políticas implementadas con anterioridad no han permitido mejorar los estándares de la calidad de vida de la población y mitigar problemas como la pobreza, desnutrición crónica, acceso a servicios básicos y mejora de la productividad económica.

***Contrabalancee de intereses.*** La Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas tendrá que realizar un acuerdo adecuado con los comerciantes, los dueños de las ladrilleras, para que los trabajadores que laboran en la ladrillera sean protegidos por normas de seguridad y actualizar los títulos de propiedad. Los conflictos socioculturales que se evidencia hasta el momento podrán ser disminuidos con la ayuda de las reuniones que servirá llegar a un acuerdo neto, para que los pobladores y dueños a cada actividad comercial que se desarrolla en el distrito, conozcan el valor cultural y beneficio económico que brinda los centros históricos existentes en el distrito.

***Conservación de los enemigos.*** El distrito de San Agustín de Cajas se encuentra actualmente en un desarrollo económico moderado, ya que va mejorando con el transcurso del tiempo, incluso se afirma que el crecimiento se está fortaleciendo constantemente debido a las zonas ladrilleras que se encuentran, las ventas comerciales y el sector agropecuario. La mejora de lugares turísticos y la conservación de estos servicios ayudará a que el distrito pueda desarrollarse adecuadamente. En base a lo descrito, resulta importante posicionar al distrito en el mercado local, sin dejar de lado a los demás distritos que tienen las mismas

ventajas comparativas, por tanto resulta importante transformar dichas ventajas en ventajas competitivas.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas (MIO)**

Para poder identificar los intereses del distrito, se ha analizado el nivel de intensidad y relación que pueden tener estos intereses respecto al de otros distritos u organizaciones (ver Tabla 26). En esta información resulta importante resaltar que el interés opuesto al distrito puede encontrarse en algunos aspectos contrapuesto al interés de los distritos que puedan considerarse competencia, pues donde resulta evidente la rivalidad que puede originarse entre ellos por atraer inversiones hacia el distrito por parte de otros comerciantes, captando el interés de los inversionistas por la obtención de un mejor retorno de su inversión. En ese caso, los distritos competidores pueden ser incluso aquellos que no limitan directamente con San Agustín de Cajas, pero que son una alternativa de inversión.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos a largo plazo que se pretende alcanzar hasta el año 2030, según Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas (2016a), buscan asegurar la representación y participación de cada una de las urbanizaciones del distrito con al menos una junta vecinal que la represente, para lo cual se deberán establecer mecanismos que fomenten su formación. Asimismo, se busca asegurar la representación y participación de los principales gremios o asociaciones de comerciantes del distrito que contribuyan en la formulación, ejecución y control de los planes de desarrollo económico local.

***OLP 1. Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial.*** Se mejorará la ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial, siendo la meta que al 2030 se tendrá que ejecutar el 60% del Ordenamiento Territorial. Al 2018, en base al Plan de Ordenamiento

Territorial se tiene un avance del 15% según la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas.

Tabla 26

*Matriz de Intereses del Distrito de San Agustín de Cajas*

	Interés	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
IO1.	Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial	Municipalidad de San Agustín de Cajas	Gobierno Central	
IO2.	Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población	Municipalidad de San Agustín de Cajas	Municipalidad de San Agustín de Cajas	
IO3.	Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito	MINAM - MINSA	Gobierno Central	
IO4.	Incrementar la Competitividad Económica del Distrito	Municipalidad de San Agustín de Cajas	Gobierno Central	Distritos Competentes
IO5.	Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población	Municipalidad de San Agustín de Cajas	Municipalidad de San Agustín de Cajas	
IO6.	Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población	Municipalidad de San Agustín de Cajas	Gobierno Central	Otros Partidos

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia” (3ª ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

***OLP 2. Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población.*** Se incrementará el porcentaje de cobertura de acceso a la infraestructura básica agua potable y desagüe en el Distrito de San Agustín de Cajas, donde, como meta se tiene que al 2030 el 95% de la población tenga acceso a la infraestructura básica de agua potable y desagüe. Al 2017, el 72.53% de la población contaba con acceso a infraestructura básica de agua potable y desagüe, en base al Censo Nacional 2017.

***OLP3. Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito.*** Se logrará la implementación de sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para disminuir la acumulación de residuos sólidos y el tratamiento adecuado de las aguas residuales presentes en el río. La meta para el año 2030, el Distrito de San Agustín de Cajas tendrá la implementación del sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales en un 80%. El avance en relación al objetivo al 2018 se encuentra en 0%, de acuerdo a la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas.

***OLP4. Incrementar la Competitividad Económica del Distrito.*** Como indicador se tendrá el nivel de competitividad económica del distrito, donde, para el año 2030 se logrará en un 60% en el incremento de la competitividad económica del distrito. Se tendrá un número de proyectos ejecutados destinados a preservación de restos arqueológicos, patrimonio cultural y reservas ecológicas en el distrito, para que sean protegidos adecuadamente. Para el 2030 se realizará 3 proyectos ejecutados para preservación de restos arqueológicos, patrimonio cultural y reservas ecológicas de manera que se favorezcan el turismo distrital. Actualmente, al 2018, el distrito de San Agustín de Cajas se dedica a la actividad primaria referida al sector agropecuario y a la actividad manufacturera artesanal (producción de ladrillos).

***OLP5. Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población.*** El indicador que se maneja para el siguiente objetivo es el nivel de Gobernabilidad y

Participación Ciudadana, donde, como meta se tendrá una mejora que alcanzará 75% el nivel de Gobernabilidad y Participación Ciudadana en el Distrito. De acuerdo con información de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas, la participación ciudadana es baja ubicándose en un 20% de asistencia en diversos eventos realizados.

***OLP6. Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población.*** El indicador para el siguiente objetivo es el porcentaje de delitos cometidos en el distrito, donde como meta se estableció que al 2030 la inseguridad se disminuirá a un 15%. Los datos de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas indican que la percepción de inseguridad ciudadana se ubica en un 40% al 2017.

## **5.6 Conclusiones**

Todos los objetivos establecidos por el distrito de San Agustín de Cajas han sido formulados considerando la misión y visión, así como los intereses del distrito, se identificaron los potenciales que tiene el distrito en base a su ubicación geográfica y cercanías con mayor ingreso de otros distritos, del mismo modo, se identificó los negocios informales que están presentes en el distrito y el nivel de seguridad ciudadana que obviamente debe ser mejorado, esto con fin de llegar a lograr los objetivos de largo plazo planteados. Es necesario considerar el involucramiento de todas las municipalidades distritales y gobiernos locales estatales y privados, así como las acciones y estrategias que surgirán con la finalidad de lograr los objetivos y que estén presentes en los planes operativos del distrito. Solo así se podrá acortar la brecha entre el nivel de desarrollo de San Agustín de Cajas y los distritos aledaños, y, de la misma forma, se mejorará el nivel de vida de todos sus pobladores.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se detallan las estrategias que la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas habría que implementar de tal forma que alcance los objetivos de largo plazo y la visión formulada. Asimismo es de vital importancia plantear la Matriz FODA en el cual se expone la situación actual y las estrategias necesarias para afrontarlas.

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

Las estrategias se formulan a partir de los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) fortalezas y oportunidades (FO), que toma las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación; (b) debilidades y oportunidades (DO, estrategias tipo buscar), que proponen optimizar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades; (c) fortalezas y amenazas (FA, estrategias tipo confrontar), que usan las fortalezas para neutralizar las amenazas; y (d) debilidades y amenazas (DA, estrategias tipo evitar), que mejoran las debilidades y evitan las amenazas identificadas (D'Alessio, 2015).

En la Tabla 27 se definieron las estrategias que el distrito de San Agustín debería implementar:

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente (F1, F5, F4, O1, O2, O3, O5)
- E2. Desarrollar la actividad agrícola ecológica y sostenible (F6, F7, F8, O2, O6)
- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial (F2, F3, O2, O4, O6)
- E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones (F3, F6, F7, A2, A1, A2)

Tabla 27

*Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del Distrito de San Agustín de Cajas*

		Fortalezas		Debilidades	
		F1.	Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados locales	D1.	Eficiencia del gobierno local asociado a la ejecución y seguimiento de la política nacional de descentralización (i.e., búsqueda de mayor poder y autonomía)
		F2.	Riqueza histórica y natural atractiva para el turismo	D2.	Baja calidad educativa, salud y servicios básicos
		F3.	Adecuado desarrollo de la actividad artesanal local	D3.	Alto nivel de pobreza
		F4.	Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	D4.	Deficiente infraestructura vial y de conexión
		F5.	Producción manufacturera artesanal (ladrillos)	D5.	Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica
		F6.	Alto potencial geográfico para el desarrollo agrícola.	D6.	Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria manufacturera y agrícola
		F7.	Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua		
		F8.	Suelos propicios para la reforestación		
Oportunidades			Estrategias FO		Estrategias DO
O1.	Marco legal que promueve la descentralización	E1	Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente (F1, F5, F4, O1, O2, O3, O5)	E6.	Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales (D3, D4, O2, O5, O6)
O2.	Estabilidad macroeconómica	E2	Desarrollar la actividad agrícola ecológica y sostenible (F6, F7, F8, O2, O6)	E7.	Ampliar y mejorar el acceso a servicios básicos, educativos y de salud (D2, D3, O5)
O3.	Recuperación del sector minero	E3	Fomentar el turismo local e interprovincial (F2, F3, O2, O4, O6)	E8.	Promover la eficiencia de la gestión local y presupuestal (D1, D5, O1, O2)
O4.	Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional				
O5.	Reducción de la pobreza, lo que trae aumento en el consumo interno				
O6.	Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico.				
Amenazas			Estrategias FA		Estrategias DA
A1.	Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	E4	Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones (F3, F6, F7, A2, A1, A2)	E9.	Elaborar la cadena de valor de los principales productos y promover su comercialización (D5, D6, A3, A4)
A2.	Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	E5	Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores (F2, F3, F5, F7, A3, A4)	E10.	Fomentar la creación de negocios productivos (D3, A1, A2)
A3.	Reducción del PBI agrícola, con disminución del valor agregado en la agricultura				
A4.	Baja inversión en el desarrollo de tecnologías, lo que hace que haya bajo nivel de innovación				
A5.	Ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada y baja gobernabilidad				
A6.	Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información				

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores (F2, F3, F5, F7, A3, A4)
- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales (D3, D4, O2, O5, O6)
- E7. Ampliar y mejorar el acceso a servicios básicos, educativos y de salud (D2, D3, O5)
- E8. Promover la eficiencia de la gestión local y presupuestal (D1, D5, O1, O2)
- E9. Elaborar la cadena de valor de los principales productos y promover su comercialización (D5, D6, A3, A4)
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos (D3, A1, A2)

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

La Matriz PEYEA determina la posición estratégica más apropiada para una organización, para el estudio el distrito de San Agustín de Cajas; cuenta con dos ejes que combinan factores relativos a la industria (i.e., la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes concernientes al distrito (i.e., la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Las posturas estratégicas básicas a obtener son cuatro: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva (D' Alessio, 2015).

En la Tabla 28 se analizan los factores críticos que definen las variables internas y las externas, para luego proyectar estas cifras en la Figura 19. Los datos indican que el distrito de San Agustín debe adoptar una postura agresiva, por lo que tiene que implementar estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical, o liderazgo en costos. Es así que se recomienda retener las siguientes estrategias:

Tabla 28

## Matriz PEYEA del Distrito de San Agustín de Cajas

		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									Valor	
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	5	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	Prom-6
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	-1.88
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3	
	6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.44
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom-6
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2	-3.11
		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	3.00

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

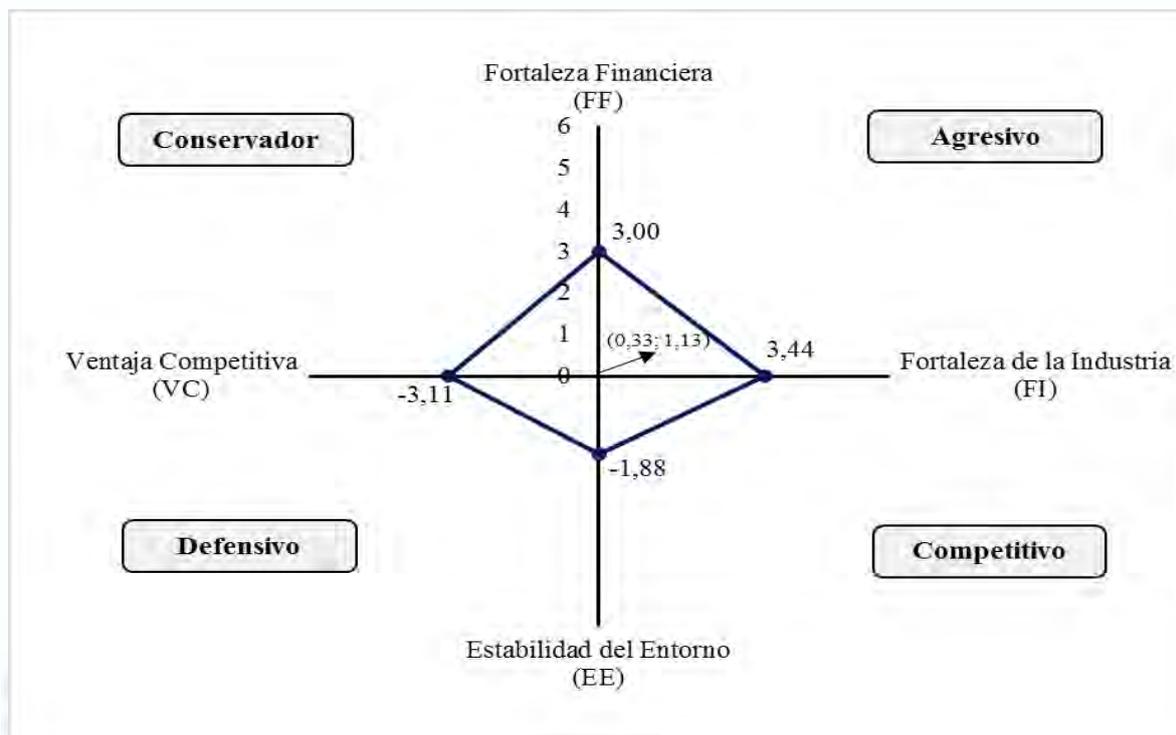


Figura 19. Matriz PEYEA del distrito de San Agustín de Cajas. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente.
- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial.
- E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones.
- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores.
- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.
- E8. Promover la eficiencia de la gestión local y presupuestal.
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) se fundamenta en la relación entre la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y la participación del mercado. Resulta útil para evaluar la posición competitiva de la organización en el mercado y evaluar su estrategia global. Dentro de los usos en los que la Matriz destaca, está la formulación de estrategias en organizaciones multidivisionales o para separar portafolios de productos, de manera distinta, con el fin de permitir análisis de inversión y niveles de participación en distintos mercados de acuerdo con el entorno en el que se encuentre la empresa.

En la Tabla 29 se muestran los datos asociados a la actividad económica del distrito San Agustín, donde se han incluido los tres grupos de productos distintivos, que son: (a) comercio de repuestos, (b) agropecuario y silvicultura, (c) comercio al por menor, (d) industrias manufactureras y (e) transporte. El comercio de repuestos se basa principalmente en vehículos automóviles, motocicletas y otros. Los resultados indican que las cinco actividades se ubican en el cuadrante “signo de interrogación” al tener baja participación de mercado en industrias de rápido crecimiento.

Tabla 29

*Datos de actividad económica del Distrito San Agustín*

Actividad Económica	PEA	Aporte a la Economía%	Tasa de Crecimiento %
Comercio, repuestos de vehículos automóviles, motocicletas y otros	680	20	10
Agric., ganadería, caza y silvicultura	669	19	4
Comercio al por menor	521	15	5
Industrias manufactureras	431	13	6
Trans., almac. y comunicaciones	421	12	3
Enseñanza	236	7	2
Otros	476	14	-
<b>TOTAL</b>	<b>3434</b>	<b>100</b>	

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

Considerando que se trata de un PEI para un distrito no corresponde desarrollar la Matriz BCG; no obstante, de acuerdo a la información se han establecido las estrategias intensivas.

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente.
- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial.
- E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones.
- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores.
- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos.

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

La Matriz IE atribuida a McKinsey & Company y General Electric (D'Alessio, 2015), permite ubicar a la organización en una de las nueve celdas que se crean por medio de dos dimensiones, que provienen de los puntajes obtenidos en las Matrices EFE y EFI. Para el caso del distrito de San Agustín, de acuerdo con los valores de 2.07 de la Matriz EFE y 2.28 de la Matriz EFI, esta se sitúa en el Cuadrante V, como se aprecia en la Figura 20. Por ello, se deben implementar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como:

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente.
- E2. Desarrollar la actividad agrícola ecológica y sostenible.

- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial.
- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores.
- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.
- E9. Elaborar la cadena de valor de los principales productos y promover su comercialización.
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos.

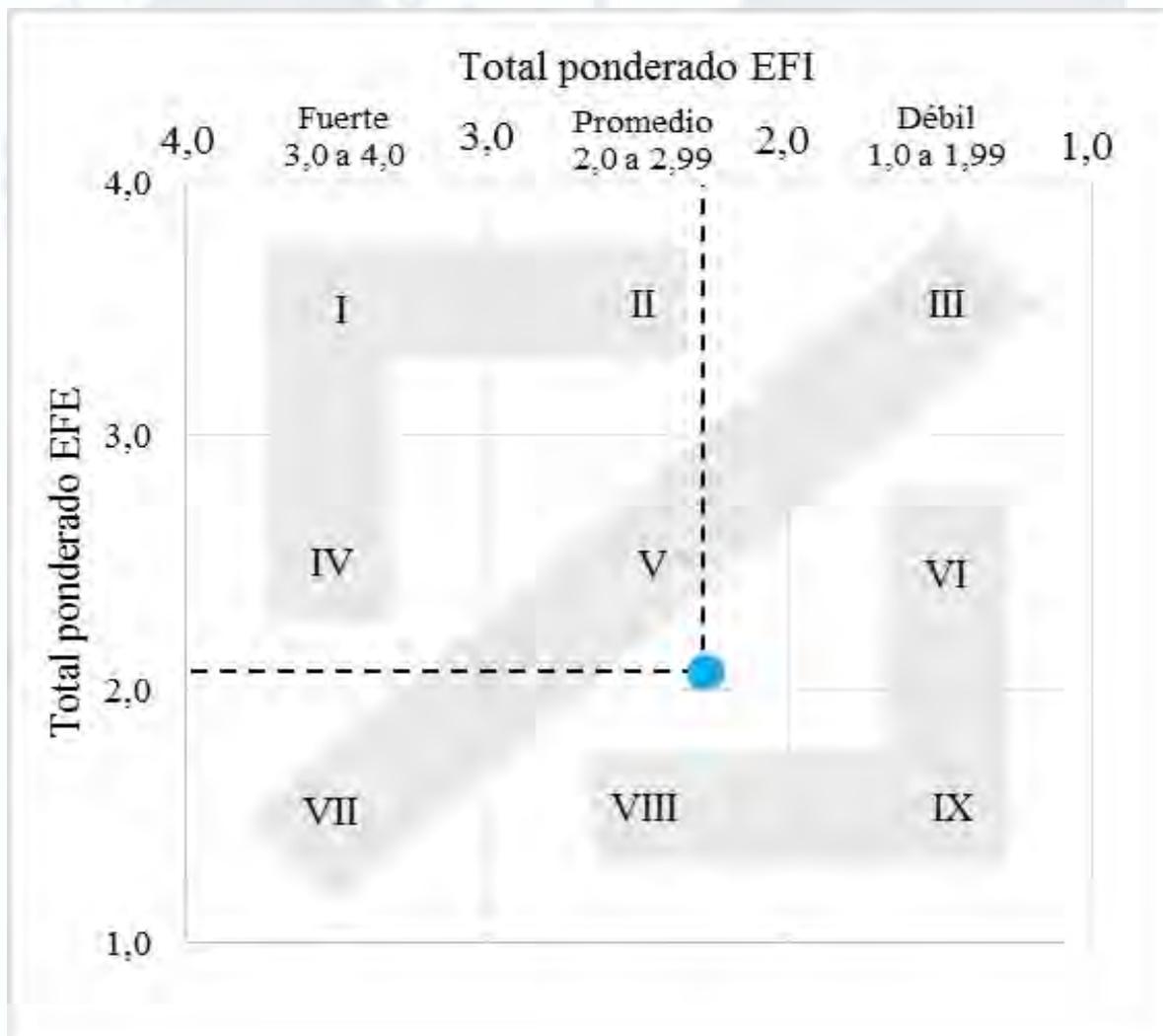


Figura 20. Matriz IE del distrito de San Agustín de Cajas.  
Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Mediante la Matriz Gran Estrategia (ver Figura 41), se evalúan dos aspectos del distrito de San Agustín de Cajas: (a) la velocidad de crecimiento de mercado y (b) la posición competitiva en relación a las otras provincias. Se tiene una posición competitiva débil porque no se ha desarrollado infraestructura apropiada para atender la actividad turística ni para facilitar el transporte de bienes agrícolas ni mineros. Ante esta postura débil en un mercado de rápido crecimiento, D'Alessio (2015) propuso la implementación de estrategias intensivas, de integración horizontal, y de desposeimiento, como las siguientes:

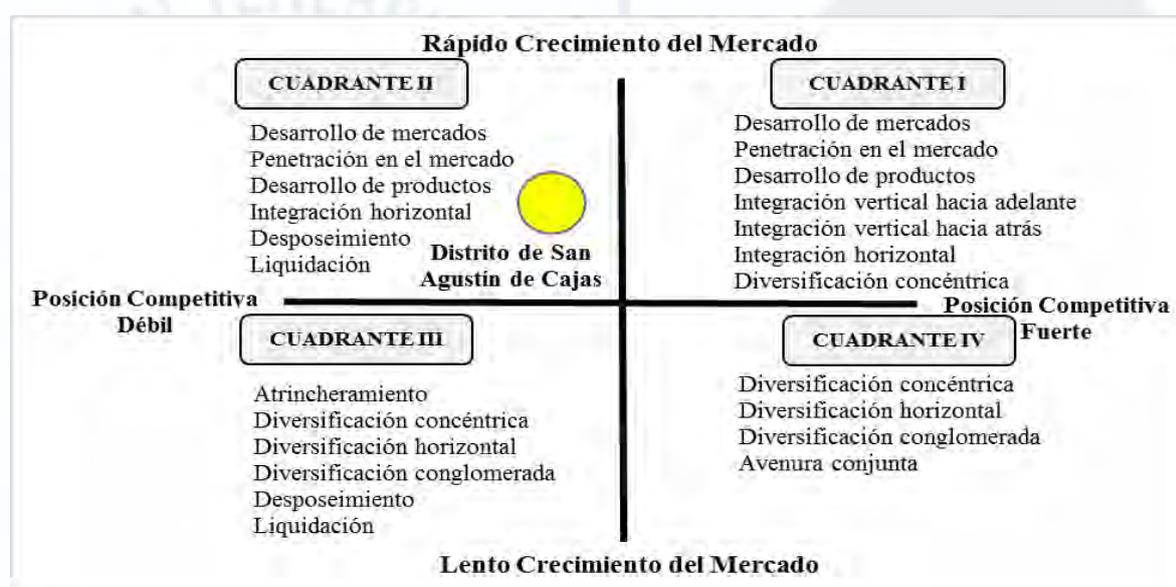


Figura 21. Matriz GE del distrito de San Agustín de Cajas.

Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente.
- E2. Desarrollar la actividad agrícola ecológica y sostenible.
- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial.
- E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones.
- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos.

- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.
- E7. Ampliar y mejorar el acceso a servicios básicos, educativos y de salud.
- E8. Promover la eficiencia de la gestión local y presupuestal.
- E9. Elaborar la cadena de valor de los principales productos y promover su comercialización.
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos.

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

La Matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 30, ha sido construida a partir de los resultados de: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz IE, y (e) Matriz GE. De acuerdo con D'Alessio (2015), se usa como criterio de retención el hecho de que la estrategia haya sido apoyada al menos por tres de las matrices antes mencionadas. A partir de ello se aprecia que las estrategias E1, E3, E4, E5, E6 y E10 pasan a ser estrategias de contingencia.

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

En la Tabla 31 se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) para la provincia de Huancayo; en ella se evalúa como cada estrategia retenida contribuye al aprovechamiento de las oportunidades o a que la provincia se proteja de las amenazas. Al mismo tiempo, se analiza si las estrategias contribuyen a utilizar y ampliar las fortalezas, en la medida en que se eliminan las debilidades. El criterio de retención es continuar con las estrategias que han obtenido más de 5.00 (D'Alessio, 2015), que en este caso la prioridad la tiene E1: Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt ha sido creada por D'Alessio (2015) con el objetivo de probar que las estrategias retenidas cumplen con los siguientes criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) otorgamiento de ventaja. En la Tabla 32 se observa como las estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico cumplen con estos cuatro lineamientos, por lo que se mantienen retenidas.

Tabla 30

### Matriz de Decisión Estratégica del Distrito San Agustín

Estrategia	Tipo de estrategia	FOD A	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente	Integración horizontal	X	X	X	X	X	5
E2. Desarrollar la actividad agrícola ecológica y sostenible	Intensiva - Desarrollo de producto	X			X	X	3
E3. Fomentar el turismo local e interprovincial	Intensiva - Penetración en el mercado	X	X	X	X	X	5
E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones	Integración horizontal	X	X	X		X	4
E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores	Defensiva	X	X	X	X	X	5
E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales	Intensiva - Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
E7. Ampliar y mejorar el acceso a servicios básicos, educativos y de salud	Defensiva	X				X	2
E8. Promover la eficiencia de la gestión local y presupuestal	Defensiva	X	X			X	3
E9. Elaborar la cadena de valor de los principales productos y promover su comercialización	Intensiva - Desarrollo de producto	X			X	X	3
E10. Fomentar la creación de negocios productivos	Intensiva - Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia", por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

Con la Matriz de Ética que se presenta en la Tabla 33, se analiza si las estrategias que se pretenden implementar cumplen con criterios de derecho, justicia, y utilitarismo. Los datos indican que sí es válido continuar con el proceso estratégico e implementar las estrategias que se han analizado.

Tabla 31  
Matriz CPE del Distrito San Agustín

		E1.		E3.		E4.		E5.		E6.		E10.		
		Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente		Fomentar el turismo local e interprovincial		Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones		Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos superiores		Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales		Fomentar la creación de negocios productivos		
		Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades														
O1.	Marco legal que promueve la descentralización	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08	4	0,32	2	0,16
O2.	Estabilidad macroeconómica	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32	4	0,32
O3.	Recuperación del sector minero	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18
O4.	Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21
O5.	Reducción de la pobreza, lo que trae aumento en el consumo interno	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
O6.	Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico.	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Amenazas														
A1.	Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3
A2.	Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2
A3.	Reducción del PBI agrícola, con disminución del valor agregado en la agricultura	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09
A4.	Baja inversión en el desarrollo de tecnologías, lo que hace que haya bajo nivel de innovación	0,09	1	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	1	0,09
A5.	Ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada y baja gobernabilidad	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24	2	0,24	1	0,12	2	0,24
A6.	Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	2	0,06	1	0,03	1	0,03
Fortalezas														
F1.	Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados locales	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	1	0,04	3	0,12	3	0,12
F2.	Riqueza histórica y natural atractiva para el turismo	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24
F3.	Adecuado desarrollo de la actividad artesanal local	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12
F4.	Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0,05	4	0,2	2	0,1	4	0,2	2	0,1	1	0,05	4	0,2
F5.	Producción manufacturera artesanal (ladrillos)	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	4	0,48	1	0,12	4	0,48
F6.	Alto potencial geográfico para el desarrollo agrícola.	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	1	0,05	3	0,15
F7.	Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4
F8.	Suelos propicios para la reforestación	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	1	0,03	3	0,09
Debilidades														
D1.	Eficiencia del gobierno local asociado a la ejecución y seguimiento de la política nacional de descentralización (i.e., búsqueda de mayor poder y autonomía)	0,04	1	0,04	2	0,08	4	0,16	1	0,04	1	0,04	4	0,16
D2.	Baja calidad educativa, salud y servicios básicos	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	1	0,11	1	0,11	1	0,11
D3.	Alto nivel de pobreza	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	2	0,16
D4.	Deficiente infraestructura vial y de conexión	0,12	3	0,36	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
D5.	Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica	0,04	1	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	4	0,16
D6.	Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria manufacturera y agrícola	0,10	3	0,3	1	0,1	4	0,4	1	0,1	2	0,2	4	0,4
	Puntaje total	2,00		5,27		5,22		5,09		3,87		3,71		5,30

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MIE)

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente.
- E3. Fomentar el turismo local e interprovincial.
- E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones.
- E10. Fomentar la creación de negocios productivos.

Las estrategias de contingencia son las siguientes:

- E5. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos.
- E6. Mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.

Tabla 32

*Matriz de Rumelt para el Distrito de San Agustín de Cajas*

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1.	Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E3.	Fomentar el turismo local e interprovincial	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E4.	Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E10.	Fomentar la creación de negocios productivos	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MGE)

El éxito de este planeamiento estratégico depende de que los objetivos sean logrados con miras a 2030, y a través de ellos la visión. La Tabla 34 indica que los OLP se están logrando y por lo tanto San Agustín de Cajas está rumbo a potenciar su desarrollo.

Tabla 33

## Matriz de Ética para el Distrito de San Agustín de Cajas

Estrategias	Derecho a						Justicia a			Utilitarismo		
	Vida	Propiedad	Libre Pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debito proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados
E1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente	N	P	P	P	p	p	p	J	J	J	E	E
E3. Fomentar el turismo local e interprovincial	N	P	p	p	p	p	p	J	J	J	E	E
E4. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones	N	P	p	p	p	p	p	J	J	J	E	E
E10. Fomentar la creación de negocios productivos	N	P	p	p	N	N	N	J	J	J	E	E

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 34

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Distrito de San Agustín de Cajas*

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Estrategias / Objetivos de Largo Plazo		Mejorar el Planeamiento o y Ordenamiento Territorial	Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población	Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito	Incrementar la Competitividad Económica del Distrito	Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población	Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población
E1.	Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente			X	X	X	
E3.	Fomentar el turismo local e interprovincial			X	X		X
E4.	Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones				X	X	
E10.	Fomentar la creación de negocios productivos	X	X		X		X

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La última herramienta que se utiliza antes de culminar este capítulo es la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se presenta en la Tabla 35. Con ella, el distrito de San Agustín de Cajas se anticipa a la reacción de su competidor, que es el distrito de El Tambo. Los resultados indican que los competidores buscarán incentivar el turismo.

Tabla 35

*Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de San Agustín de Cajas*

	Estrategias	El Tambo
E1.	Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente	No se espera reacción
E3.	Fomentar el turismo local e interprovincial	Desarrollar servicios turísticos
E4.	Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones	No se espera reacción
E10.	Fomentar la creación de negocios productivos	Desarrollar la industria manufacturera local

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 6.13 Conclusiones

Se ha realizado el proceso estratégico determinando las posibles estrategias a seguir. En la etapa de emparejamiento se desarrolló la matriz FODA; pasando luego a realizar las matrices PEYEA, BCG, IE, y GE, en las cuales se definieron las estrategias que se debían seguir para poder aprovechar las oportunidades, reducir las amenazas, afianzar las fortalezas, y subsanar las debilidades. Es así como se determinan seis estrategias retenidas, principalmente del tipo intensivas. Finalmente, se emparejaron las estrategias retenidas con los objetivos a largo plazo de la provincia de Huancayo, donde coincidieron mostrando su pertinencia.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez culminado los procesos de formulación e identificación de las estrategias, se inicia con la etapa dando partida el proceso estratégico. Para ello se realizará la etapa de implementación estratégica, para la ejecución de las estrategias discretas convirtiéndolas en resultados. La implementación llegará a ser exitosa si el Distrito de San Agustín de Cajas logra los objetivos estratégicos planteados previamente.

Para ello la etapa requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos a corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2015); siendo soportes imprescindibles para el logro de la visión.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los objetivos a corto plazo (OCP) constituyen hitos que marcan el camino para el logro de los objetivos a largo plazo (OLP). A partir de ello, se presentan los OCP para el distrito de San Agustín de Cajas, los cuales se han desarrollado dentro del marco de cada OLP.

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

Los recursos que se asignarán a los objetivos a corto plazo permitirán ejecutar las estrategias que se seleccionaron previamente, en la etapa de evaluación. De igual manera, estos recursos permitirán la ejecución del plan que se seguirá, considerando una asignación de los mismos basada en los objetivos a corto plazo. Para realizar un proceso de implementación satisfactorio, se deberá considerar una adecuada distribución de recursos:

(a) Financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2015).

**Recursos financieros.** Los recursos financieros provendrán de una efectiva recaudación municipal de arbitrios y predios. Asimismo, se obtendrán ingresos de la asignación del presupuesto regional a la provincia, alquileres, y licencias municipales. Para la

Tabla 36

*Objetivos de Corto Plazo del Distrito de San Agustín de Cajas*

N° OLP	Objetivo de Largo Plazo	N° OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP1	Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.	OCP 1.1	Elaboración del Esquema de Ordenamiento Urbano y otros planes de gestión territorial al 2018.
		OCP 1.2	Elaborar el catastro urbano actualizado al 2019.
		OCP 1.3	Ejecutar el 90% del Esquema de Ordenamiento Urbano, impulsando la integración de la red vial y el alineamiento vial, licencias de edificación y de habilitaciones urbanas y equipamientos urbanos al 2030.
		OCP 1.4	Sensibilizar y fiscalizar al 100% de la población.
OLP2	Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la población, alcanzando el 95% de cobertura de acceso a agua potable y desagüe para el 2030.	OCP 2.1	Formular y ejecutar 15 proyectos de saneamiento básico de agua y desagüe hasta el 2030.
		OCP 2.2	Actualizar e Implementar la unidad de gestión hasta el 2025.
		OCP 2.3	Realizar 40 alianzas y/o convenios interinstitucionales con el sector público y privado hasta el 2030.
OLP3	Mejorar la Calidad Ambiental, logrando un 80% de implementación sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para el 2030.	OCP 3.1	Implementar un sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para el 2021.
		OCP 3.2	Construir una planta de tratamiento de residuos sólidos para el 2024.
		OCP 3.3	Construir una planta de tratamiento de aguas residuales para el 2024.
		OCP 3.4	Incrementar en un 20% el ratio de área verde por habitante para el 2030.
OLP4	Incrementar la Competitividad Económica del distrito en un 60% para el 2030 fomentando el turismo, la manufactura, la artesanía y el comercio.	OCP 4.1	Elaborar e implementar un plan de desarrollo económico para el 2023.
		OCP 4.2	Impulsar 20 espacios de concertación con los sectores y actores económicos para el 2022.
		OCP 4.3	Generar e implementar más de 25 programas y proyectos productivos para el 2030.
		OCP 4.4	Incrementar el empleo manufacturero, artesanal, comercial y turístico en un 15% para el 2030.
OLP5	Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la población alcanzado el 75% para el 2030.	OCP 5.1	Elaborar e implementar un programa de fortalecimiento institucional del Gobierno Local y de las organizaciones de base hasta el 2022.
		OCP 5.2	Generar y fortalecer 15 espacios participativos y de concertación.
		OCP 5.3	Mejorar la capacidad de la ejecución presupuestal en 12 puntos porcentuales a través de gobierno abierto para el 2030.
OLP6	Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población reduciendo en 25 puntos porcentuales los delitos en general.	OCP 6.1	Articular el Gobierno Local, CODISEC, PNP, Serenazgo, Juntas Vecinales y población en general en un 100% para el 2021.
		OCP 6.2	Elaborar un plan integral de seguridad ciudadana del distrito al 2020.
		OCP 6.3	Implementar al 100% el servicio de Serenazgo para el 2019.
		OCP 6.4	Elaborar e implementar 20 programas de sensibilización y educación en seguridad ciudadana hasta el 2020.

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

ejecución de proyectos específicos se buscará el apoyo de empresas privadas, así como de partidas presupuestales de entidades nacionales y la colaboración y/o financiamiento de organismos internacionales.

**Recursos físicos.** Los recursos físicos que permitirán la ejecución de las estrategias seleccionadas son los que se detallan a continuación:

- Municipalidad y sus oficinas municipales;
- Biblioteca Municipal;
- Vehículos de Serenazgo y cámaras de seguridad;
- Monumentos históricos y parques; y
- Restaurantes, cafeterías, y bares.

**Recursos humanos.** El recurso humano es uno de los más importantes en la puesta en marcha e implementación del plan estratégico; entre ellos está el liderazgo de quienes están en frente de la provincia para una exitosa puesta en marcha del plan. En el caso del Distrito de San Agustín de Cajas, estará dado por el alcalde provincial y su equipo técnico, quien velará por la puesta en marcha del mismo así como el hecho de establecer lazos con organismos que le permitan lograr los objetivos planteados. Asimismo, será de alta importancia considerar los residentes de la provincia para poder implementar el presente plan estratégico y por lo tanto, unir esfuerzos para conseguir los mejores resultados.

También se cuenta con la colaboración de otras autoridades como provincial y nacional, además del personal de instituciones como la Policía Nacional del Perú, Serenazgo, y el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios de Perú. Existe también la colaboración indirecta de los turistas nacionales y extranjeros, y visitantes de otros distritos y provincias e incluso regiones, que recomiendan al Distrito de San Agustín de Cajas, y promueven de manera natural y espontánea el turismo, la gastronomía, y el esparcimiento.

**Recursos tecnológicos.** Los recursos tecnológicos con los que cuenta actualmente la provincia son escasos, puesto que existe un sistema de información de catastro incompleto.

Igual es la situación de la base de datos y el sistema de atención al cliente que no logra a eficiencia esperada. Asimismo, el uso de tecnología se convierte en un elemento indispensable para la mejora de la seguridad en coordinación con la policía de igual modo que para la toma de decisiones.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites que acotan una estrategia, y deben estar alineadas con sus valores, existiendo una correspondencia bilateral entre ellos (D'Alessio, 2015). Es así que para lograr la visión, las políticas son los límites que permiten diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el cumplimiento de los objetivos del distrito y por lo tanto, direccionar a la organización. Las políticas que se han desarrollado para el distrito de Distrito de San Agustín de Cajas y son las siguientes y, en la Tabla 32 se cruzan con las estrategias retenidas.

Tabla 37

#### *Políticas para cada Estrategia del Distrito de San Agustín de Cajas*

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5
E1.	Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente	X	X	X		X
E3.	Fomentar el turismo local e interprovincial	X	X	X	X	X
E4.	Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones	X	X	X		X
E10.	Fomentar la creación de negocios productivos	X	X	X	X	X

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- P1: Formalizar las organizaciones en general;
- P2: Incentivar la inversión en infraestructura tanto pública como privada;
- P3: Propiciar la generación de empleo;
- P4: Brindar seguridad y orden público en el distrito; e

- P5: Incentivar la capacitación empresarial, ecológica y ambiental.

#### **7.4 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

Debido a que la visión del Distrito de San Agustín de Cajas se enmarca en cuanto al desarrollo humano, generando un crecimiento económico sostenible al ser un distrito verde, pero además con una economía diversificada y con un gobierno local innovador y propulsor que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y erradique la pobreza. El contexto turístico promueve la preservación del medioambiente, todas las estrategias deben estar en armonía con esta. Por ello, la importancia de que se le dé un adecuado tratamiento a los desechos sólidos del distrito y se pueda tomar ventaja de ellos. También será importante que la población colabore para disminuir la generación de basura y el consumo de agua potable. Además la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas debe promover el mantenimiento y conservación de las áreas verdes del distrito.

#### **7.5 Recursos Humanos y Motivación**

El recurso humano es fundamental porque de este depende forjar la identidad, imagen, y cultura de la provincia. Por otro lado, el liderazgo en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias y acciones, es vital para que la visión se haga realidad. Asimismo, se resalta que gran parte del recurso humano que conformará el equipo encargado de poner en marcha el plan distrital estará también conformado por residentes quienes manifiestan un alto compromiso hacia el distrito. Por este motivo, la motivación del recurso humano garantizará la dedicación en la puesta en marcha del plan estratégico, de modo que se realice una contribución efectiva en el logro de los objetivos planteados.

#### **7.6 Gestión del Cambio**

La implementación de este planeamiento estratégico se iniciará brindando información suficiente a los empleados de la municipalidad distrital, a través de talleres.

Lo mismo se realizará con las asociaciones de agricultores y de empresas turísticas, entre otras cámaras que serán visitadas, así como organizaciones de pobladores o comunidades. El mensaje debe basarse en la necesidad de un cambio, con el fin de mejorar las condiciones de vida de toda la población, brindando condiciones idóneas para la inversión y la actividad empresarial. Luego se podrán hacer conversatorios y mesas de trabajo por sectores, para garantizar el involucramiento de todos los grupos de interés.

La resistencia al cambio de la gestión municipal se verá disminuida, ofreciendo un sistema más ágil para que los pobladores puedan efectuar sus trámites, así como información transparente y fidedigna. Además, el recojo de la información catastral servirá para brindar un mayor respaldo a los títulos de propiedad, así como para incrementar la recaudación distrital, lo cual permitirá la inversión en áreas de desarrollo humano, seguridad, y recuperación patrimonial de la zona monumental.

## **7.7 Conclusiones**

Para la implementación y dirección del planeamiento estratégico propuesto para el distrito de San Agustín de Cajas, se han establecido los objetivos a corto plazo necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo que llevarán al distrito a alcanzar su visión. Para el logro de los objetivos a corto plazo, se han considerado cuatro tipos de recursos indispensables como son: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. En la determinación de dichos recursos se identificó que aquellos que presentan mayores dificultades son los financieros y los tecnológicos siendo necesaria una urgente mejora en el sistema de recaudación y financiamiento, así como en los sistemas tecnológicos de apoyo para el Distrito de San Agustín de Cajas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es una etapa que se efectúa permanentemente durante todo el proceso bajo el modelo de gerencia estratégica. La evaluación y el control es un proceso de carácter permanente, debido a la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda que provocan la necesidad un planeamiento estratégico dinámico. Actualmente los cambios suceden más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar continuamente lo desarrollado en el planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015).

### 8.1 Perspectivas de Control

Es importante que establecer las perspectivas respecto al control, generalmente desarrollado en el Balance Scorecard en el cual se detallan los aspectos principales a tener en consideración. Para la evolución del alcance de los objetivos se han establecido medidas típicas tales como: la perspectiva financiera, los clientes, los procesos internos, y el aprendizaje y crecimiento de la organización (Kaplan & David, 2001).

#### 8.1.1 Financiera

En esta perspectiva se determina la situación actual económica financiera del distrito de San Agustín de Cajas mediante los objetivos a corto plazo; es así que resulta indispensable examinar e identificar los desatinos característicos. Debido a lo establecido se ha determinado la relevancia de la inversión pública y privada para el fomento y determinación de los objetivos establecidos.

#### 8.1.2 Clientes

Esta perspectiva ayuda a tener un enfoque hacia nuevos mercados (i.e., local e internacional), teniendo como base las preferencias y facilidades de los usuarios y clientes; es

así que los objetivos a corto plazo planteados ayudarán a expandir y fortalecer la imagen de la provincia en mercados aún no explorados, con el fin de posicionarse en la mente del turista.

### **8.1.3 Procesos**

Permite identificar como Gobierno los procesos actuales y la eficiencia en su ejecución. La aplicación de nuevas tecnologías, certificaciones, innovación turística, y posicionamiento de la marca del distrito ayudará a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos a corto plazo, cuyos resultados impactarán favorablemente.

### **8.1.4 Aprendizaje Interno**

Esta perspectiva busca el desarrollo e inclusión del aprendizaje en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la gestión del gobierno, logrando el crecimiento de la población. Sin embargo, se deberán brindar las facilidades para que todos los integrantes se involucren en el proceso y así se encuentren alineados con lo que se quiere lograr.

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

En la Tabla 33 se muestra el Tablero de Control Balanceado de la provincia de Huancayo. Esta herramienta se ha utilizado para definir indicadores en las cuatro perspectivas descritas, con lo que se garantiza que se hará una evaluación integral de la implementación de este planeamiento estratégico. Cada indicador debe medirse en el año que su objetivo a corto plazo lo indica y comparar la cifra obtenida con la esperada, y si existe una brecha se tendrán que tomar medidas para reducirla cuanto antes. Teniendo en cuenta la metodología del *Balanced Scorecard* se han establecido los objetivos de corto plazo mostrando sus indicadores respectivos, así como sus responsables por cada una de las perspectivas definidas. Las perspectivas son: financiera, procesos, clientes y aprendizaje, los cuales componen a la cuadro de control balanceado.

Tabla 38

## Tablero de Control Balanceado del Distrito de San Agustín de Cajas

OCP	Indicador	Unidad	Ejecutor	
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 4.1	Elaborar e implementar un plan de desarrollo económico para el 2023.	Porcentaje de implementación del plan	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 4.3	Generar e implementar más de 25 programas y proyectos productivos para el 2030.	Cantidad de programas y proyectos productivos	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 4.4	Incrementar el empleo manufacturero, artesanal, comercial y turístico en un 15% para el 2030.	Tasa de empleo	%	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
OCP 5.3	Mejorar la capacidad de la ejecución presupuestal en 12 puntos porcentuales a través de gobierno abierto para el 2030.	Porcentaje de avance de ejecución	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
<b>Perspectiva Procesos</b>				
OCP 1.1	Elaboración del Esquema de Ordenamiento Urbano y otros planes de gestión territorial al 2018.	Cantidad de planes	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 1.2	Elaborar el catastro urbano actualizado al 2019.	Cantidad de documentos de catastro	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 1.3	Ejecutar el 90% del Esquema de Ordenamiento Urbano, impulsando la integración de la red vial y el alineamiento vial, licencias de edificación y de habilitaciones urbanas y equipamientos urbanos al 2030.	Porcentaje de ejecución	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 2.1	Formular y ejecutar 20 proyectos de saneamiento básico de agua y desagüe hasta el 2030.	Cantidad de proyectos	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 2.2	Actualizar e Implementar la unidad de gestión hasta el 2025.	Porcentaje de implementación	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 2.3	Realizar 40 alianzas y/o convenios interinstitucionales con el sector público y privado hasta el 2030.	Número de alianzas y convenios	Número	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
OCP 3.2	Construir una planta de tratamiento de residuos sólidos para el 2024.	Porcentaje de avance de ejecución	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 3.3	Construir una planta de tratamiento de aguas residuales para el 2024.	Porcentaje de avance de ejecución	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 3.4	Incrementar en un 20% el ratio de área verde por habitante para el 2030.	Cantidad de área verde	Razón	Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente - Junín
<b>Perspectiva Clientes</b>				
OCP 3.1	Implementar un sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para el 2021.	Porcentaje de avance de ejecución	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 4.2	Impulsar 20 espacios de concertación con los sectores y actores económicos para el 2022.	Cantidad de espacios	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 6.1	Articular el Gobierno Local, CODISEC, PNP, Serenazgo, Juntas Vecinales y población en general en un 100% para el 2021.	Porcentaje de Articulación	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 6.2	Elaborar un plan integral de seguridad ciudadana del distrito al 2020.	Cantidad de planes	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 6.3	Implementar al 100% el servicio de Serenazgo para el 2019.	Porcentaje de implementación	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>				
OCP 1.4	Sensibilizar y fiscalizar al 100% de la población.	Porcentaje de población capacitada	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 5.1	Elaborar e implementar un programa de fortalecimiento institucional del Gobierno Local y de las organizaciones de base hasta el 2022.	Porcentaje de implementación	%	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 5.2	Generar y fortalecer 15 espacios participativos y de concertación.	Cantidad de espacios	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas
OCP 6.4	Elaborar e implementar 20 programas de sensibilización y educación en seguridad ciudadana hasta el 2020.	Cantidad de programas	Número	Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

### 8.3 Conclusiones

Una vez establecido los objetivos de largo plazo y los de corto plazo, el distrito de San Agustín de Cajas debe contar con indicadores que le permitan evaluar periódicamente el avance y alcance los objetivos planeados y de no ser así plantear las acciones correctivas para levantar las observaciones y no perder de vista el objetivo. Para que puedan ser viables las mediciones es necesario plantear una estructura organizacional que responda ante las desviaciones y que además plantee soluciones óptimas a los problemas.



## Capítulo IX: Competitividad del Distrito de San Agustín

El análisis de la competitividad se basa en relación a los recursos que posee una determinada área geográfica tales como: los recursos humanos, económicos y naturales (Porter, 1990). La meta principal de un gobierno local es producir un estándar de vida alto y sostenido para sus ciudadanos, el cual depende de la productividad con que se empleen el trabajo y el capital que posee la región, provincia o distrito. Por tanto es necesario que las regiones subnacionales sean comparadas con sus competidores próximos, es por ello que resulta importante aplicar un análisis competitivo al distrito de San Agustín de Cajas con el fin de conocer los factores en los cuales mejorar en referencia a los distritos competidores

### 9.1 Análisis Competitivo del Distrito de San Agustín de Cajas

El análisis de la competitividad para el distrito de San Agustín de Cajas se ha realizado tomando como referencia el Modelo de Diamante o Modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones propuesto por Porter (2009), el cual cuenta con cuatro aspectos: (i) condiciones de los factores; (ii) condiciones de la demanda; (iii) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; y (iv) sectores relacionados y de apoyo.

**Condiciones de los factores.** En lo relacionado a infraestructura se muestra información de los siguientes aspectos: (a) cobertura de electricidad, (b) precio de la electricidad, (c) cobertura de agua, (d) cobertura de desagüe, (e) hogares con internet. En la Tabla 39 se muestran las variables del factor infraestructura para el distrito de San Agustín de Cajas y su valor en relación al Censo de Población y Vivienda 2007 del INEI. Se puede apreciar que las variables de infraestructura para el distrito se encuentran relativamente por debajo del nivel intermedio, lo cual representa una debilidad dado que se trata de servicios básicos (agua, desagüe) a los que toda la población debiera tener acceso por temas de salud y bienestar.

Tabla 39

*Condiciones del Factor Infraestructura del Distrito de San Agustín de Cajas*

Variables del factor infraestructura	Valor
Cobertura de electricidad (%)	81.70
Precio de la electricidad	Ctm S/ 62.90 / kWh
Cobertura de agua (%)	78.20
Cobertura de desagüe (%)	20.80
Hogares con internet (%)	1.60
Hogares con al menos un celular (%)	36.70

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda”, por INEI, 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>

**Condiciones de la demanda.** La principal demanda del distrito de San Agustín de Cajas son los distritos cercanos tales como Huancayo, Chilca, El Tambo entre otros debido a que la producción de sus ladrillos resultan ser de importancia para el sector construcción. Asimismo resulta importante señalar que la demanda de los principales productos agropecuarios se encuentra en el mercado de Huancayo. Finalmente la demanda de los atractivos turísticos responde a los diferentes visitantes locales de la provincia de Huancayo así como aquellos provenientes de la ciudad de Lima.

**Estrategia, estructura, y rivalidad.** Al evaluar la rivalidad de las organizaciones, se ha determinado que la amenaza de sustitutos del distrito de San Agustín de Cajas es alta, debido a que en relación a los demás distritos se encuentran ligeramente menos oportunidades laborales, económicas, de educación y de salud. No obstante el distrito de San Agustín cuenta con muchas potencialidades tales como la actividad agropecuaria, manufactura artesanal y el turismo, por tanto es necesario que la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas interceda adecuadamente para impulsar y desarrollar estas actividades. Por tanto se debe tener presente que la población podría tener muchos incentivos a migrar hacia distritos que ofrezcan mayores oportunidades y beneficios.

**Sectores relacionados y de apoyo.** La estrategia a aplicar para lograr mayor desarrollo del distrito debe de contemplar el mejorar y ampliar la infraestructura vial con integración rural y urbana con óptima interconexión entre sus centros poblados, la capital del

distritos y distritos aledaños, así como conservar, preservar, y proteger el medioambiente con sostenibilidad e identidad, desarrollar el turismo ecológico económico, incrementando los circuitos turísticos y equipándolos con infraestructura y servicios de calidad. Es necesario considerar el potencial de la provincia de Huancayo en el ámbito agrícola, con el objetivo de elevar los niveles de productividad agrícola y agroindustrial. Es importante señalar que existe preponderancia respecto al sector manufacturero artesanal en relación a las empresas ladrilleras, es así que se resulta importante brindarle la formalización correspondiente así como capacitaciones exclusivas para implementar tecnologías y métodos para mejorar la productividad de dicha actividad.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de San Agustín de Cajas**

Las redes productivas transnacionales, mediante alianzas estratégicas entre empresas y con ayuda de los sistemas de información, han cambiado el enfoque del desarrollo por lo que las ventajas comparativas de una región pueden variar y perder vigencia con mucha rapidez. Ello hace que sea esencial desarrollar ventajas competitivas y no basarse en las comparativas. Hasta el desarrollo del presente plan, el distrito de San Agustín de Cajas ha desarrollado ligeramente una ventaja competitiva en la actividad manufacturera de ladrillos, toda vez que el tipo de suelo favorece su producción. No obstante hace falta impulsar métodos modernos para la producción a gran escala, asimismo resulta importante tener capital humano capaz de fomentar dicha actividad y se debe tener en consideración que otros distritos son competidores directos tales como San Jerónimo y Palián.

En relación a la actividad agropecuaria (principalmente la agrícola) se tiene acceso a productos orgánicos, no obstante no representa una ventaja competitiva pese a ser una actividad antigua. La agricultura aún no se ha desarrollado adecuadamente debido a que la tecnología empleada continua siendo tradicional o semi tecnificada. Por otra parte el

comercio emergente no tiene expectativas de ser una actividad potencial para convertirse en una ventaja competitiva.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de San Agustín de Cajas**

Un clúster es una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas que se encuentran en competencia y cooperación simultánea (Porter, 2009).

El principal clúster potencial del distrito de San Agustín de Cajas se encuentra dentro de la actividad manufacturera dedicada a la fabricación y comercialización de ladrillos, la cual es una de las actividades más importantes del distrito, representando con el 19.35% de la actividad económica. Debido a las propiedades del suelo, los productores de ladrillos trabajan aunadamente para la fabricación del mismo ubicándose en zonas estratégicas del distrito. Asimismo es importante desarrollar los clústeres agrícolas y de artesanía los cuales requieren de posicionamiento en el mercado local. Actualmente los productos agrícolas son orgánicos siendo un atractivo para mercados orgánicos de la ciudad de Huancayo y de Lima. Por otra parte la artesanía del Lapi Chuco (sombbrero caído), simpáticos sombreros de alpaca y de llama, además de bolsos, chalinas y chullos resultan ser atractivos importantes que requieren del desarrollo de un clúster para identificarlos en el mercado local, esto en relación a la actividad turística.

Otro clúster ya consolidado e identificado en el distrito es la venta de vehículos ligeros y pesados (nuevos y usados) de empresas importantes tales como KLM Group Automotriz Huancayo, FUSO - Automotriz San Blas y Camiones Dongfeng los cuales impulsan el comercio y diversos puestos de trabajo indirecto.

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

Los aspectos estratégicos para el desarrollo de los clústeres del distrito de San Agustín son:

- Ampliar el acceso al financiamiento;
- Impulsar la capacitación, el acceso a la información, y la transferencia tecnológica;
- Propiciar el diálogo estratégico entre el sector productivo y el gobierno;
- Crear habilidades y capacidades locales;
- Contribuir al mejoramiento del entorno de negocios;
- Identificar oportunidades de mercado;
- Apoyar las iniciativas en la generación de un buen clima para la inversión;
- Optimizar sustantivamente la capacidad de gasto;
- Generar empleo digno; y
- Crear asociaciones productivas.

#### **9.5 Conclusiones**

Las actividades manufactureras, agrícolas y artesanales resultan ser una alternativa viable y sostenible para el desarrollo de los numerosos sectores productivos y de servicios del distrito de San Agustín de Cajas. Existen sectores con mejores posibilidades de seguir creciendo en los procesos competitivos. Se espera que para el 2030 se logre competitividad en agricultura, artesanía y turismo. Para impulsar el desarrollo, se necesita la participación de los diferentes entes involucrados en el que hacer empresarial tales como: gobierno regional, gobiernos provinciales, gobiernos locales, PROMPERÚ, Cámara de Comercio de Huancayo,

Asociación de Exportadores, gremios empresariales, organismos ambientales, universidades, institutos y ONGs, entre otros. La labor de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas no debe ser proteccionista y centralizada, más al contrario debe ser impulsor de la inversión y delineador de las condiciones favorables de mercado.



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

Finalmente resulta importante sintetizar los aspectos principales del Plan Estratégico Integral [PEI] del distrito de San Agustín de Cajas de tal forma que se muestre detalladamente todo lo desarrollado a lo largo del documento. Seguidamente se enumeran las conclusiones y recomendaciones finales que avizoran al distrito rumbo al 2030 enfocado en la visión formulada.

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

La utilidad de esta herramienta de gestión radica en su utilidad para una adecuada toma de decisiones en el distrito de San Agustín de Cajas. El PEI (ver Tabla 40) muestra las estrategias retenidas con los objetivos a largo plazo definidos; a su vez permite llevar a cabo medidas de control mediante la evaluación del Tablero de Control Balanceado. El PEI presenta la visión, la misión, los valores, y el código de ética como los pilares principales de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas; luego las estrategias sirven para guiar cómo la municipalidad va a llegar a su visión futura esperada en relación con el distrito; los objetivos de corto plazo asegurarán el logro de los objetivos de largo plazo que a su vez asegurarán el desarrollo de las estrategias que se ha planteado para la organización. El tablero de control balanceado establece los indicadores necesarios para medir el desempeño de la municipalidad en su intento por alcanzar sus objetivos del distrito. La interrelación entre estos pasos es fuerte.

Por último, teniendo en cuenta, que el entorno es cambiante y pueden aparecer nuevas oportunidades o amenazas, las cuales podrían tener un impacto significativo en el desarrollo del distrito, o las expectativas de cumplimiento de los objetivos pueden reducirse, el plan debería ser ajustado a la nueva realidad esperada, por lo tanto es importante señalar que el plan estratégico no es estático, sino puede ser retroalimentado siendo dinámico.

Tabla 40

Plan Estratégico Integral del Distrito de San Agustín de Cajas

<p><b>MISIÓN:</b> Generar desarrollo económico sostenible del distrito de San Agustín de Cajas, ofreciendo servicios eficientes de calidad, propiciando un excelente ambiente de negocios, brindando oportunidades de crecimiento, en un entorno seguro, respetando el medioambiente, estimulando la creación y asentamiento de nuevas actividades empresariales en un marco ético y moral.</p>	<p><b>VISION:</b> Para 2030, San Agustín de Cajas será el cuarto distrito de la provincia de Huancayo en cuanto a su desarrollo humano, generando un crecimiento económico sostenible al ser un distrito verde, pero además con una economía diversificada y con un gobierno local innovador y propulsor que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y erradique la pobreza.</p>						<p><b>Principales Cardinales</b></p>	<p><b>Valores</b>                      1. Honestidad                      2. Eficiencia                      3. Calidad                      4. Responsabilidad                      5. Trabajo en equipo                      6. Innovación</p> <p><b>Código de Ética</b>                      1. Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes en el Perú;                      2. Evitar toda relación de negocios, financieras, o familiares que puedan significar conflicto de intereses;                      3. Resaltar el respeto mutuo entre los distintos grupos de interés y sus culturas;                      4. Regular, monitorear, y fiscalizar las actividades empresariales con la finalidad de proteger el medioambiente; y                      5. Propiciar, regular, y fiscalizar la formalidad de las actividades económicas.</p>							
	<p><b>Objetivos a Largo Plazo</b></p>						<p><i>Influencia de terceras partes.</i> San Agustín de Cajas tiene actividades comerciales, ventas de repuestos, vehículos, ferretería, hospedaje.</p> <p><i>Lazos pasados y presentes.</i> Su historia ha permitido que se desarrollen las costumbres y tradiciones del distrito.</p> <p><i>Contrabalance de intereses.</i> Acuerdo necesario con los comerciantes, ladrilleros, para que los trabajadores que laboran en la ladrillera sean protegidos por normas de seguridad y actualizar los títulos de propiedad.</p> <p><i>Conservación de los enemigos.</i> Resulta importante posicionar al distrito en el mercado local con sus ventajas comparativas para transformarlas en ventajas competitivas.</p>								
	<p><b>Intereses Organizacionales</b></p>	<p><b>OL1:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>	<p><b>OL2:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>	<p><b>OL3:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>	<p><b>OL4:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>	<p><b>OL5:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>	<p><b>OL6:</b> Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial, logrando el 60% de ejecución del Plan de Ordenamiento Territorial para el 2030.</p>		<p>Políticas</p>						
	<p>1. Mejorar el Planeamiento y Ordenamiento Territorial</p>								X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P5</p>
	<p>2. Incrementar la Cobertura de Infraestructura Básica en la Población</p>								X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P4, P5</p>
	<p>3. Mejorar la Calidad Ambiental del Distrito</p>								X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P5</p>
	<p>4. Incrementar la Competitividad Económica del Distrito</p>								X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P4, P5</p>
	<p>5. Garantizar la Gobernabilidad y Participación Ciudadana de la Población</p>								X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P5</p>
	<p>6. Disminuir la Inseguridad Ciudadana de la Población</p>	X	X	X	X	X	X		<p>P1, P2, P3, P4, P5</p>						
	<p><b>Estrategias Retenidas</b></p>														
<p>1. Asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente</p>	X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P5</p>								
<p>2. Fomentar el turismo local e interprovincial</p>	X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P4, P5</p>								
<p>3. Simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones</p>	X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P5</p>								
<p>4. Fomentar la creación de negocios productivos</p>	X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P4, P5</p>								
<p><b>Tablero de control balanceado</b></p>	<p>OCP 1.1: Elaboración del Esquema de Ordenamiento Urbano y otros planes de gestión territorial al 2018.</p>	<p>OCP 2.1: Formular y ejecutar 15 proyectos de saneamiento básico de agua y desague hasta el 2030.</p>	<p>OCP 3.1: Implementar un sistema de tratamiento de residuos sólidos y aguas residuales para el 2021.</p>	<p>OCP 4.1: Elaborar e implementar un plan de desarrollo económico para el 2023.</p>	<p>OCP 5.1: Elaborar e implementar un programa de fortalecimiento institucional del Gobierno Local y de las organizaciones de base hasta el 2022.</p>	<p>OCP 6.1: Articular el Gobierno Local, CODISEC, PNP, Serenazgo, Juntas Vecinales y población en general en un 100% para el 2021.</p>	<p>Tablero de control balanceado</p>								
<p>1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva de clientes 3. Perspectiva de aprendizaje 4. Perspectiva de procesos</p>	<p>OCP 1.2: Elaborar el catastro urbano actualizado al 2019.</p>	<p>OCP 2.2: Actualizar e Implementar la unidad de gestión hasta el 2025.</p>	<p>OCP 3.2: Construir una planta de tratamiento de residuos sólidos para el 2024.</p>	<p>OCP 4.2: Impulsar 20 espacios de concertación con los sectores y actores económicos para el 2022.</p>	<p>OCP 5.2: Generar y fortalecer 15 espacios participativos y de concertación.</p>	<p>OCP 6.2: Elaborar un plan integral de seguridad ciudadana del distrito al 2020.</p>	<p>1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva de clientes 3. Perspectiva de aprendizaje 4. Perspectiva de procesos</p>								
	<p>OCP 1.3: Ejecutar el 90% del Esquema de Ordenamiento Urbano, impulsando la integración de la red vial y el alineamiento vial, licencias de edificación y de habilitaciones urbanas y equipamientos urbanos al 2030.</p>	<p>OCP 2.3: Realizar 40 alianzas y/o convenios interinstitucionales con el sector público y privado hasta el 2030.</p>	<p>OCP 3.3: Construir una planta de tratamiento de aguas residuales para el 2024.</p>	<p>OCP 4.3: Generar e implementar más de 25 programas y proyectos productivos para el 2030.</p>	<p>OCP 5.3: Mejorar la capacidad de la ejecución presupuestal en 12 puntos porcentuales a través de gobierno abierto para el 2030.</p>	<p>OCP 6.3: Implementar al 100% el servicio de Serenazgo para el 2019.</p>									
	<p>OCP 1.4: Sensibilizar y fiscalizar al 100% de la población.</p>		<p>OCP 3.4: Incrementar en un 20% el ratio de área verde por habitante para el 2030.</p>	<p>OCP 4.4: Incrementar el empleo manufacturero, artesanal, comercial y turístico en un 15% para el 2030.</p>		<p>OCP 6.4: Elaborar e implementar 20 programas de sensibilización y educación en seguridad ciudadana hasta el 2020.</p>									

## 10.2 Conclusiones Finales

En base a lo desarrollado y encontrado en el plan estratégico se detallan las siguientes conclusiones:

1. El distrito de San Agustín de Cajas cuenta con muchas ventajas debido a la cercanía con los distritos de El Tambo, Huancayo y Chilca permitiendo. Esto le permite aprovechar las oportunidades económicas del mercado; su desarrollo manufacturero respecto a la fabricación y comercialización de ladrillos; y su desarrollo urbano. No obstante, aún se cuenta con muchas brechas y problemas que deben ser mitigados paulatinamente tales como: la ampliación de la conexión pública de los servicios básicos (agua potable, desagüe y alumbrado público), necesidad de mejorar la asistencia escolar (principalmente en primaria), mejoramiento en los establecimientos de salud, e implementación de adecuadas prácticas respecto al trabajo infantil y adulto mayor.
2. La visión y misión planteadas orientarán a que el distrito de San Agustín de Cajas para el 2030 sea una ciudad verde, con ciudadanos con mejor calidad de vida, servicios eficientes, sostenibles, y de calidad, haciendo uso de nuevas tecnologías y promueva el crecimiento de actividades empresariales.
3. El distrito de San Agustín de Cajas cuenta con oportunidades asociadas al crecimiento del mercado local, así como la apertura comercial y económica de acuerdo a los tratados de libre comercio establecido por el Perú.
4. El distrito de San Agustín requiere fortalecer el enfoque de desarrollo humano, a través de acciones públicas que atiendan los intereses y necesidades de la población en los ámbitos salud, educación, cultural, y empleo. Por otra parte, las propuestas de desarrollo económico deben enfocarse en la búsqueda del incremento de la inversión pública y

- privada, para obtener resultados en competitividad y productividad (i.e., valor agregado), en actividades potenciales como el turismo, la agricultura, la manufactura y la artesanía.
5. Para el distrito San Agustín de Cajas se logró establecer los siguientes objetivos de largo plazo: i) mejorar el planeamiento y ordenamiento territorial; ii) incrementar la cobertura de infraestructura básica en la población; iii) mejorar la calidad ambiental del distrito; iv) incrementar la competitividad económica del distrito; v) garantizar la gobernabilidad y participación ciudadana de la población; y vi) disminuir la inseguridad ciudadana de la población.
  6. Las siguientes estrategias retenidas que el distrito debe mantener son: i) asociar a las empresas manufactureras de ladrillos formalizándolos y capacitándolos adecuadamente; ii) fomentar el turismo local e interprovincial; iii) simplificar el proceso de formalización de empresas y asociaciones; y iv) fomentar la creación de negocios productivos. Mientras que las estrategias de contingencia son: i) implementar mecanismos de transferencia tecnológica con institutos; y ii) mejorar los accesos viales turísticos para atraer turistas nacionales e internacionales.
  7. Para el distrito se establecieron las siguientes políticas: i) formalizar las organizaciones en general; ii) incentivar la inversión en infraestructura tanto pública como privada; iii) propiciar la generación de empleo; iv) brindar seguridad y orden público en el distrito; e v) incentivar la capacitación empresarial, ecológica y ambiental.
  8. Se ha formulado el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*) mostrando sus respectivos indicadores para el respectivo seguimiento y evaluación.
  9. En el distrito se ha identificado que las actividades manufactureras, agrícolas y artesanales resultan ser una alternativa viable y sostenible para el desarrollo de los numerosos sectores productivos y de servicios del distrito de San Agustín de Cajas. Existen sectores con

mejores posibilidades de seguir creciendo en los procesos competitivos. Se espera que para el 2030 se alcance la competitividad en agricultura, artesanía y turismo.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

En relación a lo establecido en el plan se plantean las siguientes sugerencias que deberían tomarse en consideración para la implementación de lo desarrollado:

1. Difundir el presente documento a los grupos de interés para su implementación adecuada y se alcance la visión formulada.
2. Dar prioridad al desarrollo del distrito de San Agustín gestando adecuadamente las estrategias.
3. Impulsar las principales actividades (manufactura, agricultura y turismo) identificadas para mejorar la situación actual del distrito de San Agustín de Cajas.
4. Apoyar en la formalización de las empresas para un mejor desempeño productivo del distrito de San Agustín.
5. Fomentar el turismo y la artesanía local para generar nuevos puestos de trabajo directo e indirecto.
6. Coordinar con los agentes principales para reducir la inseguridad ciudadana así como capacitar al personal de seguridad ciudadana.
7. Ampliar la cobertura de los servicios básicos para mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito de San Agustín de Cajas.
8. Promover el financiamiento de instituciones privadas para proyectos innovadores.
9. Realizar convenios con universidades e institutos para facilitar la transferencia tecnológica y mejorar la productividad empresarial.

10. Mejorar el nivel de gobernabilidad de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas para brindar servicios eficientes.
11. Incrementar el nivel de ejecución presupuestal de la inversión pública local para tener efectos en el desarrollo del distrito.
12. Evitar el impacto ambiental negativo en el proceso de desarrollo.
13. Enfocarse en la planificación a largo plazo tomando en consideración que el distrito tiene una tendencia a ser un distrito completamente urbano.
14. Para impulsar el desarrollo, se necesita la participación de los diferentes entes involucrados tanto públicos como privados.

#### **10.4 Futuro del Distrito de San Agustín de Cajas**

Para el 2030, se espera que el distrito de San Agustín de Cajas mantenga un nivel adecuado de desarrollo humano, generando un crecimiento económico sostenible al ser un distrito responsable ambientalmente, pero además con una economía diversificada en agricultura, manufactura, turismo, artesanía y comercio. Asimismo se tiene expectativas alentadoras de que el gobierno local sea innovador y propulsor de la calidad de vida de sus ciudadanos y la erradicación de la pobreza.

Dada la apertura de los mercados se espera que los productos sean atractivos en el extranjero. Además se espera una mayor visita de turistas tanto nacionales como internacionales dado que el distrito cuenta con atractivos turísticos y artesanía local en base a la textilería.

Al llegar el 2030 los ciudadanos tendrán incentivos para permanecer en el distrito de San Agustín de Cajas toda vez que ofrecerá oportunidades y un estándar de calidad de vida urbana. El gobierno local favorecerá la participación ciudadana y conjuntamente se enfocarán

en desarrollar el distrito invirtiendo en proyectos integrales y de impacto económico, social y ambiental.

Tabla 41

*Situación Futura del Distrito de San Agustín de Cajas*

Variables	Presente	Futuro
Cobertura de electricidad	81.70%	98%
Cobertura de agua y desagüe	72.53%	95%
Hogares con internet	1.60%	70%
Hogares con al menos un celular	36.70%	95%
Visitantes y/o turistas	5,000	30,000
Esperanza de vida (años)	72	79
Incremento Área verde (ratio ha/habitante)	-	20%
Inseguridad Ciudadana (Cantidad de delitos)	500	50
Ejecución presupuestal (%)	75%	90%

## Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales)*. Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business Perú*. Obtenido de Midiendo regulaciones para hacer negocios: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- CEPLAN. (2014). *Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico*. Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Presidencia del Consejo Directivo.
- CEPLAN. (2016). *El Perú en los indicadores mundiales* (2da. ed. ed.). Lima, Perú: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.
- Constitución Política del Perú. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. (2016a). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Católica del Perú.
- D'Alessio, F. (2016b). *IMD world competitiveness yearbook 2016 [Anuario de competitividad mundial del IMD 2016]*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- ESCALE. (2017). *Estadística de la Calidad Educativa*. Obtenido de Escuelas: <http://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiee>
- Fairlie, A., & Queija, S. (2007). *Relaciones económicas Perú-Chile: Integración o conflicto?* Lima, Perú: CISEPA.
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. Nueva York, NY: Macmillan.
- INEI. (2007a). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda: <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/#>
- INEI. (2007b). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Obtenido de Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos: <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IDSE/>

- INEI. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por sexo, según departamento, provincia y distrito, 2000-2015*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2015a). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de Publicaciones digitales:  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1201/cuadros/junin/junin\\_12\\_2.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1201/cuadros/junin/junin_12_2.xls)
- INEI. (2015b). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2013*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- International Trade Centre [ITC]. (2016). *Trade map: Exportaciones*. Obtenido de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas: Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.:  
[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_Map.aspx?nvpm=3|604|||](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||)
- Kaplan, R., & David, N. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment [La estrategia focalizada: Cómo el tablero de control balanceado de la compañías prospera en el nuevo entorno de los negocios]*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Ley 27972. (2003). *Ley Orgánica de Municipalidades*. Lima, Perú.
- MEF. (2014). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Perú entre las 35 mejores economías con mejor clima de negocios en el mundo:  
<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=3710>
- MEF. (2016). *Transparencia Económica del Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Consulta Amigable:  
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActPr oy>
- MINSA. (2017). *Ministerio de Salud*. Obtenido de Programa de Apoyo a la Reforma del Sector Salud: PARSALUD II:  
[http://aplicativoweb.parsalud.gob.pe:8086/indicadores/Buscador\\_eess.aspx](http://aplicativoweb.parsalud.gob.pe:8086/indicadores/Buscador_eess.aspx)
- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2015a). *Reglamento de Organización y Funciones*. Huancayo, Perú: Autor.

- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2015b). *Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas*. Recuperado el 10 de Mayo de 2017, de Reseña Histórica.
- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2016a). *Plan de Desarrollo Concertado del Distrito de San Agustín de Cajas: hacia el 2021 con prospectiva al 2030*. Huancayo, Junín, Perú.
- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2016b). *Plan Operativo Institucional*. Huancayo, Perú.
- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2016c). *Plan Estratégico Institucional: 2017 - 2019*. Huancayo, Perú: Comisión de Planeamiento Estratégico.
- Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas. (2017). *Plan Local de Seguridad Ciudadana del distrito de San Agustín de Cajas*. Huancayo, Junín, Perú.
- Naser, A., & Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Santiago de Chile, Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Neuchterlein, D. (1973). *United States interests in a changing world*. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- ONU. (2014). *Organización de las Naciones Unidas*. Obtenido de Más de la mitad de la población vive en áreas urbanas y seguirá creciendo:  
<http://www.un.org/es/development/desa/news/population/worldurbanization-prospects-2014.html>
- Perroti, D. (agosto de 2015). La República Popular de China y América Latina: Impacto del crecimiento económico chino en las exportaciones latinoamericanas. *CEPAL, 2015 (116)*, 47-60.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York, USA: Free Press.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.

**Apéndice A: Entrevista a Alcalde de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas**

Nombre del entrevistado: Percy Saul García Romero

Cargo: Alcalde distrital

Fecha: 05-07-17

1. ¿Cómo describiría al distrito de San Agustín de Cajas?

San Agustín de Cajas es mi distrito desde que nací y lo conozco muy bien. Es un distrito pujante y trabajador, se ha ido desarrollando con el paso de los años. Su gente no se queda atrás y siempre quiere salir adelante.

2. ¿Qué enfoque tiene el plan estratégico o de desarrollo que actualmente poseen?

El enfoque es de desarrollo sostenible y humano, queremos que la población tenga mejor calidad de vida y que también se respete a la naturaleza, por eso contamos con un parque ecológico.

3. ¿En base a qué desarrollan este plan concertado?

El plan es concertado porque participa la ciudadanía y se basa en los lineamientos del CEPLAN.

4. ¿La base de indicadores demográficos y socioeconómicos qué información tiene?

La información que manejamos es limitada, pero si en caso necesitamos de datos se lo solicitamos al INEI.

5. ¿Qué avances hay en el distrito de San Agustín de Cajas al respecto?

El distrito ha avanzado en la parte de servicios básicos y en el comercio, ahora la gente tiene agua en sus casas y las calles están más ordenadas.

6. ¿Qué se necesita para apuntar a ello?

Siempre necesitamos más presupuesto, porque aunque tengamos ideas buenas no podemos ejecutarlas por falta de presupuesto, pero estamos trabajando y gestión con el gobierno regional para realizar proyectos de envergadura e impacto.

7. ¿Cómo financia su gestión el distrito de San Agustín de Cajas?

Tenemos ingresos del FONCOMUN y hemos logrado financiamiento de otras fuentes como FONIPREL para proyectos concursables. También tenemos ingresos de los impuestos municipales necesarios para mantener las calles en buen estado para los turistas.

8. En cuanto a la gestión administrativa ¿Cómo calificaría el desempeño del distrito de San Agustín de Cajas?

Del 1 al 20, le pongo 14 porque hemos reducido los trámites burocráticos, pero necesitamos mejorar.

9. ¿Cómo se proyecta que será el distrito de San Agustín de Cajas rumbo al 2030?

Yo me proyecto que será un gran distrito con gente de mayor educación, desarrollado y muy emprendedor. Con escuelas y colegios de buena calidad educativa y con un sistema económico adecuado.

10. En materia medio ambiental ¿Qué estrategias se están tomando para garantizar el desarrollo sostenible?

Estamos conversando con diversas instituciones para evitar contaminar el medio ambiente. Lo que más contamina son los hornos de los ladrilleros, pero sabemos que esa actividad es tan antigua y el sustento de muchas familias. Incluso

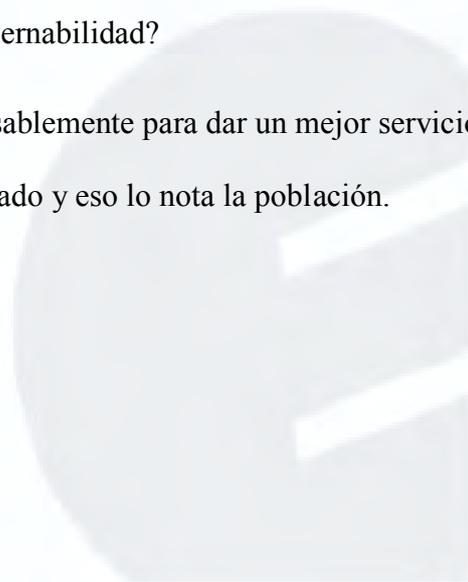
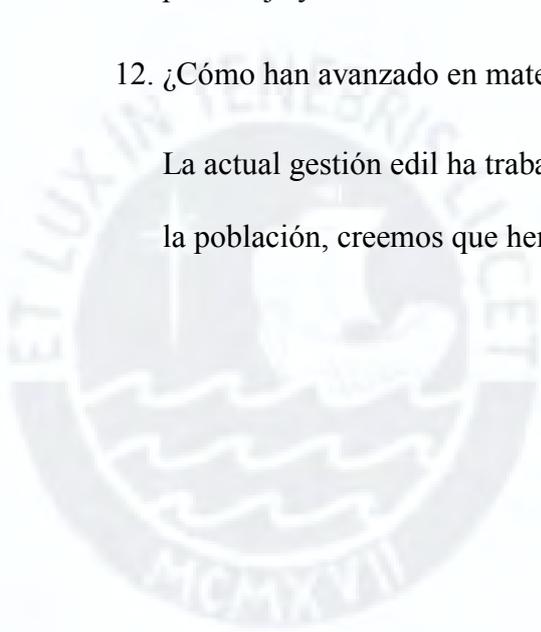
estamos trabajando con la Universidad Nacional del Centro del Perú para desarrollar técnicas que reduzcan la contaminación.

11. ¿Cómo han avanzado en materia de seguridad ciudadana?

Tenemos un camino largo que recorrer en materia de seguridad ciudadana, aunque no hay mucha delincuencia, en las noches hay calles peligrosas. Pero juntamente con la población hemos decidido hacer las rondas para reducir el pandillaje y la delincuencia.

12. ¿Cómo han avanzado en materia de gobernabilidad?

La actual gestión edil ha trabajado incasablemente para dar un mejor servicio a la población, creemos que hemos avanzado y eso lo nota la población.



**Apéndice B: Entrevista al Gerente Municipal de la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas**

Nombre del entrevistado: Franz Oliver Areche Moran

Cargo: Gerente Municipal

Fecha: 05-07-17

1. ¿Cómo describiría al distrito de San Agustín de Cajas?

El distrito es aguerrido, emprendedor y luchador. Siempre está participando en los diversos eventos que realizan el gobierno regional o la alcaldía provincial.

Tiene visión a desarrollarse.

2. ¿Cómo se promociona el distrito?

Bueno, no contamos con una promoción constante, pero si aprovechamos los diversos eventos para promocionar al distrito y sus diferentes eventos turísticos como son el Wajay Rumi, donde se desarrolla la pasión de Cristo; la fiesta de Santiago e incluso el parque ecológico Hatun Cajas.

3. En materia administrativa ¿Qué se hace en el distrito de San Agustín de Cajas?

Estamos trabajando para que los trámites administrativos sean más eficientes y eficaces, no obstante el limitado presupuesto no nos permite avanzar a pasos gigantes.

4. ¿Actualmente poseen un plan de desarrollo económico? ¿Por qué?

Sí. Porque lo dictamina el CEPLAN y también porque es un instrumento que nos sirve de guía para la gestión gubernamental, no sólo para la gestión edil actual sino también para la siguiente.

5. ¿Qué actividades económicas deberían potenciarse en el distrito de San Agustín de Cajas?

Aquí las personas se dedican a la actividad de producción de ladrillos artesanales y al comercio, considero que debemos ayudar a nuestros administrados a darles las facilidades del caso como municipalidad.

6. ¿Cómo se proyecta que será el distrito de San Agustín de Cajas rumbo al 2030?

Me gustaría ver al distrito muy diferente, con orden en sus calles, con servicios básicos, y sobre todo como un distrito desarrollado.

7. ¿Cuáles son los proyectos de inversión de envergadura que se están desarrollando actualmente en el distrito de San Agustín de Cajas?

Actualmente, se están construyendo pistas y veredas en las calles principales para reducir el polvo que se emana y que contamina. También estamos haciendo instalación de agua y desagüe en las zonas alejadas para que la población tenga una mejor calidad de vida. Y estamos gestionando con el gobierno regional para que nos transfiera un monto para formular proyectos de envergadura.

8. ¿Se muestran mejoras en la ejecución presupuestal? ¿de qué depende?

La ejecución presupuestal ha mejorado considerablemente en estos años, pues muchos de los trabajadores tienen experiencia y pueden ejecutar mostrando avances significativos. Pero también depende de cómo el fisco logra transferir a la municipalidad y de la burocracia de la aprobación de los proyectos. Tenemos muchos proyectos que por observaciones mínimas no avanzan y aunque tenemos presupuesto no podemos ejecutar porque ese dinero es solo para eso.

## Apéndice C: Galería Fotográfica



Con el Gerente Municipal Franz Oliver Areche Moran



Frente a la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas



Con el Gerente Municipal Franz Oliver Areche Moran



Frente a la Municipalidad Distrital de San Agustín de Cajas con el Gerente Municipal