

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



Plan Estratégico de la Provincia de Huancayo

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

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

PRESENTADA POR

Cruces Herrera, Jesús Ismith

Flores Ramírez, Alicia Nella

Rendón López Torres, Javier Ricardo

Vargas Nuñovero, Hernán Sabino

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Santiago de Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento especial a todas las personas que aportaron al desarrollo de este proyecto, a nuestros profesores y asesor por su soporte en la revisión continua y aportes de mejora del presente documento. Asimismo a los funcionarios de la Municipalidad Provincial de Huancayo, la Municipalidad Distrital El Tambo y el Gobierno Regional de Junín, por las facilidades brindadas en la visita y la información. Y a nuestras familias por su paciencia y constante soporte durante la maestría.

Dedicatoria

A Dios por ser mi guía, a mis padres, a mi esposa Fabiola e hijos Rodrigo y Adrián, por su paciencia y soporte en todo este proceso.

Hernán Sabino Vargas Nuñovero.

A Dios por haberme dado las fuerzas necesarias, a mi querida esposa Shila y mi hijo Luciano, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional para lograr esta tesis.

Javier Ricardo Rendón López - Torres

A mi querida esposa Liset Vicente y mi hijo Jesús Leonardo, por sacrificar su tiempo y acompañarme en esta realización profesional.

Jesús Cruces Herrera.

A Dios por darme fortaleza y salud para cumplir mis objetivos y a mis padres por su ejemplo de perseverancia, disciplina e incansable incentivo por el crecimiento profesional.

Alicia Flores Ramírez.

Resumen Ejecutivo

Este plan estratégico se ha desarrollado para la provincia de Huancayo, capital de la región Junín, ubicada en el centro del Perú. Se ha seguido la metodología del Modelo Secuencial, creada por D'Alessio (2015), que se inició con una auditoría interna y una evaluación externa, lo cual permitió definir la visión que se tiene de la provincia para 2026. Es así que se busca posicionarla como la quinta provincia del Perú en cuanto a su nivel de desarrollo humano, soportada en un desarrollo económico sostenible, diversificado, competitivo, y descentralizado, a través del uso de tecnologías de información y comunicaciones, con un Gobierno local innovador y propulsor que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y erradique la pobreza. Dentro de las oportunidades que se tienen, está la recuperación del sector minero y el crecimiento del turismo cultural, de aventura, ecológico, y gastronómico. Además, el Perú cuenta con estabilidad macroeconómica y ha establecido distintos acuerdos económicos que facilitan el acceso a mercados de importante tamaño. Con las estrategias que se han propuesto, se aprovecharán estas oportunidades y al mismo tiempo, la provincia se protegerá ante las amenazas, como la ausencia de políticas de Estado que promuevan el manejo sostenible de recursos naturales, por lo que se han dado improvisaciones, explotación indiscriminada, y baja gobernabilidad; lo que combina con un ambiente que no facilita el hacer negocios. Corresponde a la provincia de Huancayo implementar estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo de mercados, y desarrollo de productos, para impulsar su crecimiento y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Ello a través del uso de las fortalezas que se poseen, que son sus atractivos recursos naturales, las reservas mineras, en conjunto con la importante producción de papa, maíz, y quinua; y la cercanía de la provincia con Lima, que le brinda acceso al principal mercado y al puerto más grande del país.

Abstract

This strategic plan has been developed for the province of Huancayo, capital of Junín region, located in the center of Peru. The methodology of Sequential Model, created by D'Alessio (2015), has been followed and it started with an internal audit and external evaluation, which allowed defining the province's vision to 2026. It is intended to position this province as the fifth province of Peru in terms of human development index, supported by a sustainable, diversified, competitive and decentralized economic development through the use of information and communication technologies, with an innovative local government driving it to improve the quality of life of its citizens and to eradicate poverty. Among the opportunities it has, we can find the recovery of mining sector and the growth of cultural, adventure, ecological, and gastronomic tourism. In addition, Peru has macroeconomic stability and has established various economic agreements facilitating the access to large markets. With the strategies proposed, these opportunities will be taken and, at the same time, the province will be protected against threats, such as the absence of State policies that promote sustainable management of natural resources, resulting in improvisations, indiscriminate exploitation, and poor governance; which combines with an unfriendly environment for doing business. The province of Huancayo needs to implement intensive strategies of market penetration, market development and product development, to boost its growth and improve the living conditions of its inhabitants. This through the use of its strengths, which are its attractive natural resources, mining reserves, together with the important production of potatoes, corn and quinoa; and the proximity with Lima, which gives it access to the main market and the country's largest port.

Tabla de Contenidos

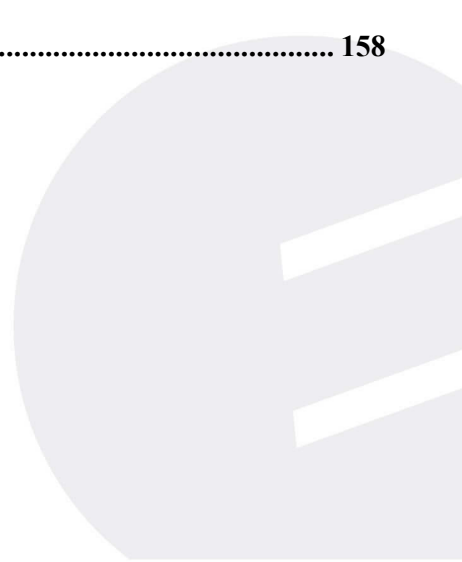
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancayo.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes.....	11
2.2 Visión	12
2.3 Misión.....	12
2.4 Valores.....	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones.....	13
Capítulo III: Evaluación Externa.....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	14
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en la provincia de Huancayo.....	31
3.2 Análisis Competitivo del Perú	31
3.2.1 Condiciones de los factores	32
3.2.2 Condiciones de la demanda	35
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	36

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Huancayo.....	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	42
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	47
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	51
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	53
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	55
3.5 La Provincia de Huancayo y sus Competidores	56
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	57
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	57
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4 Amenaza de los entrantes	58
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	58
3.6 La Provincia de Huancayo y sus Referentes	59
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil de Referentes (MPR).....	60
3.8 Conclusiones.....	63
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	64
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	64
4.1.1 Administración y gerencia (A)	64
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	68
4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O).....	70
4.1.4 Finanzas y contabilidad.....	72
4.1.5 Recursos humanos (H)	77
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	82

4.1.7 Tecnología, investigación, y desarrollo (T).....	83
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	84
4.3 Conclusiones.....	84
Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huancayo y Objetivos a Largo Plazo.....	86
5.1 Intereses de la Provincia de Huancayo.....	86
5.2 Potencial de la Provincia.....	88
5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huancayo.....	92
5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Huancayo (MIO).....	94
5.5 Objetivos a Largo Plazo.....	94
5.6 Conclusiones.....	96
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	98
6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA).....	98
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)....	100
6.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	102
6.4 Matriz Interna-Externa (IE).....	104
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	104
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE).....	107
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE).....	107
6.8 Matriz de Rumelt.....	110
6.9 Matriz de Ética.....	110
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	112
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo.....	112
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	114
6.13 Conclusiones.....	114
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	115

7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	115
7.2 Recursos Asignados	119
7.3 Políticas de cada Estrategia	122
7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Huancayo	123
7.5 Medioambiente y Ecología.....	124
7.6 Recursos Humanos.....	124
7.7 Gestión del Cambio.....	124
7.8 Conclusiones.....	125
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	126
8.1 Perspectivas de Control.....	126
8.1.1 Aprendizaje interno.....	126
8.1.2 Procesos.....	126
8.1.3 Clientes.....	126
8.1.4 Financiera	126
8.2 Tablero de Control Balanceado	127
8.3 Conclusiones.....	127
Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancayo.....	129
9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huancayo	129
9.1.1 Condiciones de los factores	129
9.1.2 Condiciones de la demanda	131
9.1.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	131
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huancayo	132
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huancayo.....	133
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	134

9.5 Conclusiones.....	135
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	136
10.1 Plan Estratégico Integral.....	136
10.2 Conclusiones.....	136
10.3 Recomendaciones.....	139
10.4 Futuro de la Provincia de Huancayo	140
Referencias	142
Apéndice A: Entrevista a la Gerencia de Planes y Cooperación Técnica	
Internacional de la Municipalidad Provincial de Huancayo	151
Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de Desarrollo Económico y de Turismo de la	
Municipalidad Provincial de Huancayo	158



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Población del Perú por Regiones</i>	2
Tabla 2	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Junín, 2015</i>	6
Tabla 3	<i>Número de Habitantes por Distritos de la Provincia de Huancayo, a 2015</i> .	7
Tabla 4	<i>Índice de Desarrollo Humano de la Región Junín, Provincia de Huancayo, y sus Distritos, 2013</i>	8
Tabla 5	<i>Índice de Progreso Social Regional, 2016</i>	9
Tabla 6	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	16
Tabla 7	<i>Resultados de Competitividad por Factores, 2010 a 2016</i>	34
Tabla 8	<i>Índice Doing Business del Perú</i>	42
Tabla 9	<i>PBI por Sector, en Variación Porcentual, 2014-2016</i>	44
Tabla 10	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Huancayo</i>	56
Tabla 11	<i>Índice de Desarrollo Humano para las 10 Primeras Provincias del Perú</i> ..	61
Tabla 12	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Huancayo</i>	62
Tabla 13	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Huancayo</i>	63
Tabla 14	<i>Compromiso Anual y Avance Devengado de la Región Junín en el Ámbito Gobiernos Locales a 2016 (S/.)</i>	74
Tabla 15	<i>Gastos de los Gobiernos Locales de la Región Junín por Función a 2016 (S/.)</i>	75
Tabla 16	<i>Declaración de Patrimonio Cultural de la Nación: Danzas de la Región Junín</i>	80
Tabla 17	<i>Gasto Público por Alumno por Nivel Educativo en la Región Junín (S/.)</i> ...	81
Tabla 18	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Provincia de Huancayo</i>	85

Tabla 19	<i>Provincia Huancayo: Distribución del Gasto Público por Funciones, 2007-2012</i>	91
Tabla 20	<i>Matriz de Intereses de la Provincia de Huancayo</i>	95
Tabla 21	<i>Alineación de Visión con Intereses Organizacionales y Objetivos a Largo Plazo</i>	97
Tabla 22	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de la Provincia de Huancayo</i>	99
Tabla 23	<i>Matriz PEYEA de la Provincia de Huancayo</i>	101
Tabla 24	<i>Datos para la Elaboración de la Matriz BCG de la Provincia de Huancayo</i>	103
Tabla 25	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Huancayo</i>	108
Tabla 26	<i>Matriz CPE de la Provincia de Huancayo</i>	109
Tabla 27	<i>Matriz de Rumelt para la Provincia de Huancayo</i>	110
Tabla 28	<i>Matriz de Ética para la Provincia de Huancayo</i>	111
Tabla 29	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para la Provincia de Huancayo</i>	113
Tabla 30	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Huancayo</i>	114
Tabla 31	<i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i>	121
Tabla 32	<i>Políticas para Cada Estrategia de la Provincia de Huancayo</i>	122
Tabla 33	<i>Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huancayo</i>	128
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancayo</i>	137
Tabla 35	<i>Situación Futura de la Provincia de Huancayo</i>	140

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de ubicación de la región Junín y la provincia de Huancayo.	4
<i>Figura 2.</i>	Mapa político de la región Junín.	4
<i>Figura 3.</i>	Posición de la región Junín en cada uno de los pilares del ICR.	10
<i>Figura 4.</i>	Relación PBI per cápita con esperanza de vida, 2014.	18
<i>Figura 5.</i>	Relación PBI per cápita – población rural a 2014.	19
<i>Figura 6.</i>	Relación PBI per cápita – población urbana a 2014.	20
<i>Figura 7.</i>	Variación porcentual anual del PBI.	21
<i>Figura 8.</i>	Tasa de inflación.	22
<i>Figura 9.</i>	Inversión total como porcentaje del PBI.	22
<i>Figura 10.</i>	Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales.	23
<i>Figura 11.</i>	Importaciones de TIC como porcentaje de todas las importaciones.	23
<i>Figura 12.</i>	Índice de efectividad gubernamental.	24
<i>Figura 13.</i>	Índice de control de la corrupción.	25
<i>Figura 14.</i>	Relación PBI per cápita – gasto militar 2014.	26
<i>Figura 15.</i>	Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2015 (Producto: Total todos los productos).	28
<i>Figura 16.</i>	Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2015 (Producto: Total todos los productos).	29
<i>Figura 17.</i>	Análisis competitivo del Perú.	32
<i>Figura 18.</i>	Índice de competitividad.	33
<i>Figura 19.</i>	Evolución de países de Latinoamérica en el ranking 2008-2016.	33
<i>Figura 20.</i>	Variación anual de la demanda interna, consumo privado, y consumo público (%).	36

<i>Figura 21.</i> Ahorro nacional bruto como porcentaje del PBI.....	37
<i>Figura 22.</i> Índice de efectividad gubernamental vs. PBI per cápita.....	39
<i>Figura 23.</i> Índice de estabilidad política y ausencia de violencia.....	40
<i>Figura 24.</i> Valor agregado de la agricultura.....	46
<i>Figura 25.</i> Población del Perú, por ámbito de residencia, 1940 a 2007.....	47
<i>Figura 26.</i> Relación PBI per cápita con Índice de Pobreza Multidimensional 2014.....	49
<i>Figura 27.</i> Pobreza y pobreza extrema en el Perú, como porcentaje de la población total.....	50
<i>Figura 28.</i> Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales.....	52
<i>Figura 29.</i> Índices de desempeño ambiental.....	54
<i>Figura 30.</i> Emisiones per cápita de CO ₂	55
<i>Figura 31.</i> Reunión de alcaldes provinciales realizada en Huancayo, en el hotel Presidente el 13 de septiembre de 2016.....	65
<i>Figura 32.</i> Vista de la Municipalidad Provincial de Huancayo.....	65
<i>Figura 33.</i> Organigrama de la Municipalidad Provincial de Huancayo.....	66
<i>Figura 34.</i> Dificultades para el desarrollo de inversiones privadas en Junín.....	67
<i>Figura 35.</i> Fuentes del presupuesto actualizado para los Gobiernos locales de la región Junín.....	73
<i>Figura 36.</i> Población económicamente activa (PEA) ocupada por sectores de la provincia de Huancayo.....	79
<i>Figura 37.</i> Desnutrición infantil en las provincias de la región Junín.....	82
<i>Figura 38.</i> Matriz PEYEA de la provincia de Huancayo.....	102
<i>Figura 39.</i> Matriz BCG de la provincia de Huancayo.....	103
<i>Figura 40.</i> Matriz IE de la provincia de Huancayo.....	105
<i>Figura 41.</i> Matriz GE de la provincia de Huancayo.....	106

<i>Figura 42.</i> Estructura propuesta para la provincia de Huancayo.....	123
<i>Figura 43.</i> Competitividad de la provincia de Huancayo.	129
<i>Figura 44.</i> Sectores productivos de la provincia de Huancayo.	134
<i>Figura A1.</i> Investigadores con la Subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional.....	156
<i>Figura A2.</i> Explicación de los planes que desarrolla la municipalidad provincial de Huancayo, a cargo de la Subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional.....	157
<i>Figura B1.</i> Investigadores con el Gerente de Desarrollo Económico y Turismo.....	159
<i>Figura B2.</i> Explicación del plano general de la provincia de Huancayo, a cargo del Gerente de Desarrollo Económico y Turismo y de la ex regidora Ninoska Veliz Chávez.....	160



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.

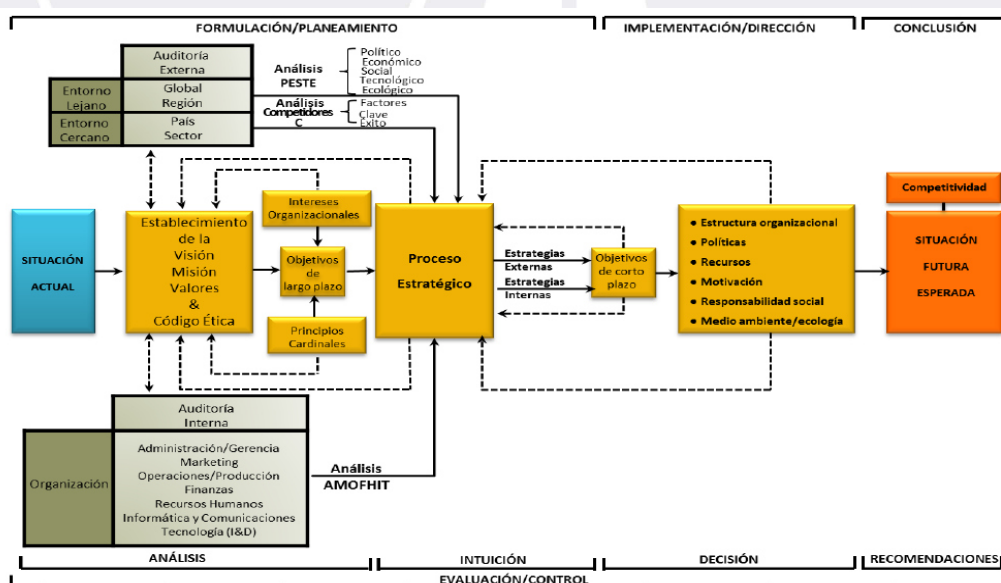


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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 para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

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

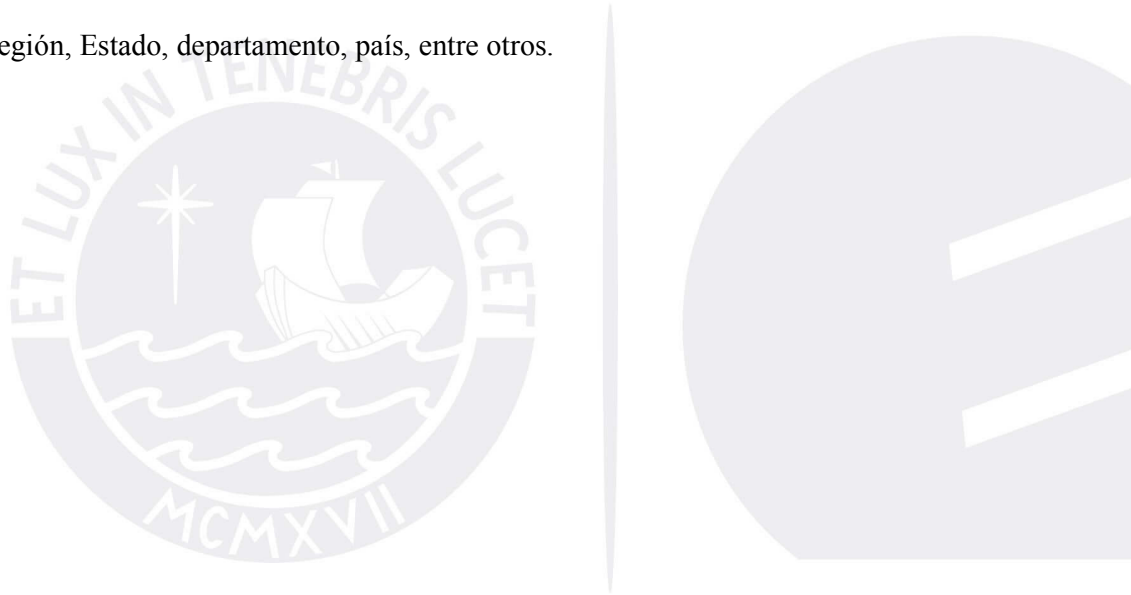
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancayo

1.1 Situación General

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial no registró un buen año durante 2015, reportando un crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 3%. La proyección del PBI global para 2016 es de un crecimiento modesto que llegaría a 3.2%, lo cual es 0.2% por encima al reportado en 2015 y a la baja con respecto al 3.4% de 2014. La desaceleración de dicha tasa de crecimiento se explica principalmente por la menor expansión obtenida por la economía china, la cual pasó de 7.3% a 6.9% en 2015; y en general de los países emergentes, como los latinoamericanos, que en promedio pasaron de 1.3% en 2014 a -0.4% en 2015. Por el contrario, EE.UU., los países de la Eurozona, y Japón lograron atenuar la desaceleración mundial al registrar mejoras en las tasas de crecimiento de sus respectivos PBI (FMI, 2016).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población del Perú ascendía a mediados de 2015 a 31'151,643 personas, con una esperanza de vida de 74.8 años. La población urbana corresponde a 75.9% y la rural a 24.1%. Con respecto a los índices de migración, se observa un porcentaje importante de migración de sierra a costa, siendo los departamentos de Madre de Dios, Ucayali, Callao, Tacna, y Lima las zonas geográficas que muestran tasas de crecimiento más altas (INEI, 2016a).

En el ámbito nacional, el departamento de Lima es el que muestra la máxima reunión del país, con 9'835,000 habitantes al 30 de junio de 2015, lo que personifica el 32% de la urbe del país, sumando la provincial de Lima y la región Lima (ver Tabla 1). Existen 10 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, que cuentan con una urbe mayor al millón de habitantes, seis incumben a la sierra: (a) Cajamarca, (b) Puno, (c) Junín, (d) Cusco, (e) Arequipa, y (f) Ancash. Otras tres regiones con más de un millón de habitantes están en la costa: (a) La Libertad, (b) Piura, y (c) Lambayeque; más uno en la selva: Loreto. El

conjunto de estas 10 regiones más Lima concentran al 80% de la población del país.

Mientras que existen otros departamentos cuya población no supera los 400 mil habitantes:

(a) Madre de Dios, (b) Moquegua, (c) Tumbes, (d) Pasco, y (e) Tacna (INEI, 2016a).

Tabla 1

Población del Perú por Regiones

Región	2012	2013	2014	2015	% (2015)
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629	1.4
Áncash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634	3.7
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830	1.5
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205	4.1
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657	2.2
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755	4.9
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315	3.2
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729	4.2
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963	1.6
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537	2.8
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170	2.5
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783	4.3
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640	6.0
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650	4.0
Lima	9'395,149	9'540,996	9'689,011	9'838,251	31.6
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372	3.3
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316	0.4
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477	0.6
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158	1.0
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129	5.9
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608	4.5
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790	2.7
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838	1.1
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685	0.8
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522	1.6
Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643	100.0

Nota. Tomado de “Población y Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En el ámbito nacional, la densidad poblacional asciende a 24.2 hab./km². Los departamentos situados en la costa y la Provincia Constitucional del Callao presentan la mayor densidad poblacional: (a) Provincia Constitucional del Callao con 6,949 hab./km², (b)

departamento de Lima con 282.4 hab./km², (c) Lambayeque con 87.1 hab./km², (d) La Libertad con 72.9 hab./km², (e) Piura con 51.7 hab./km², y (f) Tumbes con 50.9 hab./km². En cambio, los departamentos de la selva son los que muestran la menor densidad poblacional: (a) Madre de Dios con 1.6 hab./km², (b) Loreto con 2.8 hab./km², (c) Ucayali con 4.8 hab./km², y (d) Amazonas con 10.8 hab./km² (INEI, 2016a).

Del total de la extensión del territorio nacional (1'285,215.6 km²), de acuerdo con el *IV Censo Nacional Agropecuario* (INEI, 2013), un 30.1% de la población que equivale a 387,425 km², están dedicados a la actividad agropecuaria, lo cual implica un incremento del 9.5% desde el Censo de 1994. Los departamentos con mayor área dedicada a la actividad agropecuaria son: (a) Puno con 11.5%, (b) Loreto con 8.4%, (c) Cusco con 6.9%, (d) Junín con 6.3%, y (e) Ucayali con 6.0%. En conjunto, estos cinco departamentos suman 151,270 km² de superficie agropecuaria, lo que equivale al 39% del total nacional.

La región Junín se encuentra ubicada en la zona central de los andes peruanos (ver Figura 1), con un área total de 44,197 km², que representa el 3.4% del territorio nacional. Abarca dos zonas: (a) la sierra con 20,821 km² que representa el 47.1% del departamento; y (b) la selva con la ceja de selva que abarcan 23,376 km², lo cual es el 52.9%. En la sierra se ubica el valle del Mantaro, la meseta del Bombón, y el lago Junín o Chinchaycocha; mientras que en la zona ceja de selva y selva se encuentran los valles de Chanchamayo, Ene, Perené, y Tambo. La altitud en la región Junín oscila entre los 400 y 5,000 m s. n. m., siendo el distrito de Río Tambo, en la provincia de Satipo, el de menor altitud (450 m s. n. m.) y el distrito de Marcapomacocha, en la provincia de Yauli, el de mayor altitud (4,415 m s. n. m.).

La región, que fue constituida en 1825, está dividida políticamente en nueve provincias y 123 distritos, como se aprecia en la Figura 2. Huancayo es la capital de Junín, con 28 distritos (Callupe & Campos, 2016): (a) Chupaca con nueve distritos, (b) Junín con cuatro distritos, (c) Tarma con nueve distritos, (d) Yauli con 10 distritos, (e) Jauja con 34

distritos, (f) Chanchamayo con seis distritos, (f) Satipo con ocho distritos, y (g) Concepción con 15 distritos.

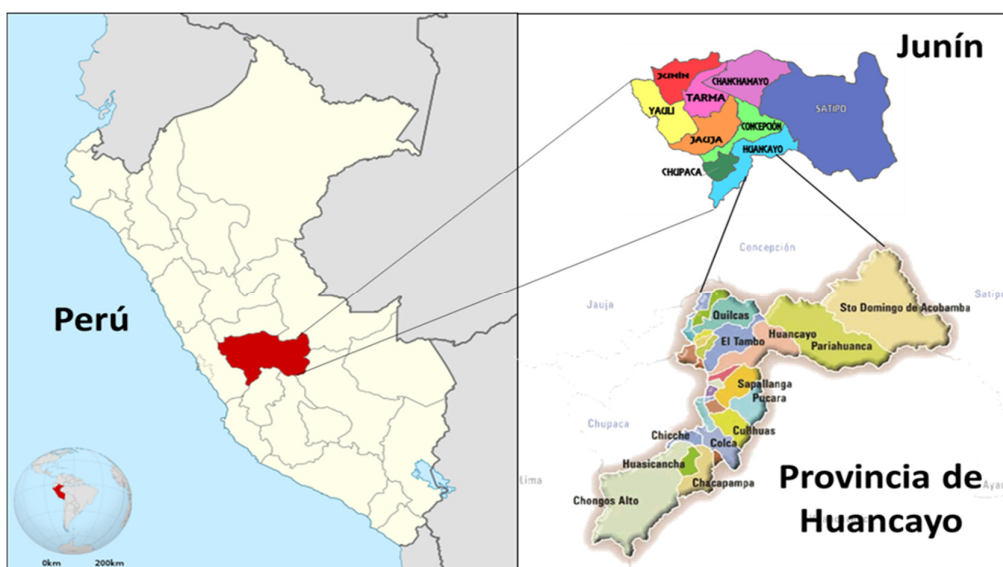


Figura 1. Mapa de ubicación de la región Junín y la provincia de Huancayo. Tomado de “Mapa de Huancayo”, por Huancayo Perú, s.f.-a. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de <http://www.dehuancayo.com/mapa-huancayo>



Figura 2. Mapa político de la región Junín. Tomado de “Caracterización del Departamento de Junín,” por F. Callupe y M. Campos, 2016, p. 5. Huancayo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo.

Para la mitad de 2015, Junín contaba con una población de 1'350,783 habitantes, lo que equivale al 4.3% de la población nacional para dicho año. Esta población se concentra en la provincia de Huancayo, que alberga al 37.2% de la región, y le sigue Satipo, mientras que en tercer lugar se ubica la provincia de Chanchamayo con el 15.1%. En el contexto nacional, Junín se posiciona en el sexto lugar con mayor población, como se indicó anteriormente. El 35.4% de su población se concentra en la zona ceja de selva y selva del departamento, es decir en las provincias de Chanchamayo y Satipo, mientras que en el valle del Mantaro se ha asentado el 51.6% del total, lo cual corresponde a las provincias de Jauja, Concepción, Huancayo, y Chupaca (Callupe & Campos, 2016).

La región Junín contribuyó en 2015 con el 3% del PBI nacional. En la Tabla 2 se aprecia el valor agregado bruto de cada sector económico dentro de la región. La extracción de petróleo, gas, y minerales representa el 31.9%, seguido por los otros servicios con 16.6%, y el comercio que aporta 11.8%. Las actividades agropecuarias representaron el 8.3% aportando S/1,204 millones. Durante 2015 todos los sectores experimentaron crecimiento, con excepción de la manufactura que decreció por la reducción en la cantidad de metales refinados en complejo metalúrgico de La Oroya, junto con una menor producción de cemento (Callupe & Campos, 2016).

La provincia de Huancayo tiene una amplia vocación productiva de carácter agropecuario, por poseer grandes áreas cultivables y de pastizales. Sin embargo, en la ciudad de Huancayo se desenvuelve crecientemente la actividad económica del comercio, la construcción de infraestructura básica, y la prestación de los diversos servicios (Huancayo Perú, s.f.-b). Dentro de la actividad agrícola, destacan los cultivos de papa, maíz, zanahoria, arveja verde, haba, cebolla serrana, y olluco, así como piña, naranja, plátano, yuca, mandarina, y café (Callupe & Campos, 2016).

Tabla 2

Valor Agregado Bruto de la Región Junín, 2015

Sector	VAB (miles de S/)	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual (2008-2015)
Agricultura, ganadería, caza, y silvicultura	1'204,492	8.3	3.7
Pesca y acuicultura	7,147	0.0	4.7
Extracción de petróleo, gas, y minerales	4'619,468	31.9	14.0
Manufactura	894,661	6.2	-9.2
Electricidad, gas, y agua	345,908	2.4	2.7
Construcción	969,794	6.7	7.6
Comercio	1'713,312	11.8	7.1
Transporte, almacenamiento, correo, y mensajería	845,959	5.8	4.5
Alojamiento y restaurantes	279,998	1.9	6.0
Telecomunicaciones	435,417	3.0	13.5
Administración pública y defensa	778,956	5.4	7.1
Otros servicios	2'404,783	16.6	5.3
Total	14'499,895	100.0	5.8

Nota. VAB = Valor agregado bruto. Adaptado de “Caracterización del Departamento de Junín,” por F. Callupe y M. Campos, 2016, p. 3. Huancayo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo.

La provincia de Huancayo, capital del departamento de Junín, se encuentra ubicada dentro del valle del Mantaro a 3,271 m s. n. m., a una distancia de 299 km de la ciudad de Lima, capital de la República del Perú. Geográficamente se ubica en las coordenadas 12°04'00”S 75°13'00”O y limita al norte con la provincia de Concepción; por el este con la provincia de Satipo; por el sur con el departamento de Huancavelica; y, por el oeste con la provincia de Chupaca. Posee una superficie total de 3,558 km², siendo los distritos con mayor extensión territorial: Santo Domingo de Acobamba con 778.02 km², Chongos Alto con 701.75 km², y Pariahuanca con 617.50 km². Ocupa una extensión territorial de 3,558 km² que representa el 8% del territorio departamental (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).

En lo que respecta a la población, en la Tabla 3 se aprecia que la población total de la provincia de Huancayo asciende a 503,139 habitantes, de los cuales el 88% viven en el ámbito rural y 12% en el ámbito urbano. Su densidad poblacional es de 142 hab./km². En la Tabla 2 se muestra el número de habitantes, hombres, y mujeres, por distrito, de lo cual se aprecia que la mayor concentración de la población está en los distritos: El Tambo con

32.1%, Huancayo con 23.2%, y Chilca con 17.0%; mientras que el distrito menos poblado es Huasicancha con solo 859 pobladores.

El clima de Huancayo es templado y seco con diferentes temperaturas que varían entre el día y la noche, entre los 23°C y -10°C, además de ser variable en los diferentes meses del año. Huancayo está dominado por el clima de *estepa* local, de acuerdo con Köppen y Geiger el clima se clasifica como *BSk*. La temporada más fría de Huancayo se registra en las noches de junio a agosto y la temporada de lluvia inicia a mediados de octubre y termina alrededor del mes de abril, siendo la época seca de mayo a septiembre, las lluvias por lo general son moderadas y contribuyen a la fertilidad de sus campos (BCRP, 2016a).

Tabla 3

Número de Habitantes por Distritos de la Provincia de Huancayo, a 2015

Distrito	Población estimada	Hombres	Mujeres
El Tambo	161,429	76,433	84,996
Huancayo	116,953	56,120	60,833
Chilca	85,628	40,965	44,663
Huancan	20,835	10,198	10,637
Pilcomayo	16,443	7,778	8,665
Sapallanga	12,769	6,162	6,607
San Agustín	11,607	5,544	6,063
San Jerónimo de Tunan	10,203	4,779	5,424
Huayucachi	8,558	4,124	4,434
Sicaya	7,988	3,849	4,139
Santo Domingo de Acobamba	7,737	4,092	3,645
Pariahuanca	5,941	3,023	2,918
Pucara	5,063	2,418	2,645
Hualhuas	4,488	2,102	2,386
Quilcas	4,186	1,967	2,219
Saño	4,026	1,932	2,094
Ingenio	2,503	1,225	1,278
Cullhuas	2,247	1,120	1,127
Viques	2,222	1,074	1,148
Colca	2,053	905	1,148
Chupuro	1,778	873	905
Quichuay	1,757	819	938
Chongosalto	1,389	658	731
Carhuacallanga	1,337	730	607
Huacrapuquio	1,284	609	675
Chicche	968	474	494
Chacapampa	888	415	473
Huasicancha	859	431	428
Total	503,139	240,819	262,320

Nota. Tomado de "Población 2000 al 2015," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/#>

El desarrollo humano, entendido como el acceso a las oportunidades y el mejoramiento de las capacidades de las personas, se mide a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), cuyos datos para la provincia de Huancayo y sus distritos se aprecia en la Tabla 4. La provincia de Huancayo ocupa el puesto 26 entre 196 provincias en el ámbito nacional, pero se observa con preocupación que tiene distritos ubicados en las últimas posiciones entre los 1,874 que existen en el país. Se nota por ejemplo, que Cullhuas está en el puesto 1,670 y Pariahuanca en la posición 1,226.

Tabla 4

Índice de Desarrollo Humano de la Región Junín, Provincia de Huancayo, y sus Distritos, 2013

Región, provincia, y distritos	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con educación secundaria		Años de educación		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Rnk	Años	Rnk	%	Rnk	%	Rnk	%	Rnk
Huancayo	0.5597	121	70.95	1,254	81.47	116	11.04	61	810.0	139
Carhuacallanga	0.4126	482	78.91	194	94.12	19	7.39	641	351.5	815
Chacapampa	0.2983	993	70.86	1,267	70.59	311	5.50	1,283	234.6	1,235
Chicche	0.3134	894	71.50	1,230	72.22	280	5.38	1,326	266.4	1,090
Chilca	0.4956	282	72.67	1,014	76.97	189	9.64	210	614.3	328
Chongosalto	0.2830	1,091	74.29	782	65.55	412	5.85	1,139	192.2	1,424
Chupuro	0.3771	599	70.79	1,278	64.30	448	6.97	773	393.2	680
Colca	0.3178	867	71.16	1,229	69.70	331	7.76	556	225.2	1,283
Cullhuas	0.1896	1,670	74.80	704	37.59	1,093	4.87	1,518	106.0	1,790
El Tambo	0.5849	89	72.62	1,029	83.24	95	11.26	43	869.4	101
Huacrapuquio	0.2674	1,182	75.93	540	64.34	441	5.62	1,235	168.5	1,537
Hualhuas	0.4268	439	70.80	1,277	68.37	355	9.38	246	450.5	547
Huancan	0.4294	430	70.77	1,239	77.81	173	8.69	363	451.5	542
Huasicancha	0.3023	971	73.40	915	53.99	667	6.74	839	229.8	1,262
Huayucachi	0.4266	442	70.60	1,306	83.96	84	8.46	407	436.1	574
Ingenio	0.3505	718	72.05	1,114	58.41	580	6.18	1,032	353.7	809
Pariahuanca	0.2617	1,226	71.09	1,237	50.51	742	5.22	1,384	200.0	1,387
Pilcomayo	0.5084	243	71.25	1,215	81.25	119	9.38	185	654.8	287
Pucara	0.3292	804	70.17	1,359	55.62	636	6.80	822	299.0	982
Quichuay	0.3527	711	72.54	1,046	51.49	724	6.76	829	356.8	800
Quilcas	0.3856	564	70.62	1,303	65.96	405	7.35	650	401.2	660
San Agustín	0.4965	278	71.19	1,225	82.99	99	9.51	230	618.7	319
San Jerónimo de Tunán	0.4914	294	71.49	1,190	79.15	163	9.90	170	596.9	349
Saño	0.4189	468	70.43	1,332	89.61	30	5.67	1,208	519.6	445
Sapallanga	0.4034	507	71.60	1,170	70.16	318	7.71	563	420.4	613
Sicaya	0.4452	398	72.68	1,013	67.21	366	8.65	369	515.7	448
Santo Domingo de Acobamba	0.2699	1,167	70.99	1,245	27.24	1,365	8.56	386	210.7	1,334
Viques	0.3735	612	73.07	963	80.00	146	7.04	750	330.2	887
Junín	0.4539	10	72.55	14	68.60	11	8.52	9	545.5	12
Huancayo	0.5110	26	71.93	117	78.45	8	10.69	14	693.7	29

Nota. Adaptado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013,” por R. Arias, 2013. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

En adición al IDH, se presenta información sobre el Índice de Progreso Social (IPS), del cual se tienen datos en el ámbito regional para 2016. La provincia de Huancayo se ubica en la región Junín, la cual tiene un IPS igual a 53.00, por lo que se ubica en el puesto 13 entre las 24 regiones analizadas, lejos de la puntuación máxima que es 100.0 (ver Tabla 5). Se obtuvo esta posición por: (a) en necesidades básicas humanas obtuvo 52.18, teniendo el puesto 16; (b) en fundamentos del bienestar, se ubicó en la posición 12 con un puntaje igual a 54.61; y (c) en oportunidades, tuvo un puntaje de 52.20 lo que le permitió ubicarse en el puesto 10.

Tabla 5

Índice de Progreso Social Regional, 2016

Concepto	Índice	Ranking regional
Necesidades básicas humanas	52.18	16
Fundamentos del bienestar	54.61	12
Oportunidades	52.20	10
IPS total	53.00	13

Nota. Adaptado de “Índice de Progreso Social Regional del Perú 2016,” por F. A. D’Alessio, 2016a, pp. 6-13. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.

Otro indicador que se usa para evaluar el desempeño de las regiones es el Índice de Competitividad Regional, que creó el Instituto Peruano de Economía (IPE), evaluando los pilares de entorno económico, infraestructura, educación, laboral, e instituciones. Para 2016, Junín se ubicó en el puesto 12, avanzando una posición durante el último período. En entorno económico, Junín está en el sexto puesto, mientras que en infraestructura se ubica en la posición 12, y en salud está en la posición 16. En la Figura 3 se presenta la posición de Junín en cada pilar.

1.2 Conclusiones

La región de Junín aporta a la economía nacional con el 3%, siendo la provincia de Huancayo la capital de la región. Las principales actividades económicas que allí se desarrollan son la minería y la agricultura. Es una provincia con bajo nivel de desarrollo

humano, principalmente porque no se cubren las necesidades básicas de toda la población. Además, a través del Índice de Competitividad Regional se encontró que existen deficiencias en salud, en el ámbito laboral, en infraestructura, y en instituciones. Es por ello que resulta necesario desarrollar este planeamiento estratégico para mejorar las condiciones de la provincia de Huancayo, impulsando su desarrollo.

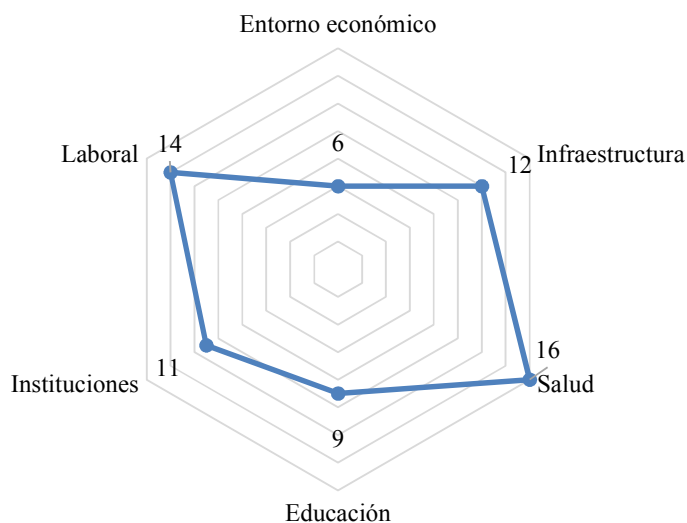


Figura 3. Posición de la región Junín en cada uno de los pilares del ICR. Adaptado de “Índice de Competitividad Regional 2016,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, pp. 14-21. Recuperado de https://www.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed

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

2.1 Antecedentes

Huancayo es una provincia con un nivel de desarrollo bajo, ocupando el puesto 26 de 196 provincias en el ámbito nacional que fueron evaluadas en el ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH) (Arias, 2013). Esta calificación se evidencia en el crecimiento de los distritos que conforman la provincia de Huancayo, sobre todo en aquellos ubicados en el valle y los metropolitanos que son los que tienen tasas de crecimiento positivas mientras que aquellos distritos ubicados en zonas rurales presentan tasas de crecimiento negativas. La estructura social de la provincia de Huancayo es tipo rombo, con amplios estratos medios. La fortaleza del estrato alto es el sector comercio, que se encuentra dinámicamente articulado con la economía central del Perú y representado por más de la mitad de la fuerza laboral total; lo cual se refleja también en la reducción de pobreza de los últimos años (BCRP, 2016a).

La misión que la Municipalidad Provincial de Huancayo (2016a) ha establecido es la siguiente:

Generar condiciones para el desarrollo armónico e integral de la provincia de Huancayo a través de la eficiente prestación de servicios públicos a los ciudadanos con un gobierno local moderno, inclusivo, transparente, sostenible, y efectivo. (párr. 1)

Mientras que la visión que se tiene definida es (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016a):

Provincia de ciudadanos emprendedores, con educación, y calidad de vida digna, en la que se han erradicado los niveles inaceptables de pobreza y pobreza extrema, las desigualdades sociales y la inseguridad; con un gobierno local moderno, promotor, descentralizado, eficiente, participativo, inclusivo, y ético, al servicio de la ciudadanía. Con crecimiento económico diversificado, competitivo, descentralizado,

sostenible, y con respeto al medioambiente, basado en la agroindustria, la industria manufacturera, el turismo, su ancestral y rica biodiversidad gastronómica y de recursos naturales. (párr. 2)

2.2 Visión

Se plantea la siguiente visión para la provincia de Huancayo:

Para 2026, Huancayo será la quinta provincia del Perú en cuanto a su desarrollo humano, generando un crecimiento económico sostenible al ser una ciudad 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.

2.3 Misión

Se plantea la siguiente misión para la provincia de Huancayo:

Lograr el desarrollo económico sostenible de la provincia de Huancayo, 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.

2.4 Valores

Los valores propuestos para la implementación del presente Plan Estratégico para la provincia de Huancayo 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 2016, la provincia de Huancayo 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 la provincia de Huancayo para 2026 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 de la provincia de Huancayo. 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 a la provincia de Huancayo en referencia a ciudades foráneas modelos, con el fin de establecer factores de crecimiento.

3.1 Análisis Tridimensional de las 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 6 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 6

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Seguridad nacional		Ecuador**		
2. Economía diversificada y competitiva		Chile*, Brasil*, y Colombia*	Comunidad Europea* y EE.UU.*	
3. Bienestar de los ciudadanos			Chile* y Brasil*	China**
4. 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 Gerencial (3a ed.)” 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, como se muestra en la Figura 4.

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, como se muestra en la Figura 5.

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; esta situación se puede apreciar en la Figura 6.

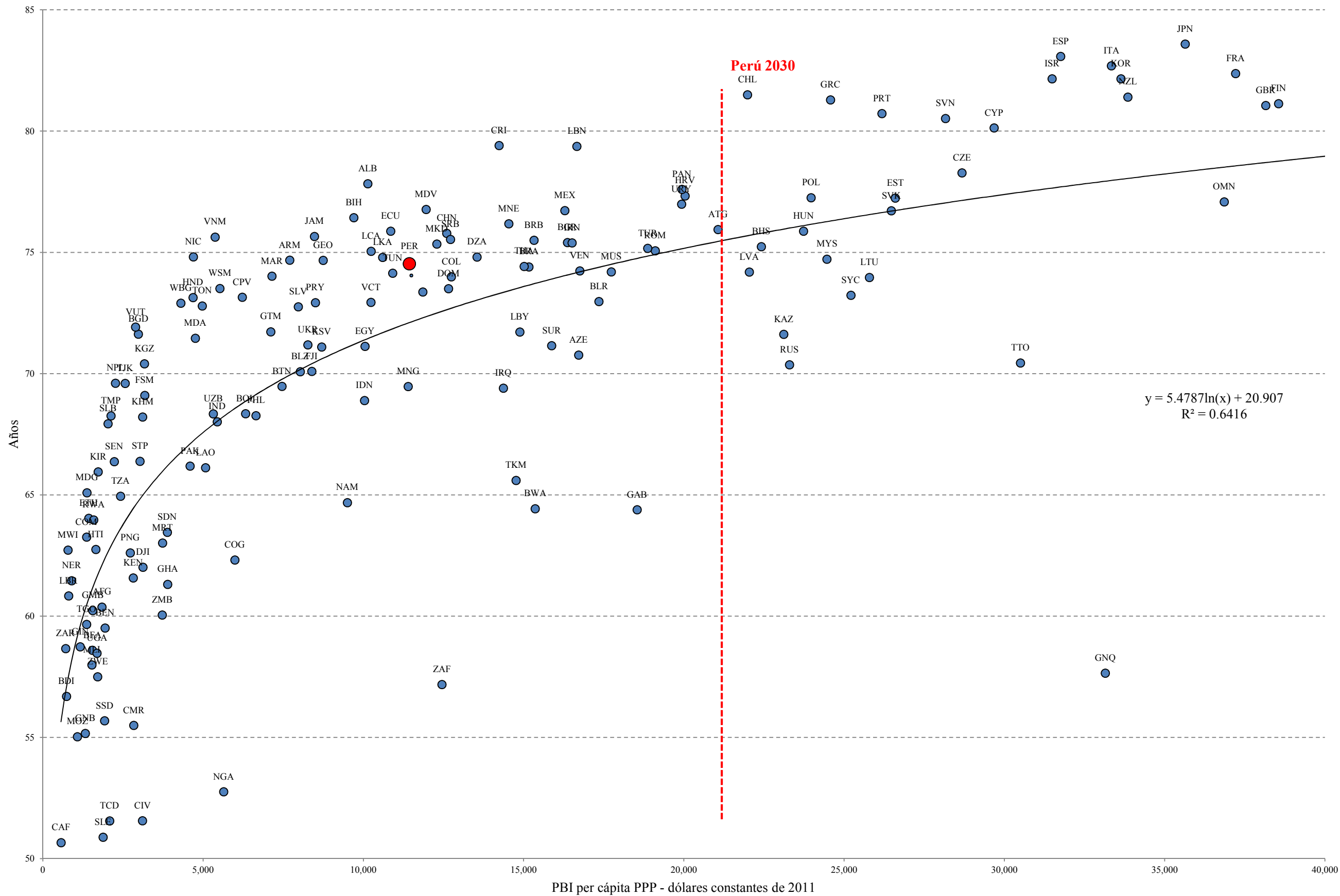
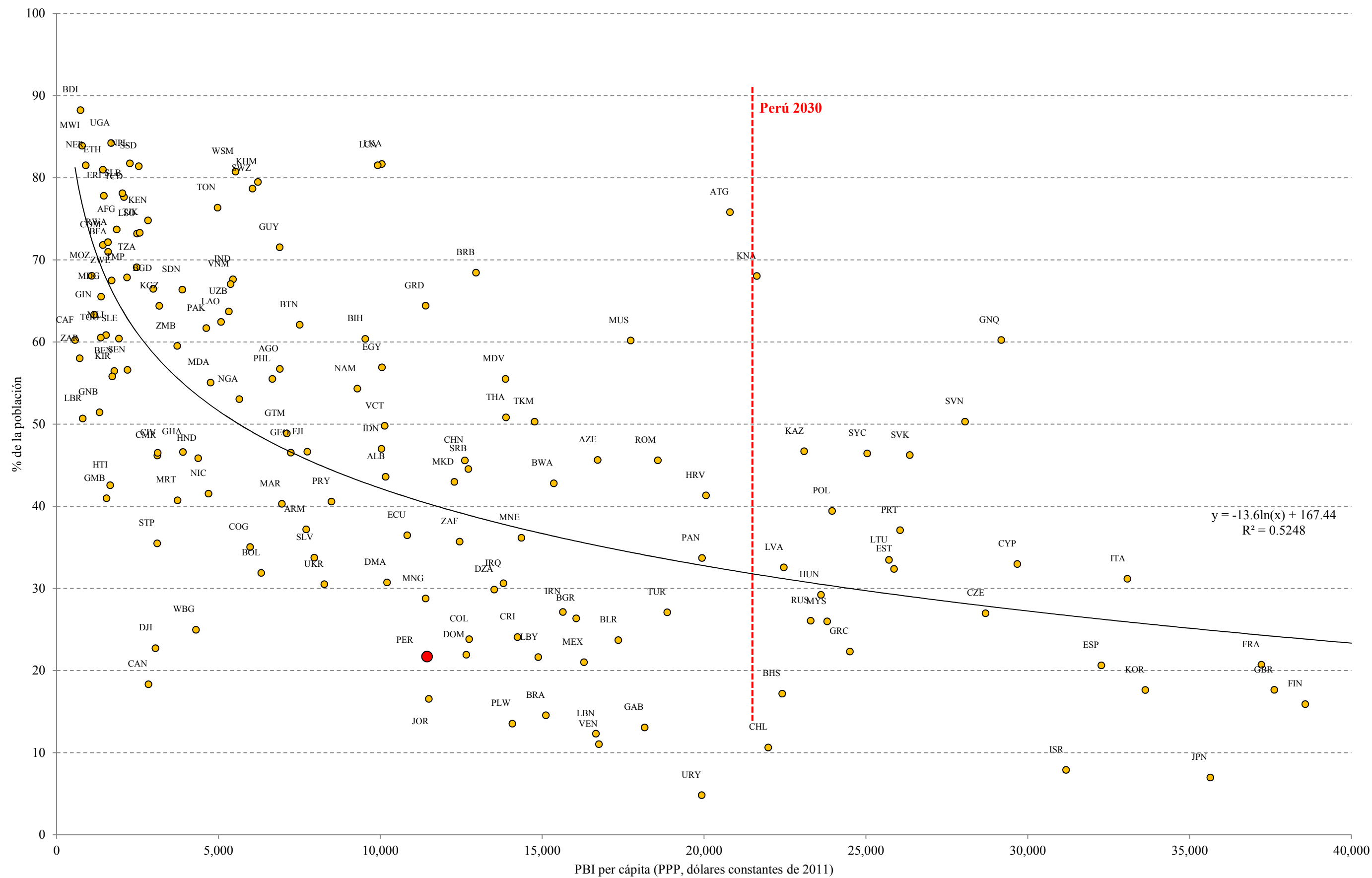


Figura 4. Relación PBI per cápita con esperanza de vida, 2014.

Tomado de "El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.)," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 121. Lima, Perú: Autor.

Tesis publicada con auto
No olvide citar esta tes



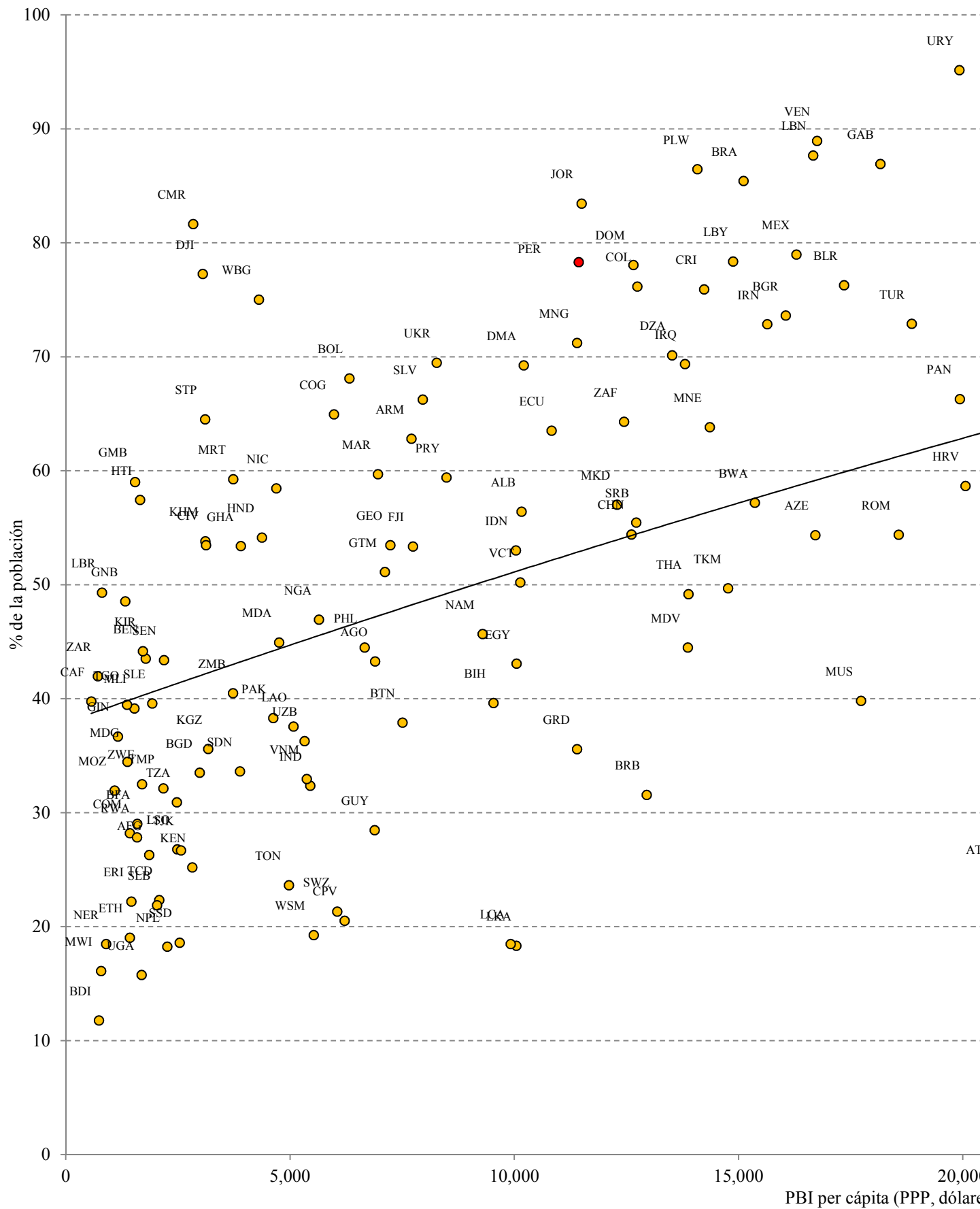


Figura 6. Relación PBI per cápita – población urbana a 2014.

Económico. Se inicia el análisis del dominio económico presentando la variación porcentual anual del PBI en la Figura 7. Desde finales de la década de lo 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.



Figura 7. Variación porcentual anual del PBI.

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

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 8). 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 9.

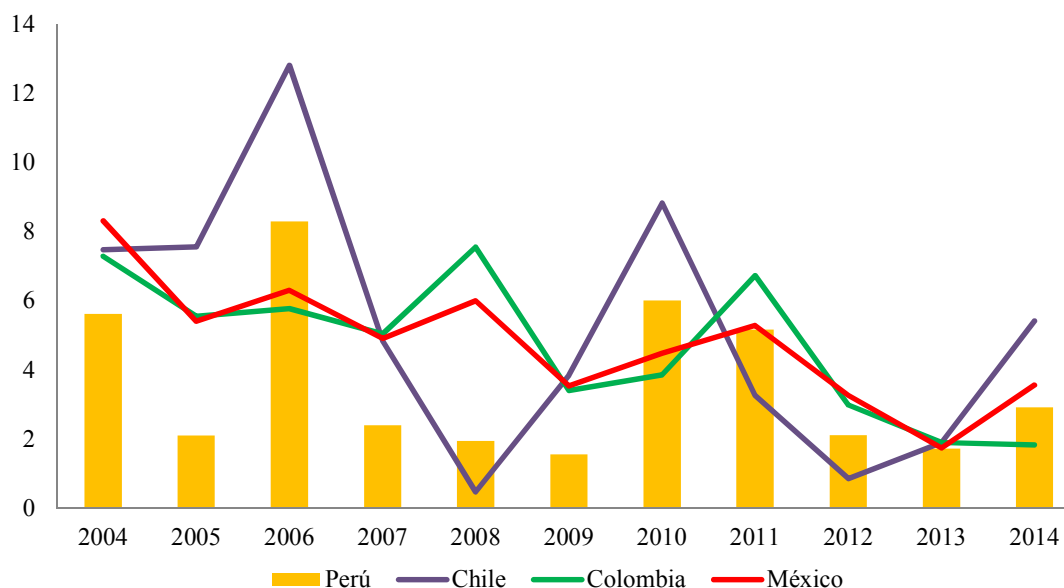


Figura 8. Tasa de inflación.

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

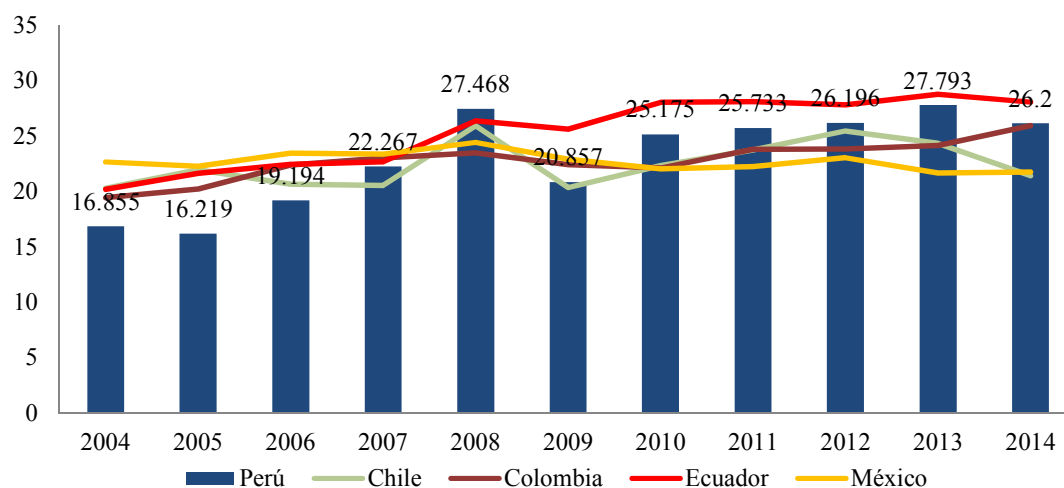


Figura 9. Inversión total como porcentaje del PBI.

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

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 10. 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 11).

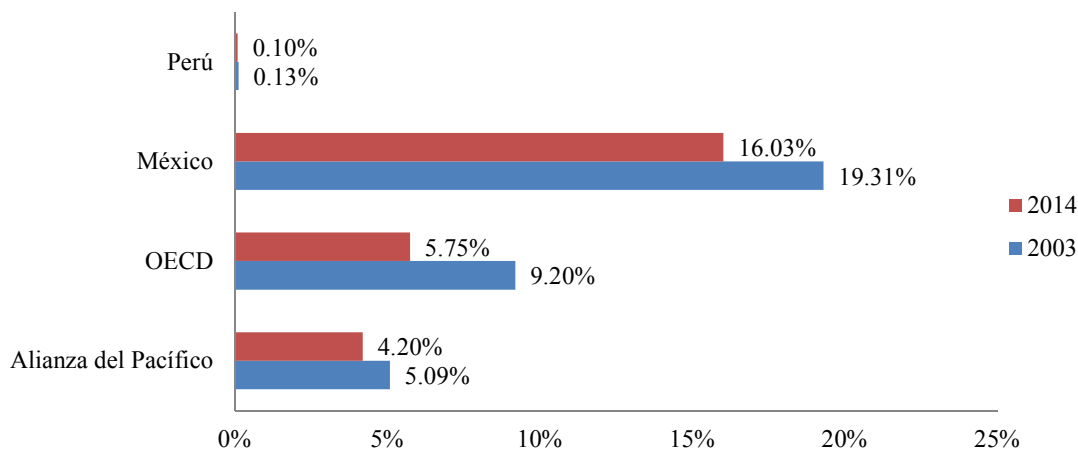


Figura 10. Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales. OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 252. Lima, Perú: Autor.

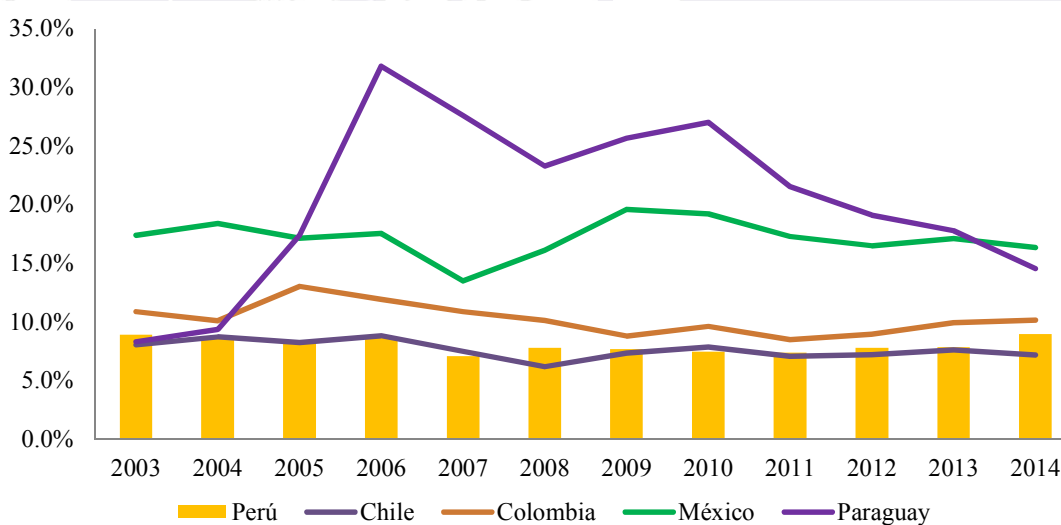


Figura 11. Importaciones de TIC como porcentaje de todas las importaciones. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 254. Lima, Perú: Autor.

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 12.

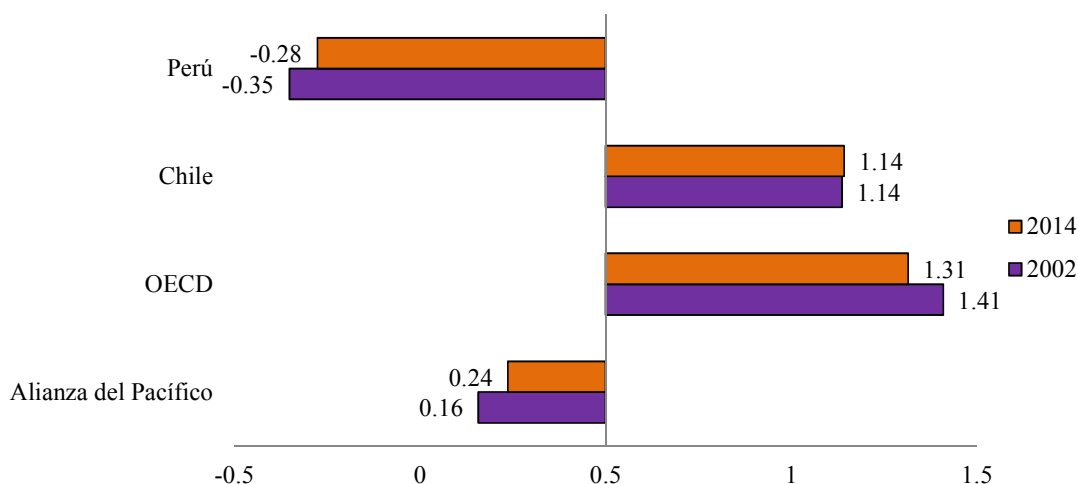


Figura 12. Índice de efectividad gubernamental.

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 13.

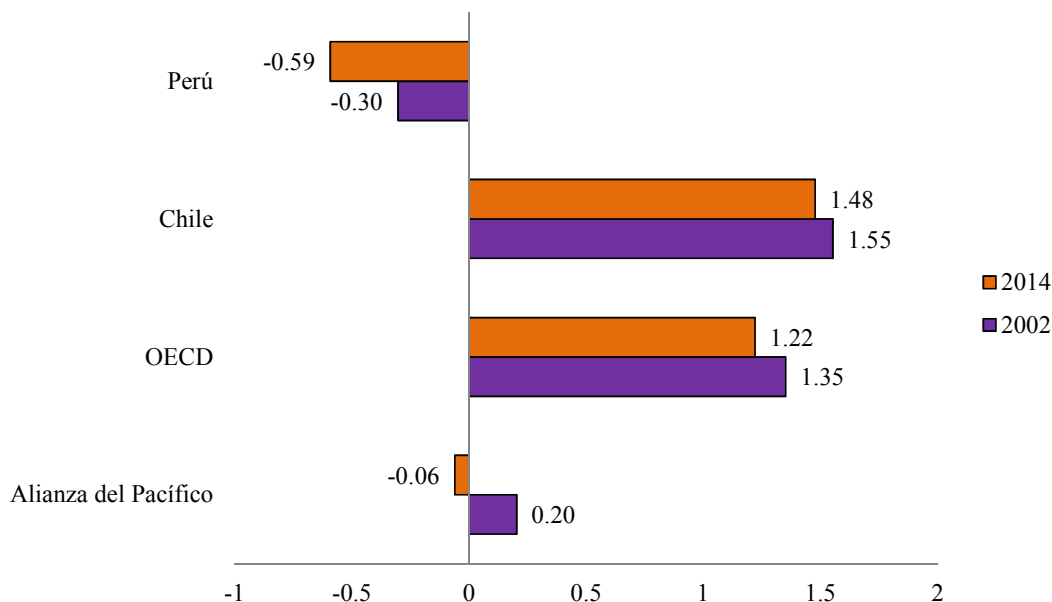


Figura 13. Índice de control de la corrupción.

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 (ver Figura 14).

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 República China se han ido incrementando en la última década, que lo convierte a China como un socio estratégico en el comercio exterior (Perrotti, 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% (ver Figura 16).

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, darle 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).

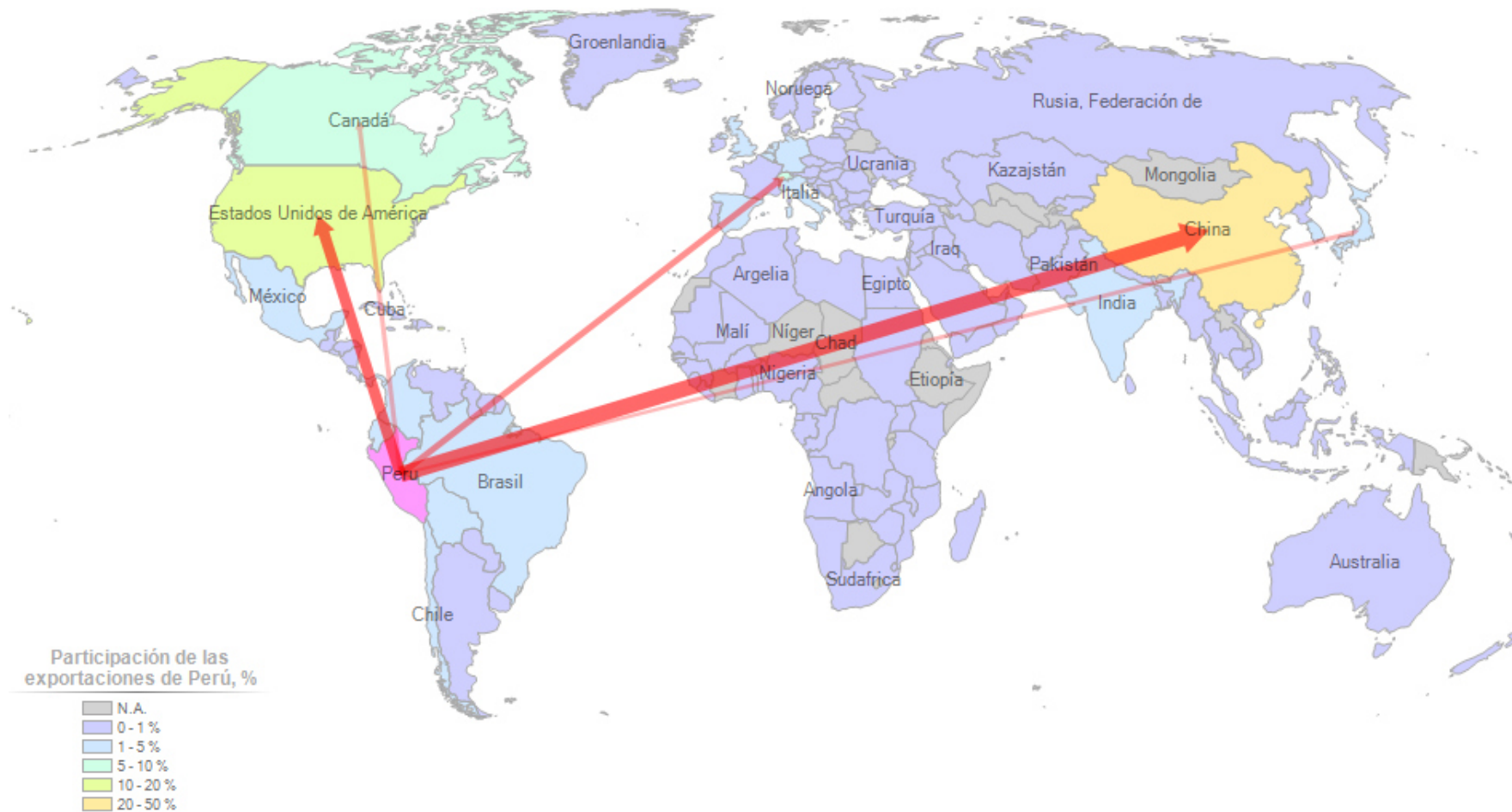


Figura 15. Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2015 (Producto: Total todos los productos). Tomado de “Trade Map: Exportaciones [Estadísticas del Comercio para el Desarrollo Internacional de las Empresas: Datos Comerciales Mensuales, Trimestrales y Anuales. Valores de Importación y Exportación, Volúmenes, Tasas de Crecimiento, Cuotas de Mercado, etc.]” por el International Trade Centre (ITC), 2016a. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|2|1|1|2|1|1



Figura 16. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2015 (Producto: Total todos los productos). Tomado de “Trade Map: Importaciones [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.]” por el International Trade Centre (ITC), 2016b. Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|1|1|2|1|1

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 provincia de Huancayo

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 la provincia de Huancayo 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 que se presentan en la Figura 17: (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 18.

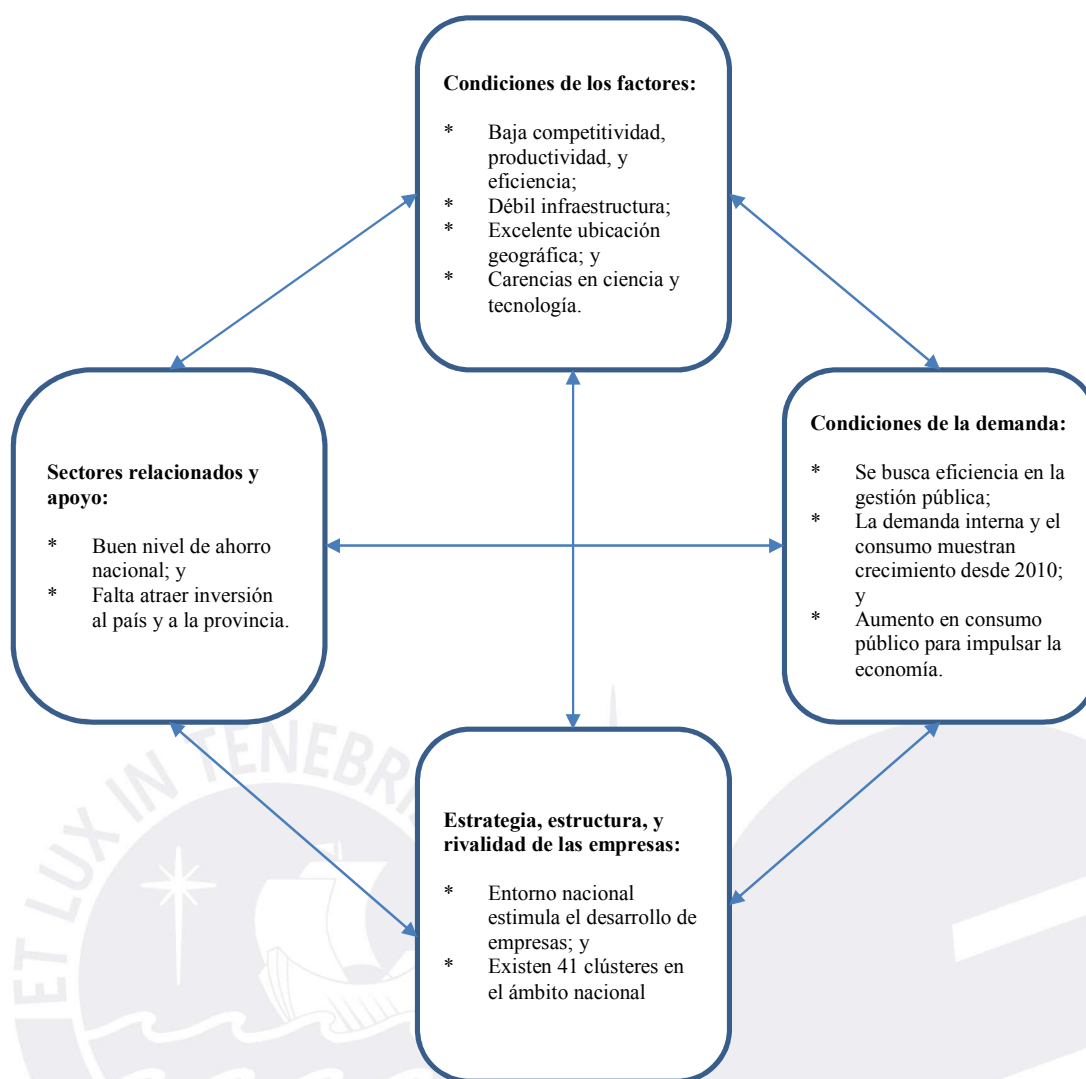


Figura 17. Análisis competitivo del Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú se ubicó en el puesto 53 en el *World Competitiveness Yearbook 2016*

(D'Alessio, 2016b) con respecto al nivel de competitividad frente a un total de 61 países evaluados. Se ha logrado mantener en la misma posición frente a los resultados del ranking de 2015 y descendido cuatro posiciones frente al ranking de 2014, tal como se muestra en la Figura 19; lo que muestra que a pesar del esfuerzo por parte del sector público y privado no han sido lo suficientes para incrementar el nivel competitivo del país. Se debe mencionar que el factor infraestructura es el de menos inversión, puesto que ocupa la posición 59 frente a 61 países evaluados.

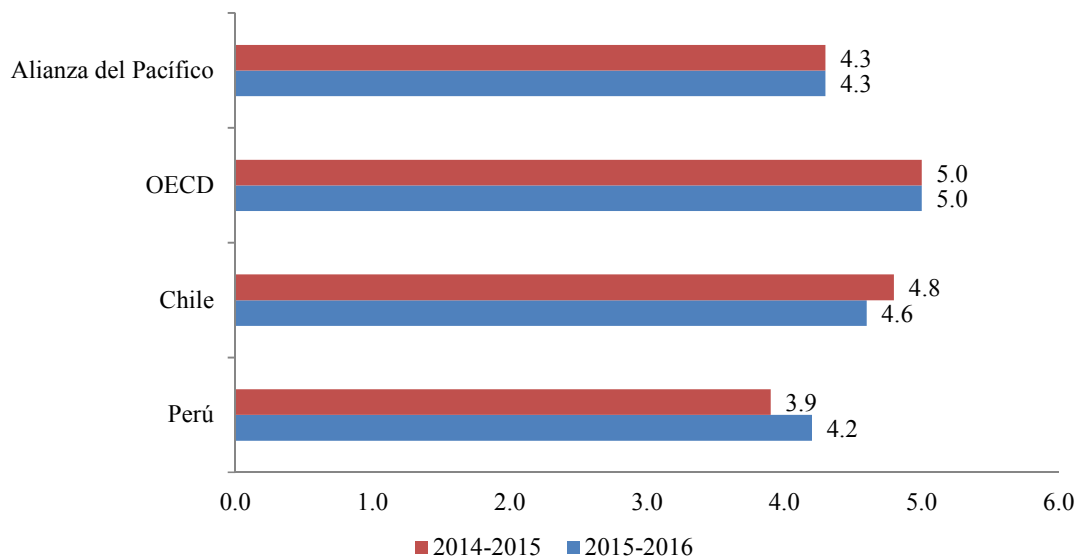


Figura 18. Índice de competitividad.

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.

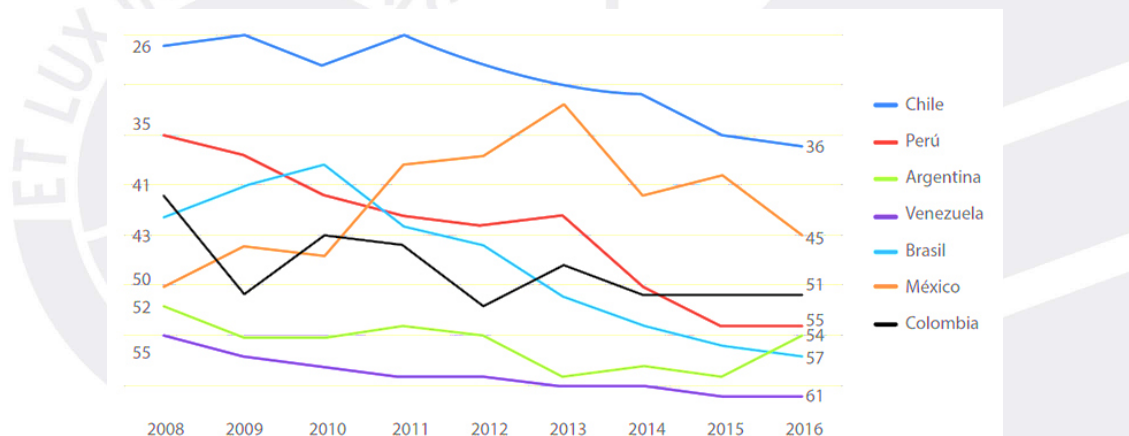


Figura 19. Evolución de países de Latinoamérica en el ranking 2008-2016.

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.

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 lo mencionó Porter (2009), la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad de

su industria para innovar y mejorar; ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos. Asimismo, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas. En la Tabla 7 se muestran los resultados de competitividad diferenciados por factores de los últimos años.

Tabla 7

Resultados de Competitividad por Factores, 2010 a 2016

Factor / Subfactor	Año						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Desempeño económico	28	20	26	32	46	50	50
Economía doméstica	37	35	37	33	32	51	45
Comercio internacional	40	50	53	55	57	58	56
Inversión extranjera	43	40	41	42	41	45	43
Empleo	7	5	12	9	14	16	26
Precios	17	5	9	27	49	31	37
Eficiencia del Gobierno	35	36	27	33	33	37	41
Finanzas públicas	10	7	8	7	8	11	22
Política fiscal	29	28	29	28	28	32	28
Marco institucional	44	47	42	41	44	48	49
Legislación para los negocios	45	42	38	40	37	39	39
Marco social	38	38	43	53	54	56	58
Eficiencia en los negocios	42	39	40	41	43	50	50
Productividad y eficiencia	40	47	47	52	50	50	55
Mercado laboral	46	48	45	38	37	44	47
Finanzas	37	31	37	38	45	44	48
Prácticas gerenciales	48	44	40	47	48	51	52
Actitudes y valores	36	33	32	26	35	40	41
Infraestructura	57	58	59	60	60	60	59
Infraestructura básica	55	54	53	57	54	53	58
Infraestructura tecnológica	56	57	59	60	60	60	60
Infraestructura científica	58	59	59	60	60	60	59
Salud y medioambiente	46	48	46	47	47	48	49
Educación	51	55	55	55	58	59	58

Nota. Tomado de “IMD World Competitiveness Yearbook 2016 [Anuario de Competitividad Mundial del IMD 2016],” por F. A. D’Alessio, 2016b, p. 6. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

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 motivado a utilizar en forma acelerada y sustancial las tecnologías de información y comunicación para el desarrollo de aplicaciones cada vez más complejas, necesariamente apoyadas por arquitecturas dedicadas, especialmente diseñadas para trabajar de la manera más óptima, integrando sistemas, utilizando las mejores herramientas de gestión y desarrollando modelos adecuados a las necesidades de la administración pública. Factores tan diversos como las tecnologías, las personas, las políticas públicas, aspectos normativos, la gestión de proyectos, y los procesos, cumplen un rol determinante en el éxito de la administración pública.

El funcionamiento eficiente de la gestión pública según el CEPLAN (2011), 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 20.

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.

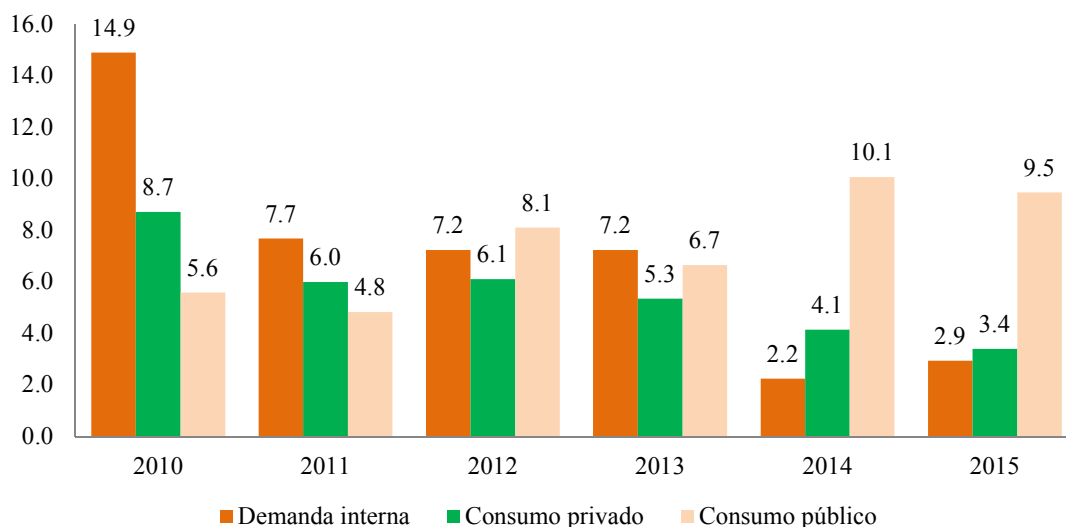


Figura 20. Variación anual de la demanda interna, consumo privado, y consumo público (%). Adaptado de “Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones Porcentuales Reales),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. En Cuadros Anuales Históricos (Cuadro N°2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.

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%, como se muestra en la Figura 21.

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, incluyendo la provincia de Huancayo. 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 (Cruzado, 2015).

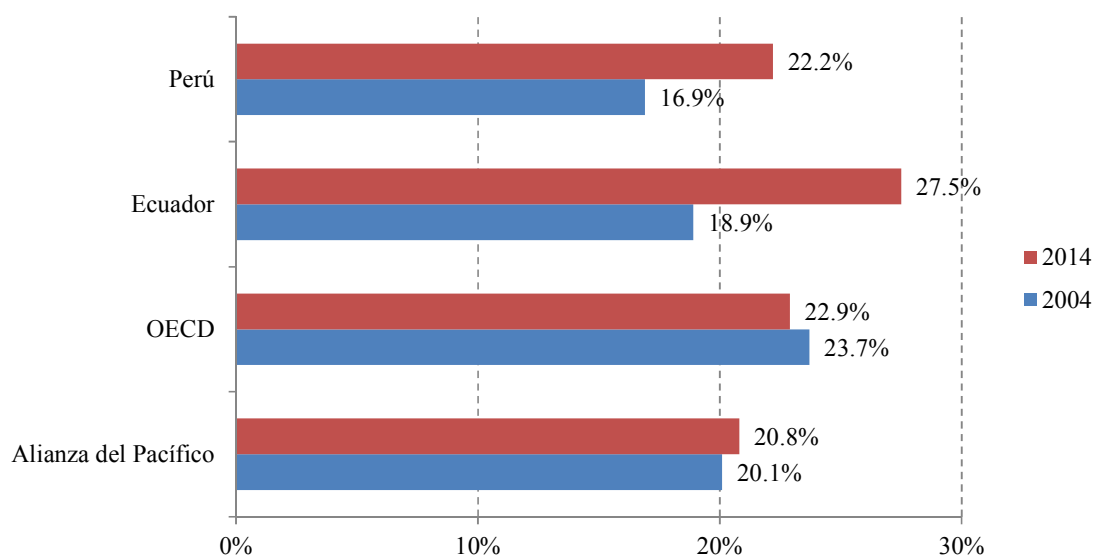


Figura 21. Ahorro nacional bruto como porcentaje del PBI.

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. 204. Lima, Perú: Autor.

3.2.5 Influencia del análisis en la provincia de Huancayo

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. En la Figura 22 se muestra la ubicación del Perú según el índice de efectividad gubernamental versus el PBI, ubicándose 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 (Peruanos Por el Kambio [PPK], 2016).

La estabilidad política (ver Figura 23) 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).

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 como Werner (2016) señaló: “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)” (párr. 6).

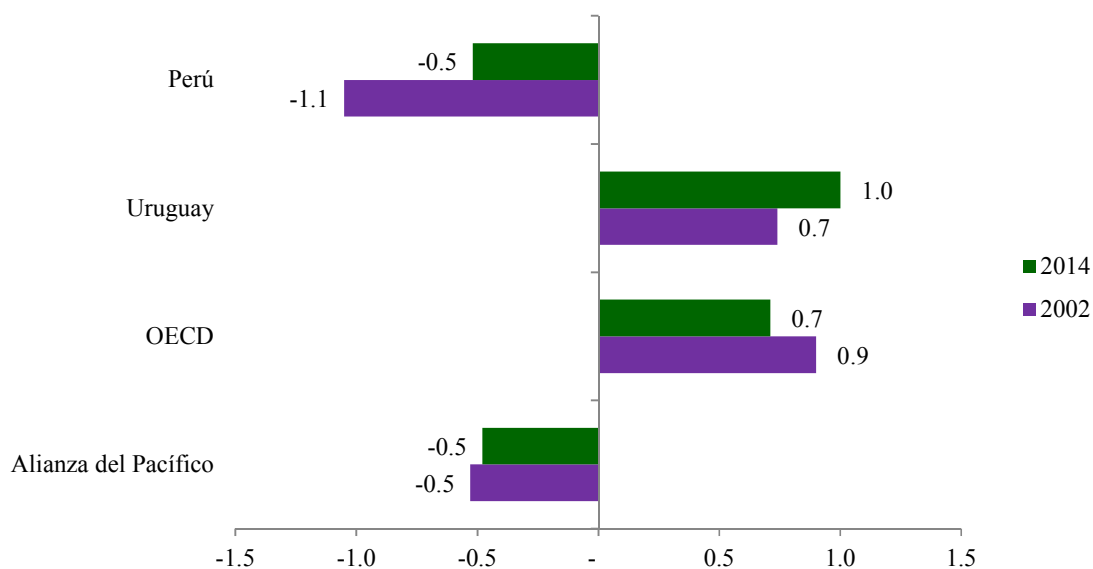


Figura 23. Índice de estabilidad política y ausencia de violencia.

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 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 8. 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 [BM], 2016).

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

- *Constitución Política del Perú* (Congreso de la República 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.

De conformidad con la *Constitución Política del Perú* (Congreso de la República del Perú, 1993), las municipalidades están sujetas a las leyes y disposiciones que regulan las actividades y funcionamiento del sector público, así como los sistemas administrativos del Estado.

Tabla 8

Índice Doing Business del Perú

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/>

Las oportunidades que se han identificado son:

1. Marco legal que promueve la descentralización.

Las amenazas que se han identificado son:

1. Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política; y
2. 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 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016a).

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 (2012), 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.

Tabla 9

PBI por Sector, en Variación Porcentual, 2014-2016

Sector	2014	2015	2016		
			I Trim.	II Trim.	II Trim.
Agropecuario	1.9	3.4	1.8	0.9	0.9
Agrícola	0.7	2.1	2.3	-0.7	-3.1
Pecuario	5.8	5.5	1.0	3.4	6.1
Pesca	-27.9	15.9	1.8	-59.6	68.3
Minería e hidrocarburos	-0.9	9.5	15.8	23.6	15.8
Minería metálica	-2.2	15.5	25.0	28.7	17.4
Hidrocarburos	4	-11.5	-18.5	1.6	7.7
Manufactura	-3.6	-1.5	-2.6	-8.2	2.0
De procesamiento de recursos primarios	-9.3	1.8	2.4	-26.3	17.9
No primaria	-1.5	-2.5	-3.9	0.0	-2.8
Electricidad y agua	4.9	5.9	10.3	7.2	6.7
Construcción	1.9	-5.8	2.1	0.9	-3.6
Comercio	4.4	3.9	2.8	2.3	1.4
Otros servicios ^a	5	4.2	4.5	4.2	3.9
PBI	2.4	3.3	4.5	3.7	4.4
Producción de sectores primarios	-2.2	6.9	10.3	6.3	13.1
Producción de sectores no primarios	3.6	2.4	3.00	2.9	2.3

Nota. Tomado de “Indicadores Económicos (III Trimestre 2016),” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016c, p. 2. Lima, Perú: Autor.

^aIncluye derechos de importación y otros impuestos a los productos.

- 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.

- Tratado de Libre Comercio Perú-China : Regula el acceso a mercados, procedimientos aduaneros, defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, comercio de servicios, derechos de propiedad intelectual, y solución de controversias, entrando en vigencia el 1 de marzo de 2010 mediante Decreto Supremo N°005-2010-MINCETUR.
- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA): Se negoció el comercio electrónico, productos agrícolas, pesca, aduanas, servicios, inversiones, colaboración científica, y compras públicas. Entró en vigencia con Suiza y Liechtenstein el 1 de julio de 2011 mediante Decreto Supremo N°006-2011-MINCETUR, con Islandia el 1 de octubre de 2011 mediante Decreto Supremo N°017-2011-MINCETUR, y el Reino de Noruega el 1 de julio de 2012 mediante Decreto Supremo N°015-2012-MINCETUR, siendo los países con más altos niveles de PBI y del Índice de Desarrollo Humano.

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.

En 2012, de un total de 166 países, Perú se encontraba en el puesto 86, siendo el país de Sudamérica con el mayor índice. Este índice es positivo considerando que la provincia de Huancayo basa su economía principalmente en las buenas prácticas de agricultura. En la Figura 24 se aprecia el valor agregado de la agricultura, que disminuyó entre 2002 y 2012, puesto que era 8.3% y pasó a 7.4%, mientras que otras naciones lograron elevar la adición de valor agregado.

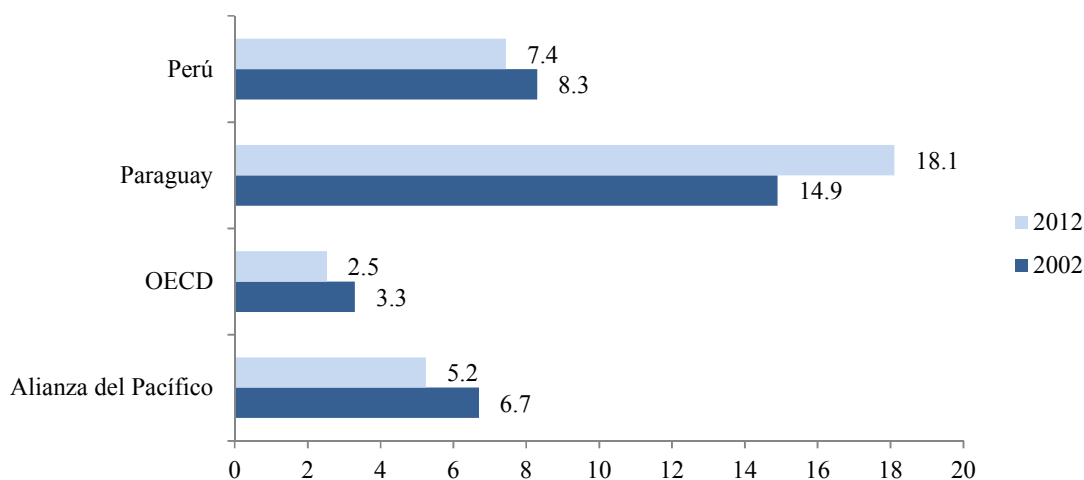


Figura 24. Valor agregado de la agricultura.

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. 210. Lima, Perú: Autor.

Las oportunidades identificadas son:

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

Las amenazas identificadas son:

1. Reducción del PBI agrícola; y
2. 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 1960, 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 25). 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, 2015), 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.

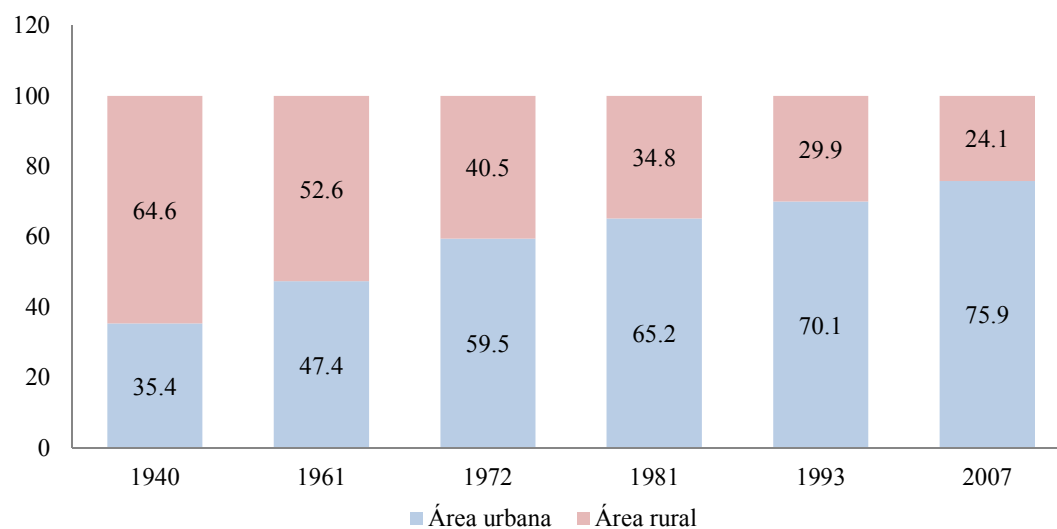


Figura 25. Población del Perú, por ámbito de residencia, 1940 a 2007. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE/>

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.

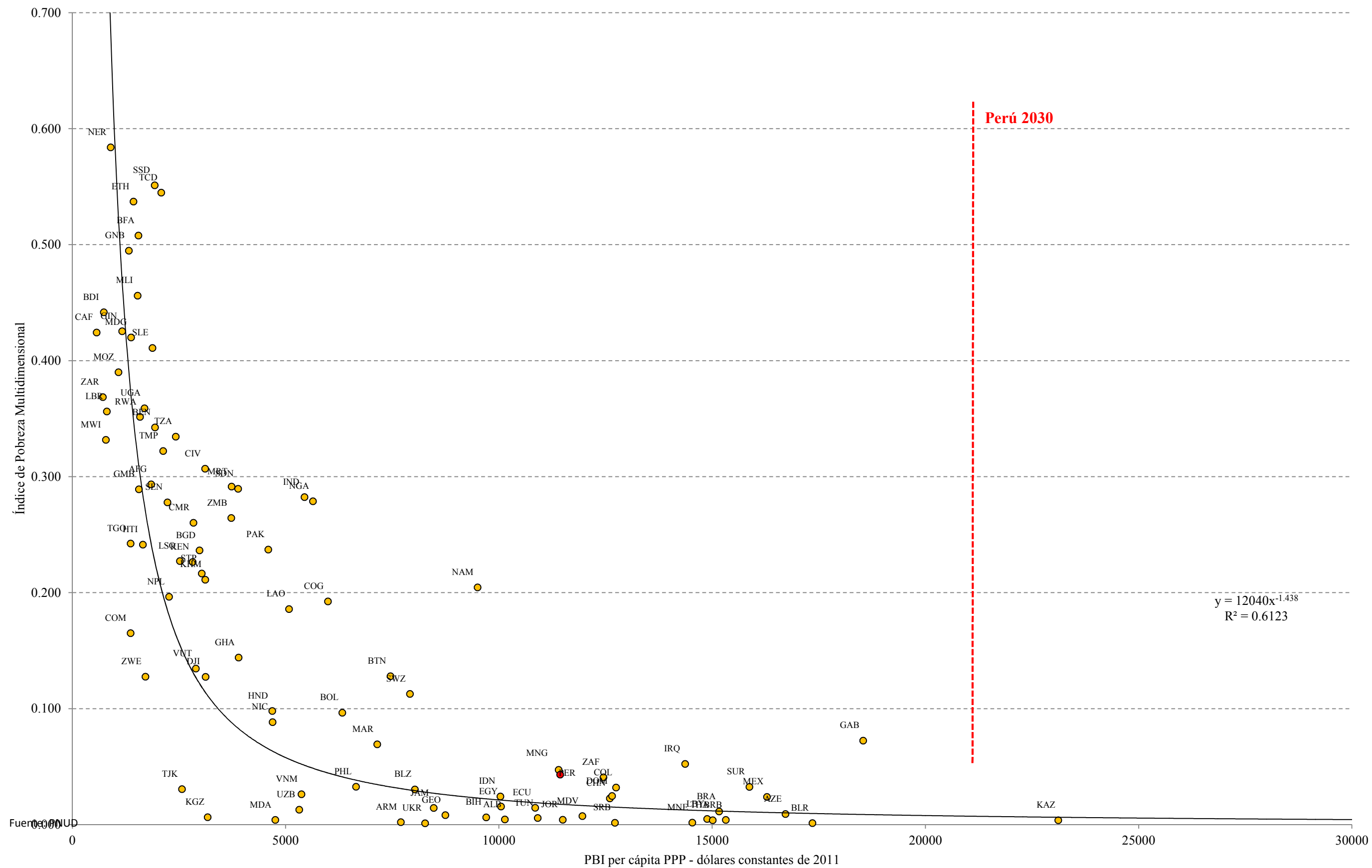


Figura 26. Relación PBI per cápita con Índice de Pobreza Multidimensional 2014.

Tomado de "El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.)," por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 81. Lima, Perú: Autor.

Para finales de 2014, el Perú contaba con 16 millones aproximadamente de PEA. Según la clasificación empresarial, para aquellas empresas que contratan de 51 a más trabajadores su crecimiento fue mejor con un valor de 6.0%. Por otra parte, la tasa de subempleo por horas descendió del valor de 11.0% en 2013 a 9.9% para 2014. La tasa de desempleo que se refiere a las personas que están en busca de un empleo, sin éxito, se redujo de 5.9% en 2013 a 5.6% para 2014 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2014).

En la Figura 27 se aprecia cómo la pobreza y la pobreza extrema se han reducido en el Perú desde hace más de 10 años. Esto ha permitido el crecimiento de la demanda interna y del consumo. Los rangos de pobreza entre 2008 y 2014 en los departamentos más pobres, se han logrado reducir de tasas abrumadoras como el 70% de índice de pobreza, disminuyendo a valores de 47.4% hasta casi 52.3%. Sin embargo, en las regiones de Ayacucho, Cajamarca, Amazonas, y Huancavelica aún persiste este mal (Hidalgo, 2014).

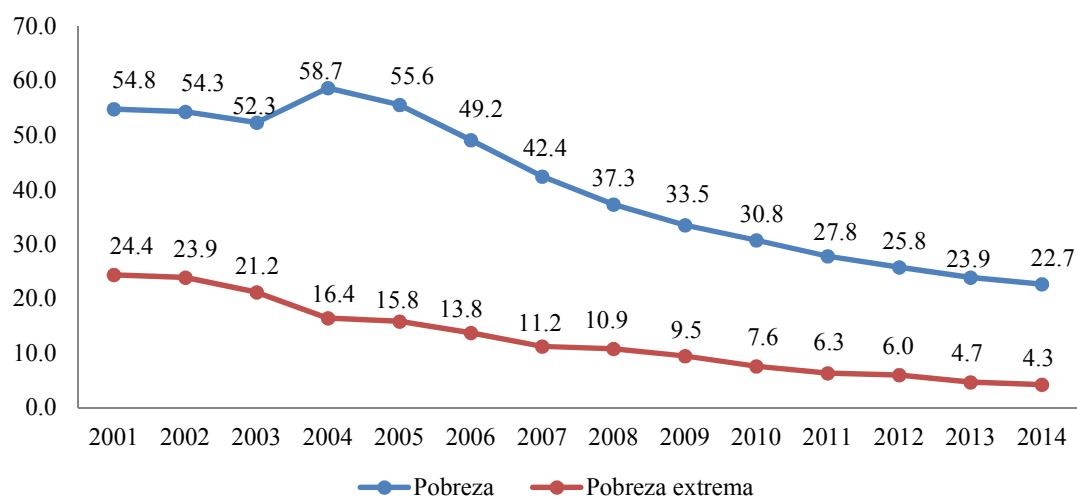


Figura 27. Pobreza y pobreza extrema en el Perú, como porcentaje de la población total. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Un último factor a mencionar, dentro del análisis de las fuerzas sociales, es el crecimiento de la actividad turística. El 85% de los turistas que llegan al Perú van al circuito sur, que incluye a Cusco, Puno y Arequipa, entre otras ciudades. Mientras que solamente el 10% visita el circuito turístico norte, y principalmente La Libertad y Lambayeque. En 2013,

llegaron 3.3 millones de visitantes al Perú y debido al crecimiento de esta tendencia en el ámbito mundial, más los atractivos que ofrece el país a aquellos que buscan ampliar conocimientos y cultura, al mismo tiempo que tienen aventuras, se espera que para 2021 lleguen 10 millones de turistas (Stoessel, 2016).

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 (Stoessel, 2016).

Las oportunidades que revelan las fuerzas sociales son:

1. Reducción de la pobreza en el ámbito nacional, lo que eleva el consumo privado y la demanda interna; y
2. Baja tasa de desempleo.
3. 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 Schwab (2015), en *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, como se muestra en la Figura 28.

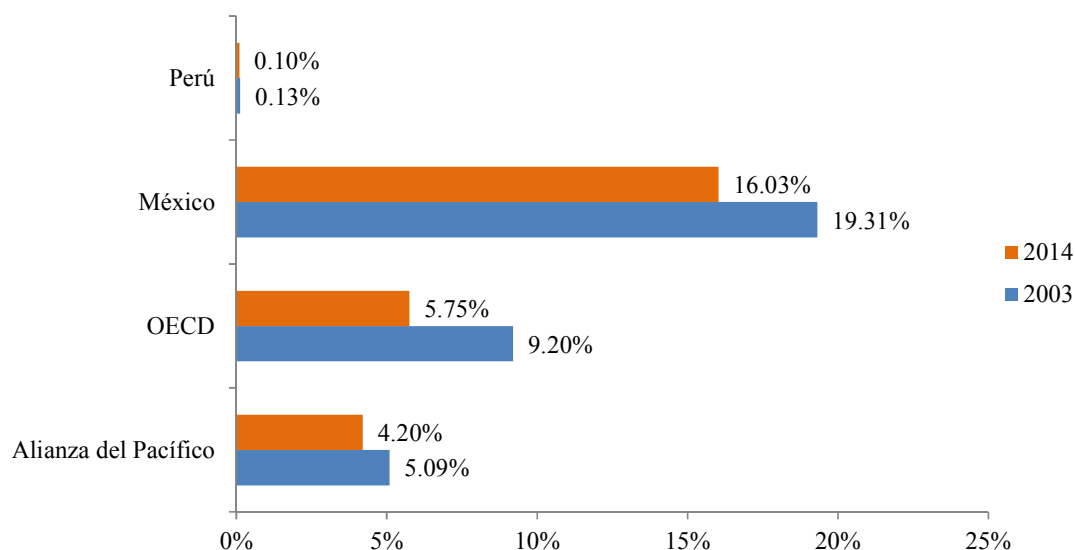


Figura 28. Exportaciones de TIC como porcentaje de las exportaciones totales. OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 252. Lima, Perú: Autor.

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:

1. 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 (ver Figura 29).

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 (“Parque Automotor,” 2009).

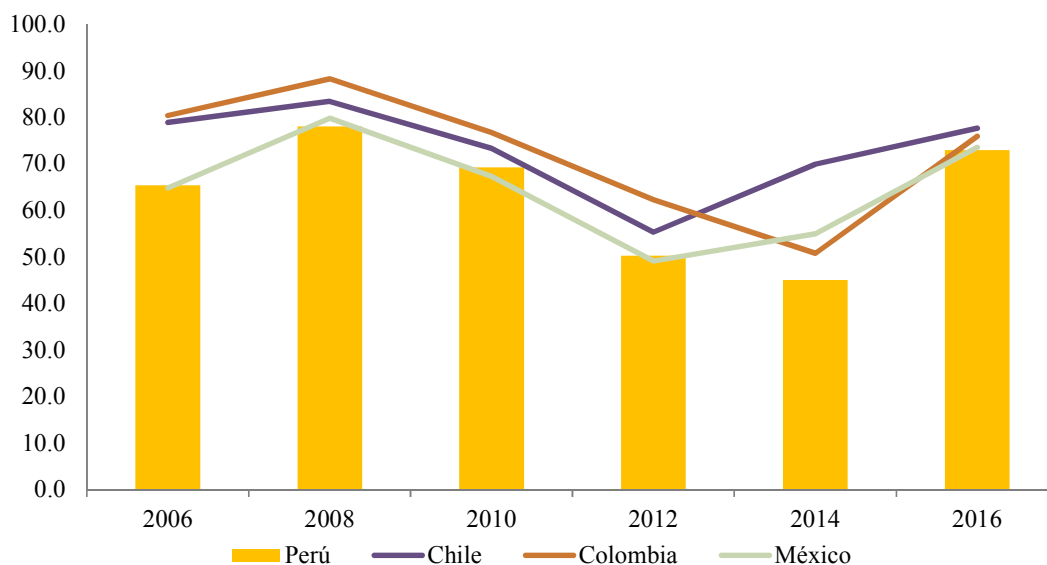


Figura 29. Índices de desempeño ambiental.

Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.),” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 156. Lima, Perú: Autor.

Las emisiones de dióxido de carbono por parte del Perú experimentaron un incremento por la mayor cantidad de vehículos que se presentan hoy en día comparado con cifras anteriores. El Perú se encuentra ubicado en una mejor posición que Paraguay que se encuentra en la posición 55 con un indicador de 0.84 toneladas per cápita según los indicadores medidos por el Centro de Análisis de Información de Dióxido de Carbono (CD/AC), con periodicidad anual (CEPLAN, 2016).

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% (ver Figura 30).

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% (Loyche, 2010).

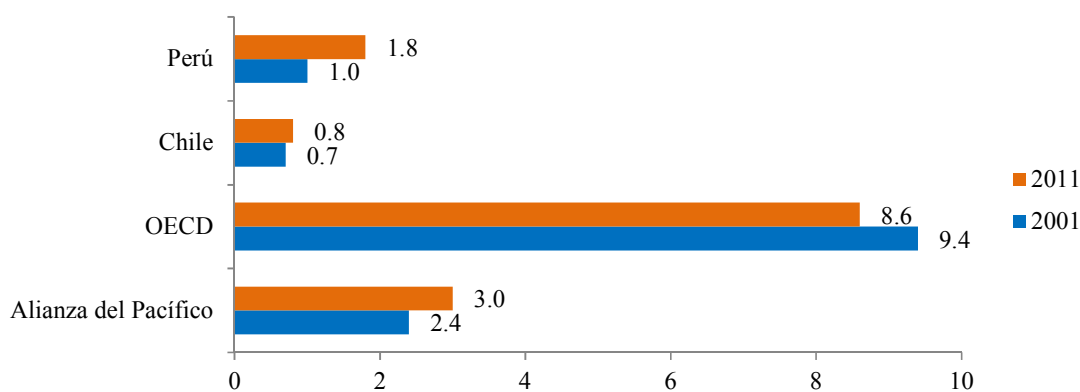


Figura 30. Emisiones per cápita de CO₂. OECD = Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Tomado de “El Perú en los Indicadores Mundiales (2a ed.)” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2016, p. 158. Lima, Perú: Autor.

La oportunidad es:

1. Importantes reservas de gas natural y minerales.

Las amenazas principales son:

1. Ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada, y baja gobernabilidad; y
2. 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 10). El puntaje ponderado obtenido por la provincia es 2.07, el cual está por debajo del promedio.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la Provincia de Huancayo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Oportunidades			
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. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.	0.09	2	0.18
Subtotal	0.47		1.25
Amenazas			
A1. Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	0.10	2	0.20
A2. Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	0.10	2	0.20
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.

3.5 La Provincia de Huancayo 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 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 de la provincia de Huancayo es baja o media, como se indica para cada caso:

- Turismo: Es media 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, 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 que a decisión del comprador pueden satisfacer esa demanda. Los principales distritos de la provincia de Huancayo como son Huancayo, Chilca, y el Tambo, y que además son competidores, tendrían que trabajar de manera integrada y unir esfuerzos

para aprovechar oportunidades y reducir amenazas; inclusive es posible que puedan formar clústeres en beneficio de todos.

3.6 La Provincia de Huancayo y sus Referentes

La provincia de Huancayo cuenta con las oportunidades suficientes para poder desarrollarse y obtener una ventaja competitiva frente a las demás provincias de la región Junín. Según el BCRP (2016a), la ciudad de Huancayo se emplaza en la margen izquierda del río Mantaro en el extremo sur del valle a 3,200 m s. n. m. Se ubica sobre la antigua Llacta de Huancayock, adoratorio preinca sobre cuyo terreno se hizo la plaza Huamanmarca. Se emplaza sobre una amplia explanada formada por un cono aluvional que desciende de los nevados de Huaytapallana. Está rodeada por una zona agrícola amplia y es el centro del sistema regional de ciudades debido a los roles y funciones que cumple y a su escala poblacional.

Los referentes que se han seleccionado son Brasilia y Bogotá Distrito Capital. Brasil es el quinto país más grande del mundo y el primero de Sudamérica en cuanto a la extensión territorial. Está organizado en cinco macro regiones, las cuales se dividen en 26 estados y un distrito federal. Dentro de cada estado existen municipios, los que tienen su propio Gobierno y se autogestionan. Dentro de Brasil, Brasilia constituye el distrito federal, agrupando diversos municipios (EcuRed, 2017).

En cuanto a Brasilia, se conoce que fue fundada en 1960 como ciudad modelo desde el punto de vista del desarrollo urbanístico y arquitectónico. Es una ciudad moderna y funcional, diseñada de tal forma que es sostenible, con bajas emisiones de CO₂. La ciudad fue concebida para medio millón de habitantes, pero en la actualidad se ha rodeado de ciudades satélites, lo cual dificulta el tránsito. Brasilia posee el índice de criminalidad más bajo de todo el Brasil y un sistema de calles comerciales, colegios, e iglesias para cada cuatro manzanas de viviendas, brindando mejores condiciones de vida que otras ciudades de Latinoamérica (Gil & Sáez, 2015).

En Colombia, la organización territorial establece departamentos, luego provincias y municipios, destacando también las áreas metropolitanas que son el conjunto de dos o más

municipios. En relación a Bogotá, se encuentra dentro del departamento de Cundinamarca, siendo el distrito capital, lo que puede asociarse a una provincia porque agrupa diversos municipios como La Calera, Chía, y Cota (Enciclopedia Libre Universal en Español, 2012).

Dentro de Bogotá, la capital de Colombia, las principales oportunidades que se ofrecen a sus habitantes son las económicas y educativas. Se ha convertido en un polo de turismo, al combinar la arquitectura colonial con la republicana, con importante riqueza cultural que se manifiesta en sus teatros, museos, iglesias, y galerías. Además, ofrece alta variedad gastronómica y centros de entretenimiento. En cuanto al transporte, Bogotá tiene sistemas integrados de buses, que conectan todos los barrios de la ciudad, pero aún impera el caos en el tránsito vehicular (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil de Referentes (MPR)

El primer paso para elaborar la Matriz Perfil Competitivo es identificar a los competidores en función del Índice de Desarrollo Humano. Dado que la provincia de Huancayo se proyecta como la quinta en el ámbito nacional, en cuanto al nivel del índice de desarrollo humano para 2026, es necesario identificar quiénes se encuentran actualmente en los primeros puestos. En la Tabla 11 se observa que el cuarto lugar le corresponde a la provincia de Jorge Basadre en Tacna, el quinto puesto lo tiene la provincia de Cusco, y el sexto lugar lo ocupa Tahuamanú en Madre de Dios. Entonces, las dos primeras de estas tres provincias son las que se incluyen en la MPC (ver Tabla 12), donde también se identifican los factores claves de éxito.

Se aprecia que el puntaje ponderado que se obtiene es 2.04, inferior al de la provincia del Cusco y al de la provincia de Jorge Basadre. El mayor puntaje lo obtuvo Cusco (2.88) por la infraestructura turística, el alto nivel educativo, y la diversidad de recursos, donde tiene fortalezas mayores. Además, Cusco es competidor directo de Huancayo en la atracción de turistas, así como en la producción agrícola, sectores económicos que se desarrollarán con la implementación de este planeamiento estratégico.

Tabla 11

Índice de Desarrollo Humano para las 10 Primeras Provincias del Perú

Provincia	Región	IDH		Esperanza de vida al nacer		Población con educación secundaria		Años de educación		Ingreso familiar per cápita	
		IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	S/	Ranking
Huancayo	Junín	0.5110	26	71.93	117	78.45	8	10.69	14	693.7	29
Ilo	Moquegua	0.6679	1	77.61	25	82.87	3	11.29	2	1,160.1	2
Mariscal Nieto	Moquegua	0.6442	2	77.32	30	80.45	7	10.35	10	1,121.1	3
Lima	Lima	0.6417	3	79.02	16	79.09	8	10.93	5	1,049.2	5
Jorge Basadre	Tacna	0.6315	4	73.86	82	66.37	40	10.48	8	1,231.5	1
Cusco	Cusco	0.6067	5	74.92	63	76.90	14	11.18	3	963.4	7
Tahuamanú	Madre de Dios	0.6045	6	79.74	9	55.47	71	9.63	25	1,113.7	4
Arequipa	Arequipa	0.6044	7	75.94	46	85.95	1	11.52	1	871.0	10
Yauli	Junín	0.5896	8	75.93	48	72.12	24	10.05	15	955.7	8
Callao	Callao	0.5863	9	79.16	14	81.01	6	10.35	9	822.6	13
Tambopata	Madre de Dios	0.5754	10	70.96	135	66.33	41	10.19	11	1,014.0	6

Nota. Adaptado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2013,” por R. Arias, 2013. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la Provincia de Huancayo

Factores clave de éxito	Peso	Huancayo		Cusco		Jorge Basadre	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Diversidad de recursos históricos y naturales	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
2. Infraestructura vial y sistema de transporte	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30
3. Infraestructura turística	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24
4. Industrialización y desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
5. Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
6. Inversiones y acceso a fuentes de financiamiento	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Potencial hidráulico y otros recursos agrícolas	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8. Acceso a mercados internacionales	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
9. Eficiencia del Gobierno local	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.04		2.88		2.10

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

Luego, en la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Referencial, donde la provincia de Huancayo se sitúa muy detrás de Brasilia y de Bogotá. La capital de Brasil ha sido seleccionada por ser una ciudad moderna y funcional, así como sostenible al tener bajas emisiones de CO₂; además de que tiene un índice de criminalidad bajo con un diseño que permite la cercanía entre las zonas residenciales y comerciales (Gil & Sáez, 2015). Se ha incluido a Bogotá por ser un polo turístico importante en Sudamérica, que ofrece oportunidades económicas y educativas a sus habitantes, con amplias manifestaciones artísticas (Universidad Distrital Francisco José de Caldas, s.f.).

Tabla 13

Matriz Perfil Referencial (MPR) de la Provincia de Huancayo

Factores clave de éxito	Peso	Huancayo		Brasilia Distrito Federal		Bogotá Distrito Capital	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Diversidad de recursos históricos y naturales	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
2. Infraestructura vial y sistema de transporte	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
3. Infraestructura turística	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
4. Industrialización y desarrollo tecnológico	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44
5. Nivel educativo de la población	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Inversiones y acceso a fuentes de financiamiento	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
7. Potencial hidráulico y otros recursos agrícolas	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8. Acceso a mercados internacionales	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
9. Eficiencia del Gobierno local	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.04		3.77		3.56

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

3.8 Conclusiones

Al concluir la evaluación externa, se reconoce que la provincia de Huancayo tiene oportunidades para su desarrollo futuro, especialmente en el sector minero, 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. La provincia 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 Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar el análisis de la provincia de Huancayo, se debe realizar una evaluación interna de la organización con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades. Según D'Alessio (2015), los aspectos a ser analizados se cubren con la auditoría de las áreas funcionales clásicas: (a) La administración y la gerencia (A) en general; (b) el proceso de marketing y ventas, junto con la investigación de mercados (M); (c) las áreas sensible de las operaciones, logística, e infraestructura (O); (d) los factores importantes en el manejo de las finanzas y la contabilidad (F); (e) los recursos humanos y la cultura (H); (f) los sistemas de información y comunicaciones (I); y finalmente (g) el análisis de la tecnología, la investigación, y el desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Dentro de la provincia de Huancayo son distintos los entes que desarrollan sus actividades, entre los que destaca la municipalidad provincial, como organismo coordinador y a la vez ejecutor de los planes de desarrollo. En la Figura 31 se aprecia cómo esta provincia ha sido sede de la reunión de alcaldes provinciales de todo el Perú, participando activamente en la adopción de estrategias para que la provincia de Huancayo contribuya a lograr los objetivos del *Plan Bicentenario*. Se tuvo acceso a dicha reunión, pudiendo captar de fuente primaria las necesidades de los entes gubernamentales y sus poblaciones. Mientras que la sede de la Municipalidad Provincial de Huancayo se presenta en la Figura 32, y se muestra una vista de las oficinas de la municipalidad.

El total de trabajadores de las municipalidades distritales y del municipio provincial a 2010 fue de 1,984 personas, con condición laboral de nombrados, contratados permanentemente, o con contrato administrativo de servicio (CAS), siendo esta última condición laboral la más representativa con más del 54.44% del personal. Le siguen los nombrados con 28.93%, y por último la condición de contratados permanentes con 16.63%.

De acuerdo con la categoría ocupacional, se tiene que en el ámbito de la provincia, en todos los 28 distritos, los empleados auxiliares son los de mayor proporción respecto al total con el 23.44%, seguida de los empleados técnicos con 22.68% (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016b).



Figura 31. Reunión de alcaldes provinciales realizada en Huancayo, en el hotel Presidente el 13 de septiembre de 2016.



Figura 32. Vista de la Municipalidad Provincial de Huancayo. En primer plano aparecen los investigadores.

Por el contrario, se encontró que son los empleados profesionales los de menor proporción frente al total 9.17%, solo superior al personal de vigilancia con 7.1% (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016b). En la Figura 33 se presenta el organigrama de la municipalidad provincial, liderada por el Concejo Municipal y luego el alcalde. Existe una Secretaría General, una Gerencia Administrativa, una Gerencia de Asesoría Jurídica y otra de Planeamiento y Presupuesto.

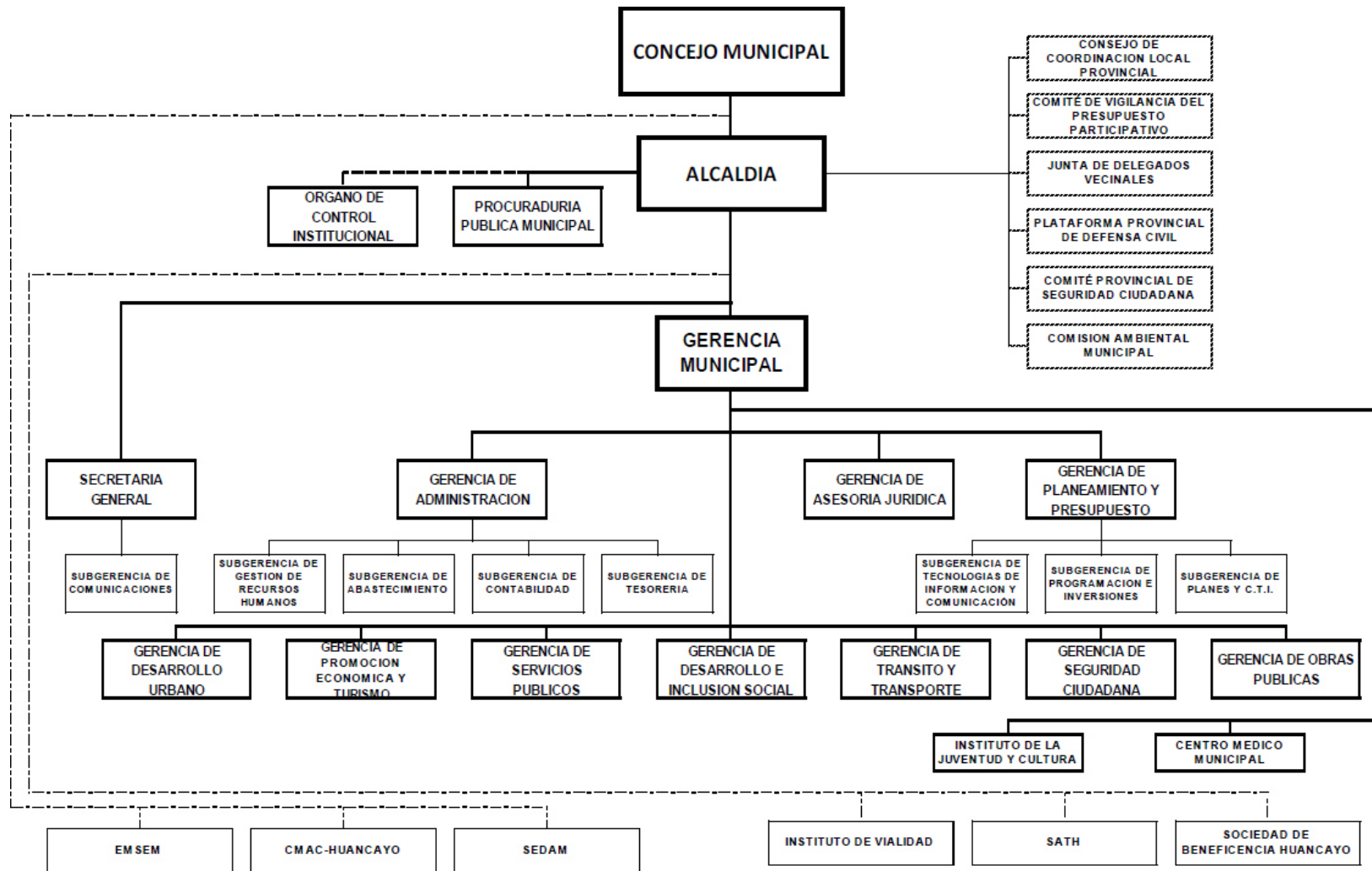


Figura 33. Organigrama de la Municipalidad Provincial de Huancayo. Tomado de “Ordenanza Municipal Que Aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo,” por la Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015a, p. 5. Huancayo, Perú: Autor.

Apertura de empresas. Un indicador de la facilidad para hacer negocios en la provincia de Huancayo es el número de licencias de apertura de establecimientos otorgados por las municipalidades. Según el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU, 2012), el número de licencias otorgadas fue de 1,949 incluyendo licencias para servicios, para artesanía y manufactura, para comercio, para actividades agropecuarias, y para actividades profesionales. Estas licencias fueron otorgadas en 22 municipalidades de la provincia de Huancayo; mientras que en los distritos de Carhuacallanga, Colca, Cullhuas, Huacrapuquio, Pariahuanca, y Sicaya no otorgaron licencias.

En la Figura 34 se presentan las dificultades que existen para el desarrollo de inversiones en la región de Junín, datos que no se encuentran disponibles por provincia. Las trabas burocráticas representan el mayor problema, lo cual es confirmado en el ámbito nacional con el Índice Doing Business. Además, se observa cómo la informalidad es percibida como un problema, junto con las protestas sociales.

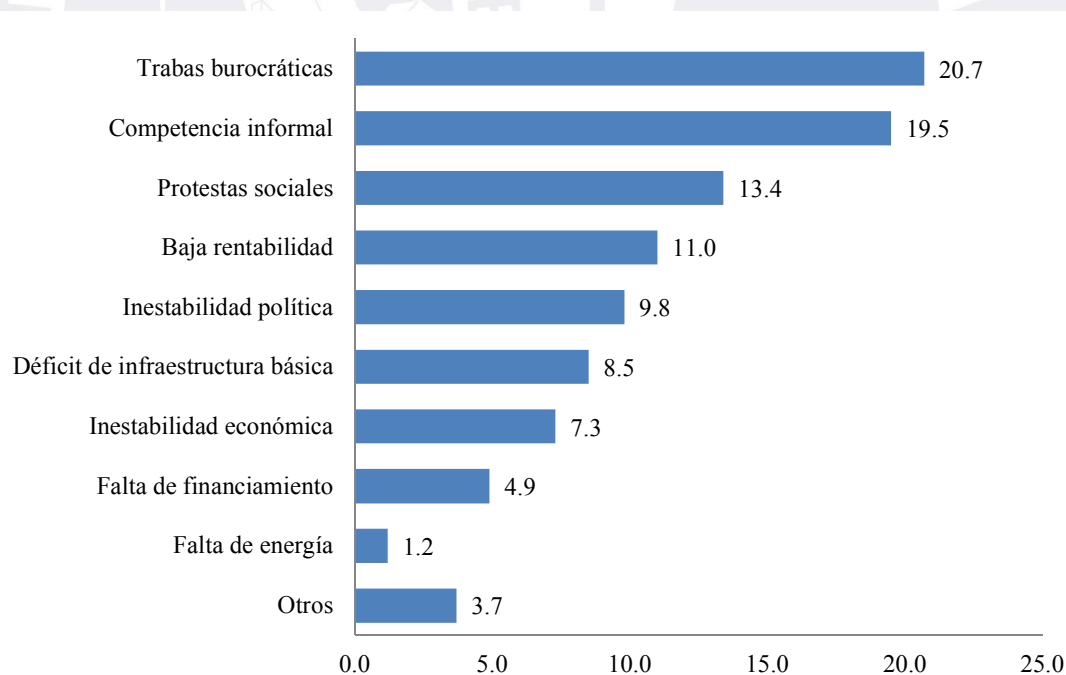


Figura 34. Dificultades para el desarrollo de inversiones privadas en Junín. Tomado de “Síntesis Económica de Junín,” por F. Callupe y M. Campos, 2013, p. 16. Huancayo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo.

Seguridad. Para 2014, Huancayo ocupaba el primer lugar en el ranking de las ciudades más peligrosas de todo el Perú. Según la estadística de Seguridad Ciudadana que realizó el INEI (2015), de 2013 a 2015, a la *Incontrastable* le pertenecía un 49.3% de población de 15 años a más que había sido víctima de algún hecho delictivo que atentó contra su seguridad. Mientras que para 2015, hubo una reducción en la cantidad de víctimas de hechos delictivos, en 8.5%. Ello permitió que Huancayo llegara a ocupar el primer puesto en ciudades donde disminuyeron las denuncias por delitos, seguida de Tarapoto que bajó de 23.4% a 16.0% y Tumbes de 27.8% a 24.6%.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El comercio central está localizado dentro del área delimitada entre las vías av. Huancavelica, av. Ferrocarril, jr. Tarapacá, y jr. Ayacucho; actualmente se encuentra en pleno proceso de consolidación. El comercio intensivo se está desarrollando al entorno del Mercado Modelo y Mercado Mayorista (i.e., Ráez Patiño, Maltería, Asociación de Productores Miguel Sotelo, La Caserita, y otros). La zona central cuenta con 124 establecimientos educativos; asimismo se encuentra ubicado el hospital El Carmen con 155 camas, junto con el Gobierno regional, la municipalidad provincial, instituciones financieras, y otros entes de carácter político administrativo. El uso residencial dentro el área central tiene una densidad de 203 hab./ha (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2006).

El área central cuenta con los servicios básicos: agua, desagüe y energía eléctrica, alcantarillado pluvial, y telefonía. Debido al alto grado de concentración, los servicios de agua y desagüe son deficientes, porque las redes datan de hace aproximadamente 50 años y por el grado de densificación que existe. El tránsito urbano se concentra mayormente en el área urbana central, y las vías más congestionadas son las siguientes: Calle Real, Huancavelica, av. Ferrocarril, av. Giráldez, jirones Áncash, Arequipa, Tarapacá, Cajamarca, Angaráes, Ayacucho, Ica, Calixto, Mantaro, y otros. El Área Central se ha convertido en un importante terminal terrestre porque se ubican 26 terminales de las empresas que prestan

servicio en los ámbitos nivel nacional, regional; provincial, e interdistrital (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2006).

La agricultura a 2007 fue la segunda actividad principal de ingresos de 24,741 personas que representaron el 14.53% de los ciudadanos. Sin embargo, la agricultura ha tenido decrecimiento desde 2001 hasta 2010, lo que ha devenido en una reducción de su peso relativo dentro de la producción provincial. En la producción para consumo humano del subsector agrícola, se evidencia una progresiva tendencia hacia la caída, y su tasa de crecimiento promedio anual ha sido de -0.6%. El cultivo con más participación es la papa, que creció en promedio 4.05% durante los últimos nueve años. Otros cultivos que han crecido son: (a) maíz amiláceo en 2.05%, (b) cebada grano en 1.13%, (c) trigo en 1.45%, (d) olluco en 2.94%, (e) frejol en 5.29%, (f) oca en 2.68%, (g) alcachofa 10.78%, (h) quinua 2.73%, y otros cultivos en 4.60% (Sueldo, 2012).

Por otro lado, los cultivos que disminuyeron su producción fueron: (a) choclo en -3.05%, (b) zanahoria en -6.17%, (c) arveja grano verde en -0.90%, (d) cebolla en -8.58%, (e) haba grano verde en -8.78%, (f) mashua en -0.34%, (g) haba grano seco en -1.94%, (h) arveja grano seco en -1.61%, (i) plátano en -3.95%, y (j) limón en -4.43%. Esto explicado por la evolución de precios, la oportunidad de mercado, y las condiciones del tiempo atmosférico. El rendimiento de los productos con mayor participación en la producción agrícola de la provincia de Huancayo se incrementó en el período 2010- 2011. En el caso de la papa que tuvo una participación del 28% en la producción provincial, en 2011 registró un rendimiento promedio de 16,844.21 kg/ha; en el caso del choclo que tiene una participación del 17%, en ese mismo año este registró un rendimiento promedio de 12,778.96 kg/ha, la zanahoria el tercero en participación con 10%, en 2011 registró un rendimiento promedio de 22,778.96 kg/ha. Con respecto a la producción de otros cultivos de consumo humano, estos tuvieron un crecimiento anual promedio de 4.6%, siendo el cultivo más resaltante y que creció a una alta tasa la yuca en los tres últimos años (2008-2010), a una tasa promedio anual de 144.77%, esto como consecuencia de la alta demanda en los mercados local y nacional. Otro cultivo

que creció en su producción significativamente fue el orégano con 13.14%, seguido del ajo con 11.05% (Sueldo, 2012).

4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura (O)

Los recursos públicos en la provincia de Huancayo (28 distritos) de acuerdo con el MEF (2012), fueron gastados, resaltando siempre el gasto en crecimiento económico. En 2011 por ejemplo alcanzó 41.78%, seguido de la participación del gasto social con 28.40%, y gastos en administración y planeamiento 27.85%. Dentro de los gastos en crecimiento económico, el mayor porcentaje de gastos se ejecutó en la función transporte en el periodo 2007-2012, quedando rezagado los otros sectores (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015b).

Huancayo metropolitano cuenta con 12 mercados, pero aún existe un déficit de 6,575 puestos. En el área metropolitana, los cuatro mercados denominados mayoristas cuentan con una capacidad de 1,608 puestos, un área total de 24,225 m², y todos organizados en asociaciones de comerciantes. Estos mercados se encuentran hacinados, funcionando como mercados de consumo al por menor, y por su ubicación el congestionamiento peatonal y vehicular es crítico. A pesar de que cada uno de ellos cuenta con vigilancia privada, no pueden controlar la delincuencia. La infraestructura con que cuentan se encuentra en estado de conservación precaria. Actualmente parte de la propiedad de Ferrovías Andinas ha sido alquilada para el funcionamiento de tres mercados que ocupan cada uno un área aproximada de 1,500 m² con un promedio de 120 puestos de venta cada uno (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015b).

Dicha infraestructura que es de construcción reciente cuenta con todos los servicios, y brindan confort tanto a comerciantes y usuarios. Al interior de Ferrovías Central Andina (prolongación Guido) funciona el mercado de Las Malvinas al aire libre con un aproximado de 300 puestos. El Mercado Modelo está administrado por la Asamblea General de Asociados, cuenta con 766 puestos con un área de 11,490 m² y la infraestructura sobre todo los puestos de venta están siendo rehabilitados por sus propietarios. El problema está

generado por el paradero de autos que cubre la ruta Chupuro, Huayuchachi, Llamus, y Auquimarca, que ocupan área de parqueo y por el comercio ambulatorio al entorno del mercado (calle Cajamarca, pasajes del mercado, Prialé, calle Mantaro, y a partir de las 6 p.m. en la av. Ferrocarril). El mercado Yanama tiene un área de 6,129 m² con un número de 70 puestos; la infraestructura con que cuenta se encuentra en estado ruinoso en un 45%, está funcionando parcialmente, es el único mercado que existe en el sector por lo que pese al estado de construcción, existe alta concurrencia poniendo en riesgo su integridad física. En el distrito de El Tambo existen cuatro mercados con una capacidad de 665 puestos con un área total de 10,846.20 m² (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015b).

Los mercados de la Florida y Pío Pata pese a tener una buena infraestructura se encuentran casi desiertos. Sin embargo, en las avenidas Las Colinas y los Bosques se ha habilitado un mercado informal y las condiciones en que funciona son precarias; igualmente frente al Mercado Modelo de El Tambo. En la calle Antonio Lobato se han instalado mercadillos en condiciones precarias. En Chilca existen dos mercados con 260 puestos y un área total de 6,000 m², actualmente funciona solo el Mercado Modelo, y su infraestructura se encuentra en estado de conservación regular. El mercado de abastos ubicado en la av. Próceres se ha cerrado y solo funcionan los puestos ubicados con frente a la vía. Adyacente al Mercado Pueblo ubicado en la av. Jacinto Ibarra funciona una *paradita* al aire libre con 24 puestos. En cuanto a la producción agrícola de la provincia cuantificada a 2015, se tiene un registro de 239,672 t, de los cuales los productos que destacan nítidamente por su mayor volumen de producción son la papa en el orden de 54,501 t, el choclo en 23,208 t, la zanahoria con alrededor de 11,823 t, y el maíz amiláceo con 12,358 t. En lo que respecta a la actividad pecuaria para el mismo periodo de referencia, se registró el ganado ovino en el orden de 169,212 cabezas, vacuno con 69,680 cabezas, porcino con 38,158 cabezas; también se tiene importante producción de aves, alpacas, llamas, y ganado caprino. Un producto bandera de la provincia es la trucha, cuya producción consolidada a 2015 alcanzó 614,440 kg, proviniendo fundamentalmente de las siguientes unidades de producción: Piscifactoría Los

Andes, Centro Piscícola El Ingenio, Piscigranja La Cabaña, Piscigranja Gruta Milagrosa, entre otros (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2015b).

En la provincia de Huancayo también es representativa la producción de minerales no metálicos, que en el año 2010 ascendió a 77,310 t. El producto mineral que destaca es la Bentonita puzolana, junto con el talio con 7,745 t, a lo que se suman otros. La actividad manufacturera o industrial ha desaparecido en la provincia, persistiendo solo en el ámbito de microempresas o unidades manufactureras de carácter familiar y artesanal. Por su parte, la actividad turística se desenvuelve con mayores expectativas, sobre todo por el ímpetu de los agentes económicos privados que se desenvuelven en esta actividad. Se debe mencionar que la provincia Huancayo cuenta con significativos recursos turísticos de los que se destacan: la Catedral y la Plaza Constitución, la Capilla La Merced, la Feria Dominical, el nevado de Huaytapallana, el Centro Piscícola El Ingenio, el Santuario de Warivilca, el Centro Arqueológico de Ulla Coto, entre otros (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016b).

En cuanto a la infraestructura vial, la misma se ha tornado insuficiente y esto es consecuencia principal de que no ha crecido al mismo ritmo que el *parque automotor*. Para el gerente de Desarrollo Económico y de Turismo, la provincia Huancayo es una ciudad con crecimiento de transporte increíble. Mientras que en el ámbito nacional, por cada 11 personas existe un vehículo, en la provincia Huancayo existe uno por cada seis personas. El parque automotor es de 80,000 unidades y cada mes se venden 500 vehículos nuevos, lo que muestra que en la provincia sí hay poder adquisitivo, proveniente de distintas actividades como por ejemplo el comercio (M. Gamarra, comunicación personal, 13 de septiembre de 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad

Siendo el recurso financiero escaso, constituye una de las restricciones en la administración pública local, para contratar profesionales especializados y eficientes, así como para el desarrollo de proyectos que permitan desarrollar competitividad. En la Tabla

13 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 que los recursos directamente recaudados apenas representan el 12% (ver Figura 35). En estos momentos, es una prioridad de la Municipalidad Provincial de Huancayo incrementar sus ingresos, a través de la recaudación (R. Ramos, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

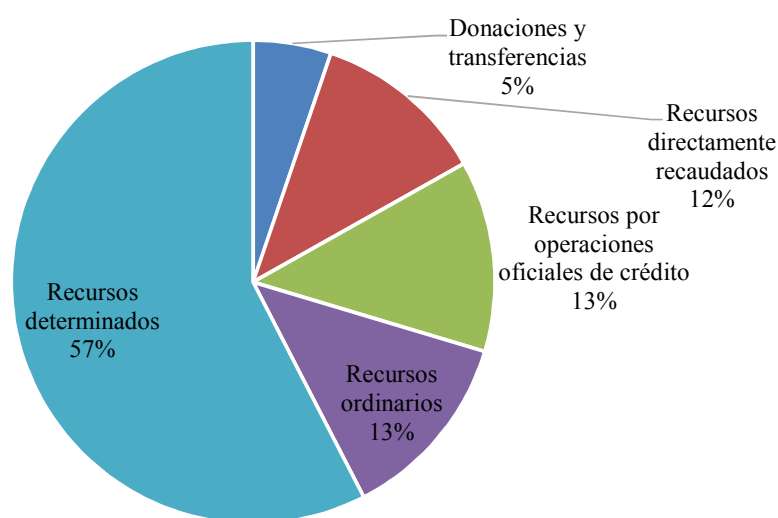


Figura 35. Fuentes del presupuesto actualizado para los Gobiernos locales de la región Junín. Adaptado de “Transparencia Económica: Consulta Amigable,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

En la Tabla 14 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 15, 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%.

Tabla 14

Compromiso Anual y Avance Devengado de la Región Junín en el Ámbito Gobiernos Locales a 2016 (S/.)

Fuentes de financiamiento	Presupuesto inicial PIA	Presupuesto actualizado	Certificación	Compromiso anual	Ejecución			Avance (%)
					Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
Donaciones y transferencias	100,000	63'403,216	53'996,258	42'435,017	41'338,729	37'489,952	36'232,823	59.1
Recursos directamente recaudados	65'923,985	141'359,322	110'970,631	92'500,250	86'458,621	81'048,255	77'918,777	57.3
Recursos por operaciones oficiales de crédito	0	155'182,026	139'857,470	94'379,916	82'699,695	75'464,815	71'888,716	48.6
Recursos ordinarios	26'015,544	155'394,347	150'975,195	83'483,007	74'642,854	62'748,503	60'434,623	40.4
Recursos determinados	348'590,411	699'353,139	598'123,916	518'506,367	498'395,537	460'854,196	450'310,489	65.9

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

Tabla 15

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

Función	Presupuesto inicial PIA	Presupuesto actualizado	Certificación	Compromiso anual	Ejecución			Avance (%)
					Atención de compromiso mensual	Devengado	Girado	
03: Planeamiento, gestión, y reserva de contingencia	204'726,417	263'916,853	227'603,728	214'613,066	206'821,575	197'297,132	193'580,096	74.8
05: Orden público y seguridad	16'094,765	47'794,958	43'881,625	38'391,644	34'425,877	32'162,951	31'163,030	67.3
07: Trabajo	0	2'914,597	2'877,082	2'681,755	2'668,282	2'485,885	2'438,002	85.3
08: Comercio	4'274,321	10'213,649	9'368,381	8'802,054	8'616,275	8'277,696	7'045,694	81.0
09: Turismo	1'687,253	5'887,225	5'073,160	4'930,097	3'024,049	2'928,555	2'866,913	49.7
10: Agropecuaria	10'518,199	24'709,634	21'526,642	18'295,929	17'569,069	15'692,940	15'035,170	63.5
11: Pesca	0	3,948	3,948	3,948	3,948	3,948	3,948	100.0
12: Energía	2'079,874	2'123,053	1'171,678	1'019,677	998,480	943,677	929,689	44.4
14: Industria	1'275,969	2'317,259	2'076,657	2'008,068	1'961,926	1'814,698	1'775,406	78.3
15: Transporte	57'542,219	296'671,089	257'268,491	177'280,160	164'516,005	144'497,761	140'790,622	48.7
16: Comunicaciones	596,768	892,248	686,489	671,899	671,424	656,424	645,399	73.6
17: Ambiente	37'599,937	58'821,456	51'195,183	49'150,836	46'180,382	43'169,521	42'118,128	73.4
18: Saneamiento	24'016,269	223'090,784	183'170,898	106'085,940	97'276,440	85'557,450	81'695,339	38.4
19: Vivienda y desarrollo urbano	12'104,090	42'571,199	36'880,732	34'620,682	33'145,424	31'320,008	30'821,501	73.6
20: Salud	5'098,429	12'423,321	10'650,563	9'935,030	9'419,717	7'825,504	7'751,622	63.0
21: Cultura y deporte	5'589,193	27'969,674	22'349,465	19'581,045	18'466,323	17'130,821	16'716,131	61.2
22: Educación	12'680,083	129'777,303	119'839,445	88'320,507	84'427,509	75'419,708	73'204,834	58.1
23: Protección social	33'572,566	43'964,230	40'745,294	37'400,090	36'657,901	33'780,532	32'557,035	76.8
24: Previsión social	6'505,669	6'551,009	6'205,874	6'164,048	5'697,832	5'685,022	5'654,952	86.8
25: Deuda pública	4'667,919	12'078,561	11'348,134	11'348,085	10'987,000	10'955,486	9'991,917	90.7

Nota. Adaptado de "Transparencia Económica: Consulta Amigable," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2016b. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>

Se sugiere hacer el esfuerzo necesario en contratar profesionales especializados para alcanzar la verdadera transformación de la gestión municipal en eficiente y al servicio del ciudadano; procurando seleccionar al capital humano bajo una rigurosa evaluación de capacidades, destrezas, integridad, y compromiso con el desarrollo provincial; por lo que es indispensable la recaudación municipal. En este sentido, el Servicio de Administración Tributaria de Huancayo (SATH) es el encargado de la recaudación tributaria en el ámbito provincial de acuerdo con sus competencias. En el periodo 2004-2011 la recaudación creció a una tasa promedio anual de 9.85%, cifra considerable; sin embargo es necesario plantear estrategias para incrementar la base tributaria (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT], 2017).

La evolución de la recaudación efectuada por el SATH, tomando como año base 2004, su incremento en 2005 fue de 18.4%, para luego caer en -7.2%, ello debido a la ineficiencia en la gestión del SATH, recuperándose levemente en 2007 en 5%, luego en 2008 se incrementó en 16.1%, en 2009 volvió a incrementarse en 1.2%, y de todo este horizonte de análisis, el año que tuvo mayor variación positiva fue 2010 llegando a 38.9%, cayéndose en 2011 a un incremento de solo 2.6%, por lo que el SATH debe plantearse estrategias buscando la eficiencia y eficacia en la recaudación tributaria, mejorando el control del incumplimiento tributario, generando conciencia tributaria, y brindando servicio de calidad a los contribuyentes con una adecuada capacitación y actualización de su capital humano (SUNAT, 2017).

En cuanto al desempeño de la economía de la provincia de Huancayo, reflejado por la evolución del PBI regional, se observa un crecimiento sostenido, siempre y cuando la economía nacional mantenga el mismo ritmo. Por otro lado, el BCRP (2016a) tiene como función preservar la estabilidad monetaria, teniendo como objetivo mantener la tasa de inflación entre 1% y 3%. En este sentido, la tasa de inflación acumulada de la provincia de Huancayo se situó en ese rango en 2009 y 2010, solo en 2011 este sobrepasó el rango meta,

que según el BCRP se debió principalmente por el impacto en los precios domésticos de las alzas en los precios de los *commodities* desde los últimos meses de 2010, así como por factores climatológicos internos que afectaron la oferta de algunos alimentos perecibles, principalmente entre los meses de agosto y noviembre. Además los precios de los alimentos en los mercados mundiales presentaron una alta volatilidad por: (a) la incertidumbre en la recuperación de la economía de EE.UU., (b) la crisis en algunos países europeos, y (c) la desaceleración de la economía de China.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según los resultados de *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda* (INEI, 2007), para 2007 la población censada de la provincia de Huancayo fue de 466,346 habitantes y las proyecciones indicaban que para 2021 se esperaba llegar a 558,284 habitantes, con una tasa promedio de crecimiento del 1.29% anual; en relación al 1'449,823 de habitantes del departamento de Junín que aumenta a una tasa del 1.21%, inferior en 0.08% al de la provincia de Huancayo. 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 (R. Ramos, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

Los censos de los años 1981, 1993, y 2007 muestran un incremento vertiginoso de la población en el territorio provincial. Tal es que de 321,549 habitantes en 1981 aumentó a 389,548 habitantes en 1993, pasando luego a 466,346 habitantes para 2007, determinando tasas de crecimiento de 1.61% (1981-1993), y de 1.29% (1993-2007) respectivamente (INEI, 2007).

El comportamiento de la población provincial a través de los censos de 1993 y 2007, mostró un mayor incremento en el distrito de Carhuacallanga, creciendo a un ritmo promedio anual de 6.74%. En segundo lugar, se encuentra Huancan, con un crecimiento del 4.91%,

seguida del distrito de Pilcomayo con 3.29%, Hualhuas con 2.30%, San Agustín de Cajas con 2.07%, y El Tambo con 1.94%. Los distritos que menos crecimiento experimentaron en su población fueron Chacapampa con disminución de -3.63%, seguido de Chiche con -3.13%, Chongos Alto con -2.11%, y Pariahuanca con -1.84%; ello como consecuencia de la emigración creciente de estos distritos hacia la zona metropolitana y otros puntos del departamento o del país, en busca de oportunidades de desarrollo humano (INEI, 2007).

En el ámbito provincial, para 2007 se observa que la mayoría de las zonas geográficas de la provincia de Huancayo presentan alta concentración de población urbana, destacando la zona metropolitana, integrada por El Tambo, Huancayo, Chilca, y Pilcomayo; que agrupan al 96.21% de la población (INEI, 2016b). Es necesario resaltar que en ella se ubica la capital del departamento, por lo que es de suma importancia en el campo económico y social, siendo el principal foco de atracción por el sector comercio.

Para el análisis de la población por estructura de edad, la población se puede agrupar de diferentes formas. En este caso en particular, se presenta un esquema que tiene relación con el ciclo de vida de la población, y considera los siguientes grupos de edad, según el INEI (2007):

- Población infantil, de 0 a 14 años: 141,866 personas, representando el 30.42% de la población de la provincia;
- Jóvenes, de 15 a 29 años: 133,048 habitantes, lo que equivale a 28.53%;
- Población adulta joven, de 30 a 44 años: 90,261 personas, ascendiendo a 19.35%;
- Adultos, de 45 a 59 años: 58,402, que corresponde a 12.52%; y
- Adultos mayores, con 60 y más años de edad: Son 42,769 lo que equivale a 9.17% del total.

La población económicamente activa (PEA) de la provincia de Huancayo es de 180,330 personas, de los cuales 172,189 se encuentran ocupados. En la Figura 36 se observa

la distribución de esta PEA por sector productivo, notándose que el 31% se dedican a la agricultura, seguido por 12% en la manufactura, que principalmente es de minerales y se complementa con el 8% dedicados a la minería.

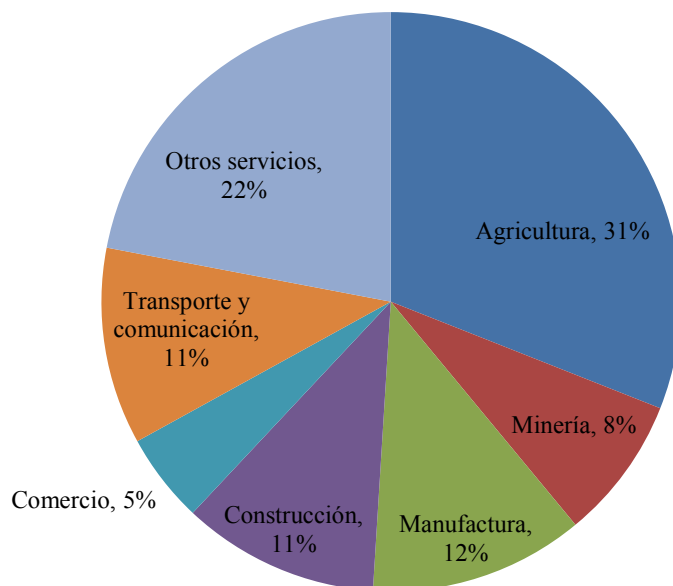


Figura 36. Población económicamente activa (PEA) ocupada por sectores de la provincia de Huancayo.

Adaptado de “Empleo en el Perú 2005,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2005, pp. 35-46. Lima, Perú: Autor.

La base fundamental de la economía de los Huancas fue la agricultura y ganadería, también practicaron el comercio a partir del intercambio de productos (i.e., trueque) con los pueblos. Si bien, las manifestaciones culturales en cerámica estuvieron orientadas tan solo al uso utilitario, sí destacaron en la fabricación de una especie de corneta, con la que tocaban música melodiosa y que les permitió desarrollar el talento musical que les caracteriza hasta ahora. Respecto a su danza, los Avelinos es una danza que recrea estrategias de la Campaña de la Breña del General Avelino Cáceres, originaria de San Jerónimo de Tunán en Huancayo en 1908, y tiene como propósito recordar la valentía y heroísmo del pueblo de la región en dicha guerra. Esta danza, al igual que otras de la región Junín, han sido declaradas como Patrimonio Cultural de la Nación, tal como se aprecia en la Tabla 16.

Tabla 16

Declaración de Patrimonio Cultural de la Nación: Danzas de la Región Junín

Año	Danza	Lugar de origen	Festividad	Fecha
2003	Huaconada	Distrito de Mito, Provincia de Concepción	Año Nuevo	1 al 3 de enero
2005	Huaylash	Departamento de Junín		Todo el año
2006	Danza Guerra del Shapish	Provincia de Chupaca	Las Cruces	Mayo
2006	Los Auquines	Provincia de Concepción	Adoración del Niño Jesús	Navidad
2008	Danza Los Avelinos	Distrito Jerónimo de Tunán, Provincia de Huancayo	San Roque	16 de agosto
2009	Maqtada de Cáceres	Valle Yanamarca, Provincia de Jauja	Semana Santa	Variable
2012	La Morenada	Chongos Bajo, Provincia de Chupaca	Apóstol Santiago y Virgen del Carmen	Último viernes de julio

Nota. Tomado de “Encuentro Económico: Informe Económico y Social Región Junín,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2013, p. 25. Huancayo, Perú: Autor.

El servicio educativo de la provincia de Huancayo se cobertura a través de la atención de educación inicial, primaria, secundaria, y otras modalidades con una matrícula registrada de 157,367 alumnos a diciembre de 2015, tanto en el sector público como privado. Asimismo, la educación superior está cubierta por la atención de la Universidad Nacional del Centro del Perú (UNCP) y diversas universidades e instituciones superiores privadas que se han estado expandiendo en Huancayo (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016b). En la Tabla 17 se presenta el monto gastado por alumno en la región de Junín, puesto que no se cuenta con datos en el ámbito de provincia. Se observa que en 2014 hubo un aumento del 1.8% en la educación inicial, del 17.2% en la primaria, y de 21% en la secundaria.

Los servicios de salud pública están cubiertos fundamentalmente por los hospitales Daniel Alcides Carrión y El Carmen, así como por los centros y puestos de salud en la Red Valle del Mantaro. En lo que corresponde a la provincia, de la misma manera para los asegurados la cobertura de atención se efectúa a través del Hospital Ramiro Prialé Prialé y los diferentes policlínicos y centro de atención menores del Seguro Social de Salud del Perú (ESSALUD).

Tabla 17

Gasto Público por Alumno por Nivel Educativo en la Región Junín (S/.)

Nivel educativo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inicial	808	932	1,354	1,241	1,367	1,254	1,966	2,002
Primaria	929	1,218	1,445	1,340	1,596	1,505	1,862	2,183
Secundaria	1,264	1,427	1,554	1,531	1,744	1,844	2,129	2,577

Nota. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Por otro lado, los resultados del Censo Nacional de Población de 2007 muestran que la población de la provincia de Huancayo que tiene edad para desempeñar una actividad económica, es de 334,984 personas; es decir, 72 de cada 100 personas censadas tienen edad para desempeñar una actividad económica. Al comparar con lo registrado en el Censo de 1993, se ha incrementado en 55,280 personas; lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 1.3%, superior a la tasa de crecimiento de la población (1.29%) (INEI, 2007).

Según área de residencia, en el área urbana de la provincia de Huancayo, la población que tiene edad para desempeñar una actividad económica alcanzó los 299,144 personas, presentando una tasa de crecimiento promedio anual de 2.1%. La población en edad para trabajar (PET) del área rural alcanzó a 35,840 personas, presentando una tasa de crecimiento promedio anual negativa de -3.2%. Al analizar la PET de la provincia de acuerdo con el sexo de sus integrantes, se constata que el 73.5% son mujeres, lo que equivale a 178,985 personas y el 70% son hombres; es decir, 155,999 personas. La PET masculina aumentó en 1.2% y la PET femenina en 1.4% promedio anual (Municipalidad Provincial de Huancayo, 2016b).

Un problema que enfrenta la provincia de Huancayo es la desnutrición infantil, la cual es un reflejo de los bajos ingresos y el deficiente nivel educativo. Se observa en la Figura 37, cómo para 2015 la provincia presentaba un 26.8% de desnutrición en niños, siendo la segunda más alta en la región Junín. Durante 2015 se tuvo una reducción de 2.3% en el

ámbito departamental, pero es bajo puesto que se requiere una inversión superior a los S/.6 millones para atención prenatal, de partos, y de alimentación. Además, es urgente mejorar las condiciones de saneamiento y distribución de agua potable (Mitma, 2016).

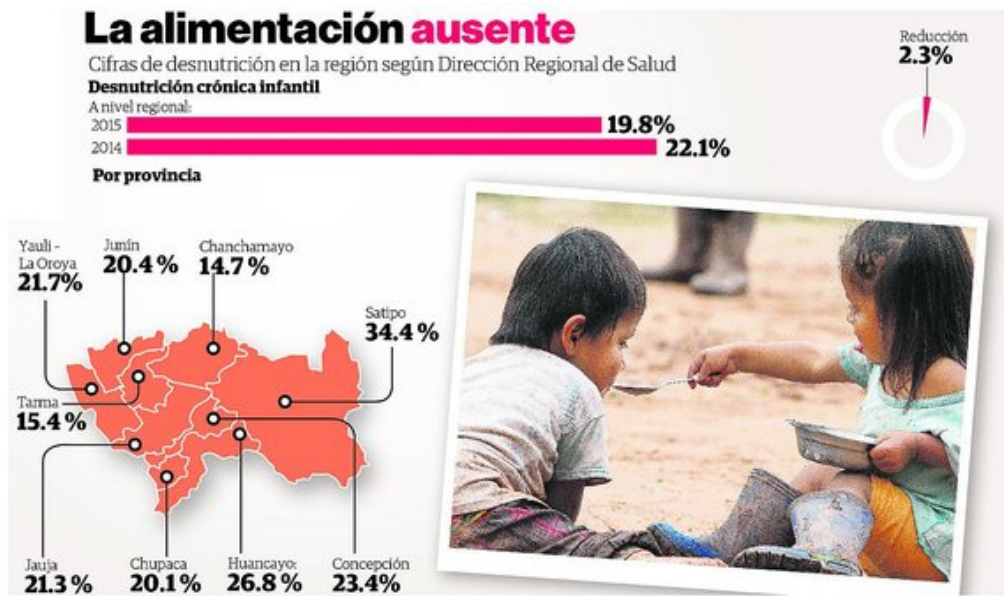


Figura 37. Desnutrición infantil en las provincias de la región Junín. Tomado de “La Desnutrición Infantil: Un Problema Que se Reduce en la Región Junín,” por D. Mitma, 2016. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/la-desnutricion-infantil-un-problema-que-se-reduce-en-la-region-junin-691395/>

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los servicios de telecomunicaciones comprenden la telefonía fija y la telefonía móvil, los servicios de televisión por cable, e Internet. Según el CEPLAN (2011), el servicio de telefonía no es un servicio tan esencial como el agua y la electricidad, es básico para el desarrollo de las actividades económicas, y forma parte también de los servicios cuya incorporación en el consumo familiar indica un nivel de vida alto. Según el Censo del INEI (2007), 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 (2007), 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 de la provincia de Huancayo, 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 subgerente 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 (R. Ramos, comunicación personal, 12 de septiembre de 2016).

4.1.7 Tecnología, investigación, y desarrollo (T)

En el nivel superior, en la zona metropolitana de la provincia de Huancayo se encuentran las siguientes universidades: (a) Universidad Nacional del Centro del Perú, de gestión pública según el ranking de la revista *América Economía* (2012), ubicada en el puesto 35 respecto de todas las universidades del Perú; (b) Universidad Peruana Los Andes; (c) Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería; (d) Universidad Franklin Roosevelt; y (e) Universidad Peruana del Centro, las cuatro de gestión privada. Asimismo, también se tienen las sucursales de la Universidad Los Ángeles de Chimbote, la Universidad Alas Peruanas (Lima), la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, y la Universidad de Huánuco, entre otras.

También existen 29 institutos superiores no universitarios ubicados en la ciudad, de los cuales 21 se ubican en el distrito de Huancayo, uno de administración pública y 20 privados, mientras que los otros ocho se asientan en el distrito de El Tambo, todos ellos privados.

Según el último censo (INEI, 2007), 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 17 factores determinantes de éxito, nueve fortalezas y ocho debilidades, como se muestra en la Tabla 18. A partir de los resultados 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 la provincia de Huancayo es 2.11, menor al promedio.

4.3 Conclusiones

Un aspecto clave para la provincia de Huancayo 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 regional. El fortalecimiento de la gestión municipal llevará a obtener beneficios en múltiples dimensiones en temas de

governabilidad 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 minería.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) de la Provincia de Huancayo

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
Fortalezas			
F1. Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados internacionales	0.04	3	0.12
F2. Riqueza histórica y natural atractiva para el turismo	0.04	3	0.12
F3. Buen posicionamiento de la artesanía local	0.04	4	0.16
F4. Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0.05	3	0.15
F5. Atrae inversiones por las importantes reservas mineras que posee, con alto volumen de extracción y manufactura	0.07	3	0.21
F6. Producción ganadera de calidad	0.08	4	0.32
F7. Alto potencial hidráulico para el desarrollo agrícola y generación de energía	0.05	3	0.15
F8. Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua	0.06	3	0.18
F9. Suelos propicios para la reforestación	0.03	3	0.09
Subtotal	0.46		1.50
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)	0.03	2	0.06
D2. Baja calidad educativa, en oferta, infraestructura y recurso humano docente	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. No existe un plan de integración con las regiones de mayor potencial turístico (i.e., Cusco, Trujillo, y Arequipa)	0.06	1	0.06
D6. Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas (VRAE)	0.04	2	0.08
D7. Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica	0.04	1	0.04
D8. Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria minera y ganadera	0.06	1	0.06
Subtotal	0.54		0.61
Total	1.00		2.11

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

Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huancayo y Objetivos a Largo Plazo

En este capítulo se definen los intereses supremos para la provincia de Huancayo, pasando luego a identificar el potencial que tiene que le permitirá trabajar en rumbo a esos intereses. Es así que se procede a plantear los objetivos a largo plazo, que es una forma de cuantificar la visión, tratando aspectos esenciales como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Competitividad Regional, y el Índice de Progreso Social.

5.1 Intereses de la Provincia de Huancayo

De acuerdo con D'Alessio (2015), “los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le importan fundamentalmente y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo” (p. 222). Estos intereses se enfocan en alcanzar el éxito al interior de la provincia de Huancayo ya sea en la industria, en el comercio, o incrementando el bienestar de la población; así como también en los mercados externos en los cuales deben competir con otras ciudades. Para la provincia de Huancayo, se han considerado seis grupos de interés organizacionales, los cuales han sido identificados y a su vez se derivan de la visión, dando paso a los objetivos a largo plazo, que se muestran al final del capítulo. A continuación, se muestran los intereses organizacionales de la provincia de Huancayo.

Elevar la calidad de vida de la población. Al trabajar en unión el sector privado y el público, se espera superar las trabas burocráticas y con ello elevar la inversión y el nivel de empleo. Así, los pobladores contarán con más fuentes de ingreso, pero esto se tiene que complementar con educación secundaria y superior, para formar al recurso humano que los distintos sectores requieren. También es importante incrementar el acceso a los servicios básicos, para cubrir a todos los habitantes, en los ámbitos urbano y rural. Ello se medirá a través de indicadores globales como el Índice de Desarrollo Humano y el Índice de Progreso Social.

Ser competitivos y atraer inversiones. La competitividad de la provincia se logrará a través del fortalecimiento empresarial, razón por la que se necesita que aumente la cantidad de empresas formales, atrayendo inversión y mejorando los procesos productivos. En la medida que se incremente la competencia en el ámbito local, la provincia contará con mayores posibilidades de tener éxito en los entornos nacional e internacional. Todo ello se podrá medir a través del Índice de Competitividad Regional, así como con el Índice Doing Business que evalúa la capacidad para atraer inversiones.

Creecer como ciudad sostenible. Para el desarrollo de las futuras generaciones, es necesario vigilar la preservación de los recursos, desarrollando las actividades de manera amigable con el medioambiente, promoviendo la eficiencia en el consumo de los recursos como electricidad y agua. Ello también trae beneficios para los habitantes actuales, quienes podrán gozar de más áreas verdes y de un aire más puro.

Mayor generación de turismo. En la provincia de Huancayo existen diversos destinos turísticos, los cuales no han sido explotados a un nivel que permita obtener mayores ingresos para cada una de las provincias y en general para la región. Durante 2011 y 2013 hubo un aumento de 19,849 turistas y, a septiembre de 2015 se contabilizaron 147,643 turistas, estimándose una cifra menor a 200,000 turistas a fines de ese año, lo cual es una cifra aun relativamente baja para el propósito de convertirse en una marca reconocida en los ámbitos nacional e internacional.

Por lo tanto, para incentivar e inyectarle dinamismo al turismo en la provincia de Huancayo, en primer lugar, y luego de haber hecho el diagnóstico del Capítulo IV, se deben mejorar las vías de comunicación para acceder a todas las provincias y a los principales centros turísticos sin inconvenientes, generando satisfacción y seguridad al turista; además, se debe ofrecer mayor incentivo al turismo arqueológico, de aventura, y ecológico, mejorando también los paquetes y circuitos turísticos que se ofrecen en la actualidad, dando

opción y facilidades a la creación de más agencias de viaje (i.e., inversión privada) que permitan al turista una mayor variedad de productos y precios.

Incrementar el nivel de producción agrícola, con alto potencial exportador. Para ello, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Creación de un parque industrial, para procesar los bienes agrícolas;
- Implementación de un banco de datos para registrar toda la actividad productiva en el ámbito provincial;
- Mejorar la transferencia de tecnología;
- Controlar el deterioro ambiental y reducir los impactos negativos;
- Generar conocimiento de mercados; y
- Encadenar a productores locales con agencias de logística y compradores en los principales mercados.

Fortalecer la actividad minera. Que genera empleos a través de la extracción y luego en la manufactura, dando trabajo a transportistas. Para ganar competitividad frente a otras provincias y regiones del Perú, se necesita mejorar la infraestructura vial, de modo tal que no encarezca el cobre que se exporta. Asimismo, se debe formar al recurso técnico en la zona, fomentando los empleos formales y evitando la migración.

5.2 Potencial de la Provincia

En esta sección se analizan los aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional-administrativo, y (f) militar. Estos simbolizan los siete dominios del potencial nacional desarrollados en el Capítulo III para el Perú y aquí se analizan para la provincia de Huancayo.

Demográfico. Según el Censo de 2007, del total de viviendas particulares en la provincia de Huancayo, 92,062 viviendas son casas independientes, lo que representa el 87.62% en términos relativos; 368 viviendas son chozas o cabañas, que representan el 0.35%;

4,774 viviendas son viviendas en casa de vecindad, que representan el 4.54%; 3,819 viviendas están en quintas, que representan el 3.63%; 3,666 viviendas son departamentos en edificio, lo que representa el 3.49%; y en porcentajes menores se observan viviendas improvisadas y locales no destinados para habitación humana o de otro tipo. Se puede notar que el número de viviendas tipo cabaña o choza en la provincia de Huancayo es marginal frente a la proporción que existe en la región Junín que es del 8.8%, lo que representa 30,549 viviendas, lo que de este universo la provincia de Huancayo solo concentra 368 viviendas que representan el 1.2% (INEI, 2007).

En relación al Censo de 1993, es importante destacar el incremento intercensal del número de viviendas independientes en 14,515 viviendas, que en términos relativos representa un crecimiento del 18.7%. Asimismo, en el periodo 1993-2007, se muestra un crecimiento promedio anual de 1,037 viviendas independientes. El Censo de 2007 refleja también un importante incremento intercensal de viviendas en quinta (149.4%), departamento en edificio (129.3%), y viviendas improvisadas (75.9%). En el mismo periodo, se observa un decrecimiento del número de viviendas de tipo local no destinado para habitación humana - 41.4% (INEI, 2007).

Geográfico. En el ámbito provincial, en 2007 se observa que la mayoría de las zonas geográficas de la provincia de Huancayo presentan alta concentración de población urbana, destacando la zona metropolitana (i.e., El Tambo, Huancayo, Chilca, y Pilcomayo) con el 96.21%. Asimismo, la zona norte (i.e., Hualhuas, San Agustín de Cajas, San Jerónimo de Tunan, Quilcas, Ingenio, San Pedro de Saño, Quichuay, y Sicaya) alcanzó un 80.44%, la zona sur (i.e., Huancan, Huayucachi, Viques, Huacrapuquio, Pucara, Sapallanga, Chupuro, y Cullhuas) con el 69.87%, y la zona este (i.e., Santo Domingo de Acobamba y Pariahuanca) con un 4.89% de población urbana. La distribución de la población está asociada a los patrones de asentamiento y dispersión de la misma dentro de la provincia (INEI, 2007).

Económico. Los recursos públicos en la provincia de Huancayo (i.e., 28 distritos) de acuerdo con el MEF (2012), fueron gastados como se muestra en la Tabla 19. El gasto en crecimiento económico en 2011 alcanzó 41.78%, seguido de la participación del gasto social con 28.40%, y gastos en administración y planeamiento 27.85%. Dentro de los gastos en crecimiento económico, el mayor porcentaje de gastos se ejecutó en la función transporte a lo largo del periodo 2007-2012, quedando rezagados los otros sectores.

Tecnológico-científico. Los servicios de telecomunicaciones comprenden la telefonía fija y móvil, los servicios de televisión por cable, e Internet. Sin embargo, según el CEPLAN (2011), el servicio de telefonía no es un servicio vital como el agua y la electricidad. Pero es básico para el desarrollo de las actividades económicas y, forma parte también de los servicios cuya incorporación en el consumo familiar indica un nivel de vida alto. Según el Censo de 2007, más de 33,000 de 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. Asimismo 5,062 (4%) hogares tienen conexión a televisión por cable. Por otro lado, 48,485 hogares (34%) en la provincia no tienen ningún servicio de información y comunicación.

Histórico, social, y psicológico. El poblador *wanka* tenía una economía de carácter agraria (i.e., ganadería y agricultura) esencialmente, existían también tejedores, ceramistas, picapedreros, etc. Los dioses nacionales fueron en primer lugar: Wallallo Carhuacho, personificado por el nevado de Huaytapallana; otros dioses menores eran las Wankas, representadas por los cerros principales de cada centro poblado, así como también los manantiales. En 1533 los españoles llegaron al valle del Mantaro, específicamente a Hatún Xauxa, siendo estos Pedro Martín, B. Pedro de Zárate, y Martín de Moguer con el objetivo de capturar al general Chaicochimac. Poco después llegó Hernando Pizarro luego de saquear Pachacamac, llegando a Jauja el 11 de octubre (el 4 de octubre se fundó Jauja).

Tabla 19

Provincia Huancayo: Distribución del Gasto Público por Funciones, 2007-2012

Función	2010	2011	2012
I. Gasto público en crecimiento económico	40.96	41.78	37.01
Energía y recursos minerales	0.20	0.03	0.05
Industria, comercio, turismo, y servicios	2.82	1.64	1.99
Pesca	0.04	0.08	0.07
Agricultura	2.60	1.55	1.37
Transporte	23.75	28.36	23.20
Comunicaciones	0.03	0.07	0.02
Medioambiente	11.52	10.06	10.31
II. Gasto social	30.85	28.40	28.92
Educación y cultura	7.16	8.07	9.95
Salud y saneamiento	13.57	11.22	9.42
Asistencia y previsión social	7.49	7.27	6.89
Trabajo	0.00	0.00	0.00
Vivienda y desarrollo urbano	2.62	1.83	2.67
III. Gasto público en orden interno y seguridad	1.48	1.81	3.19
Orden público y seguridad	1.48	1.81	3.19
IV. Gasto público en administración y planeamiento	25.65	27.85	30.04
Administración y planeamiento	25.65	27.85	30.04
V. Servicio de la deuda	1.06	0.16	0.84
Deuda pública	1.06	0.16	0.84
Gasto total	100.00	100.00	100.00

Nota. Tomado “Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Los visitantes Martínez Rengifo y Silva se dedicaron a visitar y empadronar, en compañía de los curacas Carlos Apoalaya, Juan Páucar, y Pablo Carhuachumbí y de los padres dominicos de Chongos, como lo había dispuesto el virrey Toledo. El informe favorable fue elevado al virrey, quien el 5 de enero de 1571, en Huamanga expidió una Real Provisión, ordenando la planificación de un pueblo de corte español en Huancayo.

Organizacional. La mayoría de los distritos de la provincia de Huancayo carecen de capacidades técnicas, organizativas, y de recursos económicos para garantizar una adecuada

prestación de servicios a la población. La mayoría de municipios, sobre todo los municipios rurales financian su presupuesto únicamente con las transferencias del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), que en algunos casos es el monto mínimo otorgable, generan escasos recursos propios y además los ingresos por canon también son mínimos; por lo que se hace notorio el problema de los escasos recursos económicos, aunque en los últimos años el país ha experimentado un crecimiento económico sostenido; por ende se ha visto incrementado los recursos públicos.

Para superar la fragilidad institucional, en los últimos años al amparo de la Ley 29029, han surgido Mancomunidades Municipales en la perspectiva de asumir la prestación conjunta de servicios y la ejecución de proyectos y obras comunes, promoviendo el desarrollo local, la participación ciudadana, y el mejoramiento de la calidad de los servicios a los ciudadanos.

5.3 Principios Cardinales de la Provincia de Huancayo

Influencia de terceras partes. En la provincia de Huancayo con el tiempo, ha ido incrementándose la demanda por espacios comerciales, lo que ha elevado las ofertas económicas y revaluado las urbanizaciones; y ello ha obligado a la provincia de la provincia de Huancayo a sectorizar de manera amplia las zonas comerciales. Ello ha permitido el crecimiento y la diversificación del comercio; esta influencia se debe a los distritos aledaños que, de alguna manera, vieron la oportunidad de negocio para los residentes cercanos a ellos. La Municipalidad Provincial de Huancayo menciona en su misión que utiliza mecanismos de participación ciudadana y de coordinación interdistrital e interregional; por lo tanto, los proyectos de la Municipalidad de Huancayo que afecten a otros distritos deberán considerar la participación activa de los distritos afectados de una manera activa para lograr los objetivos que deberán ser de mutuo beneficio.

Lazos presentes y pasados. Jerónimo de Silva dispuso que el día de la Santísima Trinidad, que ese año fue el 1 de junio, se hiciera la fundación, ordenando a los dominicos de Chongos celebrar la misa y con la ayuda de los curacas, Silva trazó la plaza en el sitio de Huamanmarca, señalando parcelas para el cabildo, para los curacas, y para los demás miembros de la rancia nobleza Wanka. La denominada plaza de Huamanmarca, se creó propiamente como plaza en 1572 d. C., cuando en ella se fundó el pueblo de Huancayo. Antes de la llegada de los españoles, en este lugar habitaba el Ayllu de Huamanmarca, reducción de los pobladores en el hoy anexo de Huamanmarca, distrito de Huayucachi. La religión católica continua siendo la oficial de la ciudad, la fervorosa devoción religiosa continúa por más de 600 años. Las plazas y monumentos, así como municipalidades son de carácter histórico siendo nombrados patrimonios culturales de la humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés).

Contrabalance de intereses. Un problema que se acrecienta cada día es el cambio climático a consecuencia de las emisiones de gases de efecto invernadero - el crecimiento potencial de vehículos automotores - principalmente dióxido de carbono, cuya acumulación en la atmósfera se considera la causa del proceso de calentamiento global. En este aspecto, la provincia de Huancayo particularmente es vulnerable al cambio climático, lo que probablemente podría generar a futuro una severa escasez de agua dulce en la zona metropolitana, donde se concentra la mayor parte de la población.

Conservación de los enemigos. El desarrollo constante de conflictos sociales genera situaciones de incertidumbre, lo que su agudización afectaría a las inversiones en cualquier sector de la economía. En este escenario, los grupos terroristas incrementarían sus actividades y se crearía una situación de violencia, con un mayor debilitamiento de la capacidad del Gobierno local y del Estado para garantizar la gobernabilidad que se requiere para el desarrollo de las inversiones y la actividad económica, tal como sucedió últimamente

en el departamento de Cajamarca. La activación de grupos violentistas sería capaz de paralizar importantes proyectos de inversión, hecho que afectaría severamente la inversión local, nacional, y extranjera, y ocasionaría la caída de los ingresos fiscales, el empleo, y la desaceleración del crecimiento del PBI.

5.4 Matriz de Intereses de la Provincia de Huancayo (MIO)

La Tabla 20 corresponde a la Matriz de Intereses de la provincia de Huancayo. En la primera columna se colocan los intereses supremos que se identificaron en la Sección 5.1. Luego se ubican los distintos *stakeholders*, según sea su grado de interés, identificando si es común con el de la provincia u opuesto.

5.5 Objetivos a Largo Plazo

A continuación, se presentan los objetivos a largo plazo (OLP) que se han creado para la provincia de Huancayo, tomando en consideración la visión y los intereses organizacionales. Cada uno de ellos ha sido establecido considerando los recursos actuales y su potencial de desarrollo en los próximos 10 años, así como la tasa de crecimiento que se ha dado en el pasado y el desempeño de otras provincias competidoras o vecinas. Combinando estos elementos, los investigadores han establecido para cada variable expectativas de crecimiento que sean retadoras, pero al mismo tiempo realistas.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Para 2026, el 85.30% de la población de la provincia de Huancayo tendrán educación secundaria completa, conociéndose que en 2012 era el 78.45%.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para 2026, la población de la provincia de Huancayo en promedio contará con 11.79 años de educación. En 2012 fue de 10.69 años.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). La esperanza de vida al nacer para 2026 ascenderá a 79.31 años, cuando a 2012 fue 71.93 años.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para 2026, se tendrá un índice Doing Business global de 35, mejorando desde la posición 54 que se tenía en el indicador de 2017.

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Provincia de Huancayo

Interés	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Incrementar la calidad de vida de la población	Pobladores	Proveedores de servicios básicos	MINAM
	Gobiernos distritales		PRODUCE
	Gobierno provincial	MINEDU	Empresarios
		MINSA	Inversionistas MEF
2. Ser competitivos y atraer inversiones	Empresarios	PRODUCE	MTC
		Gobiernos distritales	PROVIAS
		Gobierno provincial	
		Inversionistas	
3. Crecer como ciudad sostenible		MINAM	MTC
		Gobiernos distritales	PROVIAS
		Gobierno provincial	
		Pobladores	
4. Mayor generación de turismo	Hoteleros	MINCETUR	MTC
	Agencias de viajes	PROMPERÚ	PROVIAS
	Operadores turísticos	Gobiernos distritales	MEF
	Empleados del sector	Gobierno provincial	SUNAT
		Cusco*	Lima
		Puno*	
5. Incrementar el nivel de producción agrícola	Empresarios	MINAGRI	Gobiernos distritales
	Agricultores	PRODUCE	Gobierno provincial
	Trabajadores	Pobladores	SUNAT
			MEF MINAM
6. Fortalecer la actividad minera	Inversionistas	MINEM	MEF
	Mineras	PRODUCE	SUNAT
	Trabajadores	Transportistas	MTC
		Áncash*	PROVIAS
		Ayacucho*	Gobiernos distritales Gobierno provincial

Nota. Se utiliza el * para señalar los *stakeholders* que tienen un interés opuesto a la provincia de Huancayo.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Ubicar a la provincia de Huancayo en el índice de ciudades verdes de Latinoamérica para 2026, sabiendo que en 2016 la única que se encontraba era Lima con baja calificación.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Incrementar el número de visitantes de 750 mil en 2015 a 1.5 millones para 2026.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7). La agricultura empleará a 50 mil personas para 2026, partiendo de los 24,741 habitantes que percibían ingresos de este sector en el período 2007.

Objetivo a largo plazo 8 (OLP8). Incrementar la exportación de bienes minerales de US\$400 millones FOB en 2015 a US\$600 millones para 2026.

5.6 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo de la provincia de Huancayo han sido formulados considerando la visión propuesta, así como los intereses organizacionales, comprobándose la alineación a través de la Tabla 21. Se han identificado las potencialidades de la provincia de Huancayo a partir de su ubicación geográfica y su cercanía con los distritos de mayor ingreso y, del mismo modo, se han tomado aspectos como los negocios informales y el nivel de seguridad ciudadana que debe ser mejorado, con el fin de llegar a lograr los ocho objetivos a largo plazo planteados. Es necesario considerar el involucramiento de todos los organismos gubernamentales y privados, asociaciones, y los ciudadanos, así como las acciones y estrategias que surgirán con la finalidad de lograr los objetivos y que estén presentes en los planes operativos de los gobernantes, así como que se les brinde la continuidad al transcurrir el tiempo. Solo así se podrá acortar la brecha entre el nivel de desarrollo de la provincia de Huancayo y los distritos aledaños, y de la misma forma, se mejorará el nivel de vida de todos los huancaínos.

Tabla 21

Alineación de Visión con Intereses Organizacionales y Objetivos a Largo Plazo

Visión	Interés organizacional		Objetivo a largo plazo
Al 2026, la provincia de Huancayo será la quinta provincia del Perú en cuanto a su desarrollo humano, con un gobierno local innovador y propulsor que contribuya a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y erradique la pobreza generando un crecimiento económico sostenible al ser una ciudad verde, pero además con una economía diversificada	1. Incrementar la calidad de vida de la población	OLP1	Para 2026, el 85.30% de la población de la provincia de Huancayo tendrán educación secundaria completa
		OLP2	Para 2026, la población de la provincia de Huancayo en promedio contará con 11.79 años de educación
		OLP3	La esperanza de vida al nacer para 2026 ascenderá a 79.31 años, cuando a 2012 fue 71.93 años
	2. Ser competitivos y atraer inversiones	OLP4	Para 2026, se tendrá un índice Doing Business global de 35, mejorando desde la posición 54 que se tenía en el indicador de 2017
		OLP5	Ubicar a la provincia de Huancayo en el índice de ciudades verdes de Latinoamérica para 2026, sabiendo que en 2016 la única que se encontraba era Lima con baja calificación
	4. Mayor generación de turismo	OLP6	Incrementar el número de visitantes de 750 mil en 2015 a 1.5 millones para 2026
	5. Incrementar el nivel de producción agrícola	OLP7	La agricultura empleará a 50 mil personas para 2026, partiendo de los 24,741 habitantes que percibían ingresos de este sector en 2007
	6. Fortalecer la actividad minera	OLP8	Incrementar la exportación de bienes minerales de US\$400 millones FOB en 2015 a US\$600 millones para 2026

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

La Matriz FODA es la más importante y utilizada en el proceso estratégico; fue creada como una herramienta de análisis situacional y con su desarrollo se generan estrategias, incorporando el análisis externo e interno (D'Alessio, 2015). En el presente capítulo se realiza un análisis exhaustivo de las estrategias, terminando en la definición de las estrategias retenidas que son las que se deberían implementar y que permitiría a la provincia de Huancayo alcanzar sus objetivos a largo plazo y su visión.

6.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

Las estrategias resultan en los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) fortalezas y oportunidades (FO), que utilizan 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 mejorar 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).

La Matriz FODA se empleó para definir las estrategias que deben implementarse en la provincia de Huancayo, y son las siguientes (ver Tabla 22):

- E1: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco;
- E2: Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile;
- E3: Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado;
- E4: Asociar a pequeños productores agrícolas brindándoles el acceso a capacitación, tecnología, y conocimientos de mercado;

Tabla 22

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas de la Provincia de Huancayo

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados internacionales</p> <p>F2. Riqueza histórica atractiva para el turismo</p> <p>F3. Buen posicionamiento de la artesanía local</p> <p>F4. Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)</p> <p>F5. Atrae inversiones por las importantes reservas mineras que posee, con alto volumen de extracción y manufactura</p> <p>F6. Producción ganadera de calidad</p> <p>F7. Alto potencial hidráulico para el desarrollo agrícola y generación de energía</p> <p>F8. Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua</p> <p>F9. Suelos propicios para la reforestación</p>	<p>D1. Eficiencia del Gobierno local asociada a la ejecución y seguimiento de la política nacional de descentralización (i.e., búsqueda de mayor poder y autonomía)</p> <p>D2. Baja calidad educativa, en oferta, infraestructura y recurso humano docente</p> <p>D3. Alto nivel de pobreza</p> <p>D4. Deficiente infraestructura vial y de conexión</p> <p>D5. No existe un plan de integración con las regiones de mayor potencial turístico (i.e., Cusco, Trujillo, y Arequipa).</p> <p>D6. Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas (i.e., VRAE)</p> <p>D7. Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica</p> <p>D8. Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria minera y ganadera</p>
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Marco legal que promueve la descentralización	E1. Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco (F1, F2, F3, O2, O5, y O6)	E8. Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes (D3, D4, D5, O2, O5, y O6)
O2. Estabilidad macroeconómica	E2. Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile (F1, F2, F3, O2, O5, y O6)	E9. Implementar alianzas con instituciones tecnológicas para capacitar al recurso humano minero (D1, D2, D3, D7, D8, O1, y O3)
O3. Recuperación del sector minero	E3. Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado (F1, F4, F5, O3, y O4)	
O4. Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional	E4. Asociar a pequeños productores agrícolas brindándoles el acceso a capacitación, tecnología, y conocimientos de mercado (F1, F4, F6, F7, F8, F9, O4, y O5)	
O5. Reducción de la pobreza, lo que trae aumento en el consumo interno	E5. Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento (F1, F2, F3, F4, O2, O5, y O6)	
O6. Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	E6. Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas (F1, F4, F7, F8, A3, y A4)	E10. Desarrollar servicios educativos para adultos, integrándose verticalmente al ofrecerlos por la municipalidad (D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, A3, y A5)
A2. Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	E7. Integrar distintos entes gubernamentales para simplificar los procesos de apertura y operación formal de una empresa (F1, F2, F4, F5, A1, y A2)	E11. Implementar alianzas con empresas de telecomunicaciones para abrir centro de conexión y brindar capacitación, generando contenido (D1, D2, D3, D4, D6, D7, A4, y A6)
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		

- E5: Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento;
- E6: Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas;
- E7: Integrar distintos entes gubernamentales para simplificar los procesos de apertura y operación formal de una empresa;
- E8: Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes;
- E9: Implementar alianzas con instituciones tecnológicas para capacitar al recurso humano minero;
- E10: Desarrollar servicios educativos para adultos, integrándose verticalmente al ofrecerlos por la municipalidad; y
- E11: Implementar alianzas con empresas de telecomunicaciones para abrir centro de conexión y brindar capacitación, generando contenido.

6.2 Matriz de la Posición Estratégica y de la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA permite determinar la posición estratégica más apropiada para una organización o sus unidades de negocio, en este caso la provincia de Huancayo; 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 a la región (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 23 se analizan los factores críticos que definen las variables internas y las externas, para luego proyectar estas cifras en la Figura 38. Los datos indican que la provincia de Huancayo 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 23

Matriz PEYEA de la Provincia de Huancayo

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)							Valor			
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	2	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	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	3	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	3.22
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Externa	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	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	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	3	-3.22
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5	
	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	Baja	5	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
	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	4	Prom-6
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	-1.63
		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	5	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2	
	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	2	Prom
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	3.33

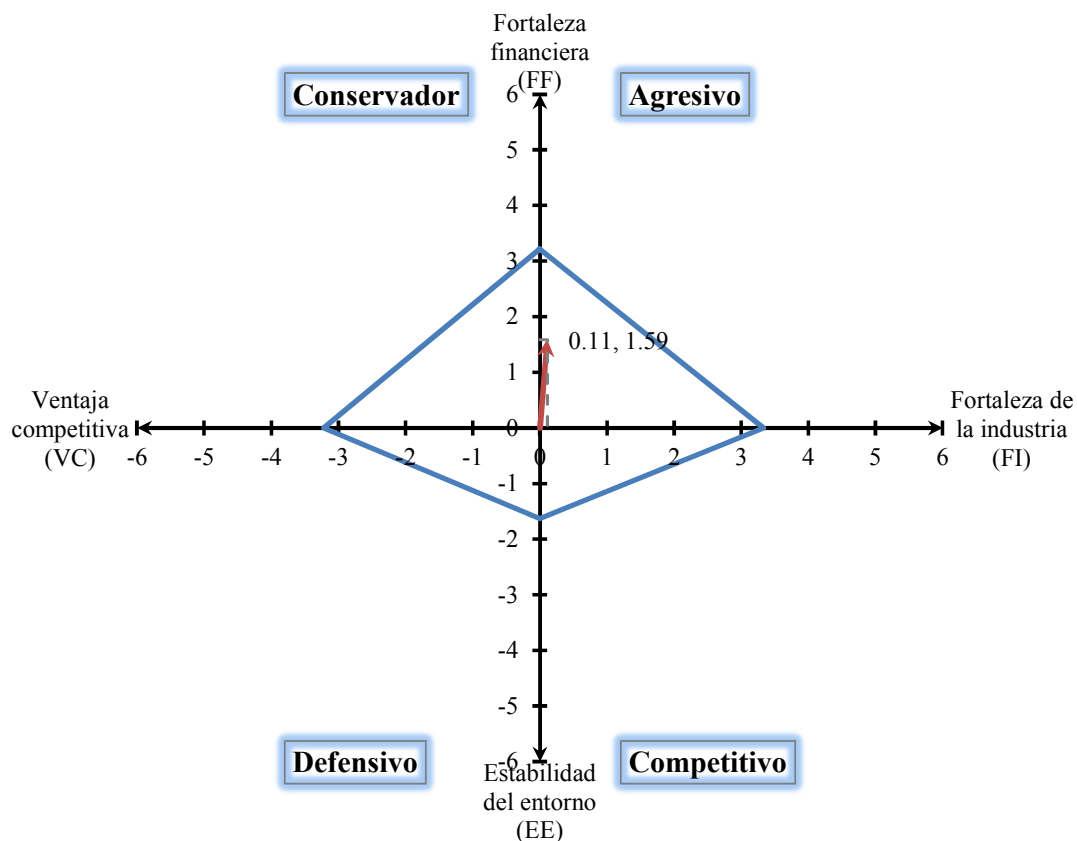


Figura 38. Matriz PEYEA de la provincia de Huancayo.

- E10: Desarrollar servicios educativos para adultos, integrándose verticalmente al ofrecerlos por la municipalidad.

6.3 Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

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.

- E1: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco;
- E2: Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile;
- E3: Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado;
- E5: Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento;
- E6: Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas; y
- E8: Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes.

6.4 Matriz Interna-Externa (IE)

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 de la provincia de Huancayo, de acuerdo con los valores de 2.07 de la Matriz EFE y 2.25 de la Matriz EFI, esta se sitúa en el Cuadrante V, como se aprecia en la Figura 40. Por ello, se deben implementar las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como:

- E2: Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile;
- E3: Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado;
- E5: Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento;
- E6: Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas; y
- E8: Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

Mediante la Matriz Gran Estrategia (ver Figura 41), se evalúan dos aspectos de la provincia de Huancayo: (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:

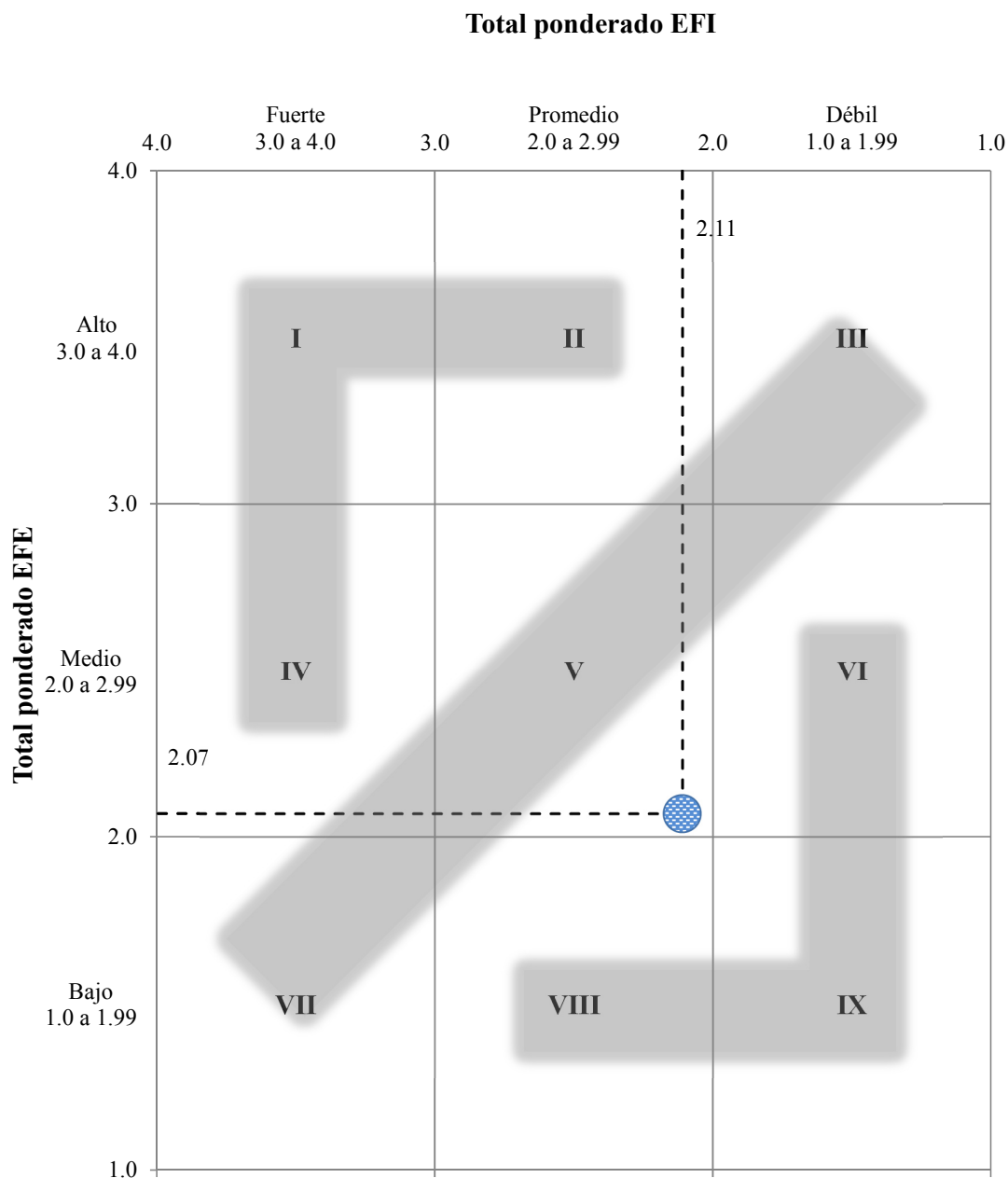


Figura 40. Matriz IE de la provincia de Huancayo.

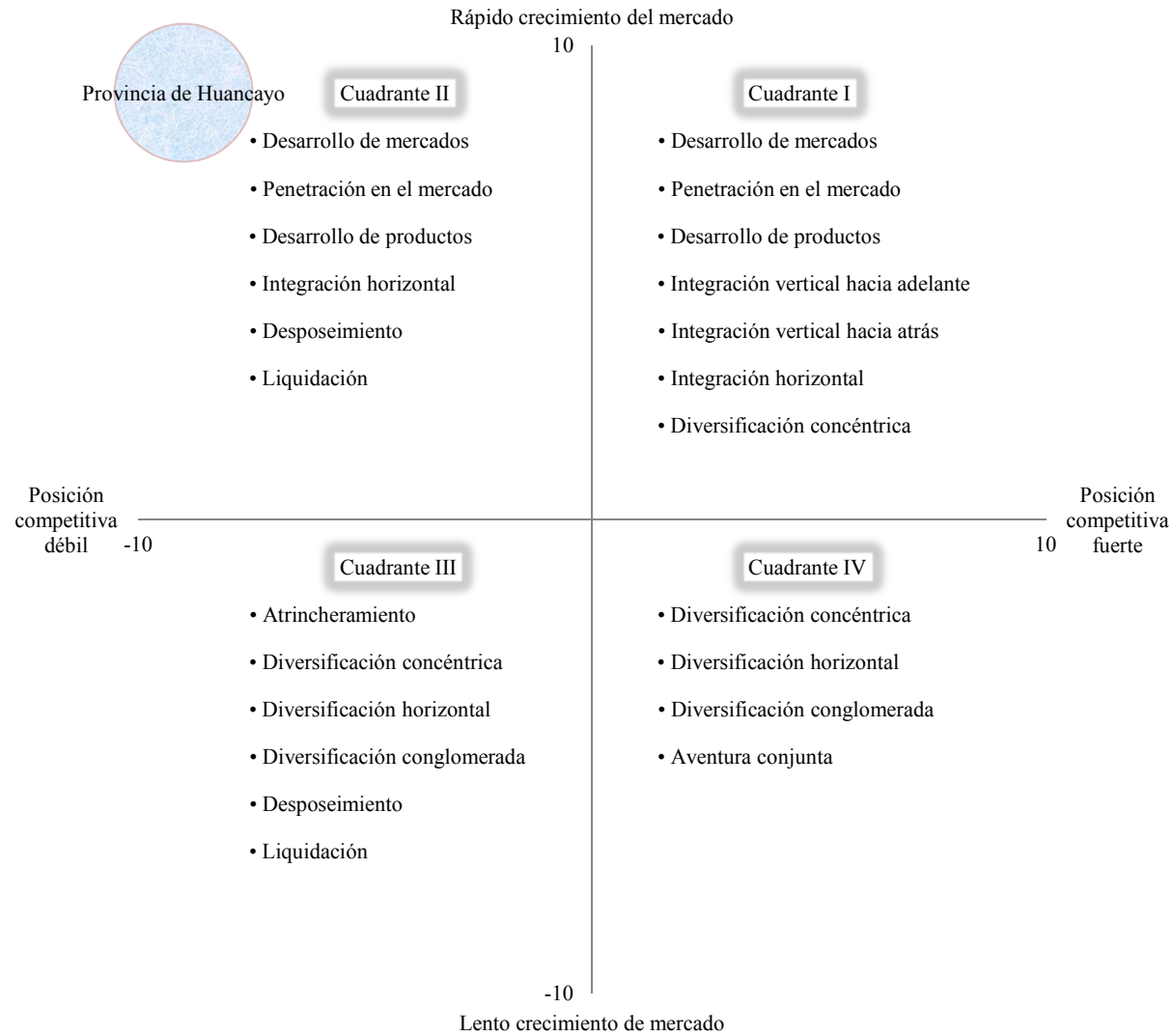


Figura 41. Matriz GE de la provincia de Huancayo.

- E1: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco;
- E2: Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile;
- E3: Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado;
- E4: Asociar a pequeños productores agrícolas brindándoles el acceso a capacitación, tecnología, y conocimientos de mercado;
- E5: Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento;
- E6: Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas;
- E7: Integrar distintos entes gubernamentales para simplificar los procesos de apertura y operación formal de una empresa; y
- E8: Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (DE)

La Matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 25, 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 E4, E7, E9, E10, y E11 pasan a ser estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 26 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.

Tabla 25

Matriz de Decisión Estratégica de la Provincia de Huancayo

	Estrategia	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	Intensiva - Desarrollo de mercado	X		X		X	3
E2	Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E3	Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	Intensiva - Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E4	Asociar a pequeños productores agrícolas brindándoles el acceso a capacitación, tecnología, y conocimientos de mercado	Integración horizontal	X				X	2
E5	Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E6	Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E7	Integrar distintos entes gubernamentales para simplificar los procesos de apertura y operación formal de una empresa	Integración horizontal	X				X	2
E8	Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes	Intensiva - Desarrollo de producto	X		X	X	X	4
E9	Implementar alianzas con instituciones tecnológicas para capacitar al recurso humano minero	Defensiva	X					1
E10	Desarrollar servicios educativos para adultos, integrándose verticalmente al ofrecerlos por la municipalidad	Integración vertical	X	X				2
E11	Implementar alianzas con empresas de telecomunicaciones para abrir centro de conexión y brindar capacitación, generando contenido	Defensiva	X					1

Tabla 26

Matriz CPE de la Provincia de Huancayo

	Peso	E1		E2		E3		E5		E6		E8	
		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	3	0.24	2	0.16	3	0.24
O2. Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32
O3. Recuperación del sector minero	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	2	0.18	4	0.36
O4. Acuerdos y tratados que favorecen el comercio internacional	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
O5. Reducción de la pobreza, lo que trae aumento en el consumo interno	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
O6. Crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico. El Perú es considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Amenazas													
A1. Corrupción y otros problemas que causan inestabilidad política	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10
A2. Bajo índice de facilidad para hacer negocios, lo cual reduce la inversión privada	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
A3. Reducción del PBI agrícola, con disminución del valor agregado en la agricultura	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
A4. Baja inversión en el desarrollo de tecnologías, lo que hace que haya bajo nivel de innovación	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	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	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12
A6. Riesgos climáticos impredecibles y desfavorables por la falta de información	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	3	0.09	4	0.12
Fortalezas													
F1. Ubicación geográfica estratégica, lo que da acceso a mercados internacionales	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12
F2. Riqueza histórica atractiva para el turismo	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16
F3. Buen posicionamiento de la artesanía local	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12
F4. Importante cantidad de mano de obra joven (PEA 18-45)	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F5. Atrae inversiones por las importantes reservas mineras que posee, con alto volumen de extracción y manufactura	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F6. Producción ganadera es de calidad	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	2	0.16
F7. Alto potencial hidráulico para el desarrollo agrícola y generación de energía	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
F8. Producción significativa en el ámbito nacional en papa, maíz, y quinua	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
F9. Suelos propicios para la reforestación	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	1	0.03
Debilidades													
D1. Eficiencia del Gobierno local asociada a la ejecución y seguimiento de la política nacional de descentralización (i.e., búsqueda de mayor poder y autonomía)	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06	3	0.09
D2. Baja calidad educativa, en oferta, infraestructura y recurso humano docente	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33
D3. Alto nivel de pobreza	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
D4. Deficiente infraestructura vial y de conexión	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	1	0.12
D5. No existe un plan de integración con las regiones de mayor potencial turístico (i.e., Cusco, Trujillo, y Arequipa)	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24
D6. Inestabilidad social generada por el narcotráfico y remanentes terroristas (i.e., VRAE)	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04
D7. Falta de capacidad técnica de la fuerza laboral al contar con pocos años de formación académica	0.04	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
D8. Falta de industrialización y desarrollo tecnológico, principalmente en la industria minera y ganadera	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Puntaje total	2.00		5.69		6.25		6.46		5.89		5.72		5.37

El criterio de retención es continuar con las estrategias que han obtenido más de 5.00 (D'Alessio, 2015), que en este caso son todas las analizadas y la prioridad la tiene E3: Penetrar el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado.

6.8 Matriz de Rumelt

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 27 se observa como las estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico sí cumplen con estos cuatro lineamientos, por lo que se mantienen retenidas.

Tabla 27

Matriz de Rumelt para la Provincia de Huancayo

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E2	Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E3	Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E5	Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E6	Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E8	Desarrollar el servicio de "tren turístico" para incrementar la cantidad de visitantes	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta

6.9 Matriz de Ética

Con la Matriz de Ética que se presenta en la Tabla 28, 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 28

Matriz de Ética para la Provincia de Huancayo

Estrategia	Derecho a							Justicia en			Utilitarismo		
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Distribución	Administración	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados	
E1 Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	N	P	P	P	P	P	P		J	J	J	E	E
E2 Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	N	P	P	P	P	P	P		J	J	J	E	E
E3 Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	N	P	N	P	N	N	N		J	J	J	E	E
E5 Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	N	P	P	P	P	P	P		J	J	J	E	E
E6 Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	N	P	P	P	P	P	P		J	J	J	E	E
E8 Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes	N	P	P	P	P	P	P		J	J	J	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las siguientes:

- E1: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco;
- E2: Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile;
- E3: Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado;
- E5: Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento;
- E6: Diversificarse a productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas; y
- E8: Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes.

Las estrategias de contingencia son las que siguen:

- E4: Asociar a pequeños productores agrícolas brindándoles el acceso a capacitación, tecnología, y conocimientos de mercado;
- E7: Integrar distintos entes gubernamentales para simplificar los procesos de apertura y operación formal de una empresa;
- E9: Implementar alianzas con instituciones tecnológicas para capacitar al recurso humano minero;
- E10: Desarrollar servicios educativos para adultos, integrándose verticalmente al ofrecerlos por la municipalidad; y
- E11: Implementar alianzas con empresas de telecomunicaciones para abrir centro de conexión y brindar capacitación, generando contenido.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

El fin de implementar las estrategias retenidas es alcanzar los objetivos a largo plazo que se han planteado, con miras a 2026. En general, el éxito de este planeamiento estratégico depende de que dichos objetivos sean logrados, y a través de ellos la visión. Con la Tabla 29 se comprueba que estos OLP se están logrando y por lo tanto se sabe que la provincia de Huancayo está en el camino correcto para potenciar su desarrollo.

Tabla 29

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para la Provincia de Huancayo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
Estrategias / Objetivos a largo plazo	Para 2026, el 85.30% de la población de la provincia de Huancayo tendrán educación secundaria completa	Para 2026, la población de la provincia de Huancayo en promedio contará con 11.79 años de educación	La esperanza de vida al nacer para 2026 ascenderá a 79.31 años, cuando a 2012 fue 71.93 años	Para 2026, se tendrá un índice Doing Business global de 35, mejorando desde la posición 54 que se tenía en el indicador de 2017	Ubicar a la provincia de Huancayo en el índice de ciudades verdes de Latinoamérica para 2026, sabiendo que en 2016 la única que se encontraba era Lima con baja calificación	Incrementar el número de visitantes de 750 mil en 2015 a 1.5 millones para 2026	La agricultura empleará a 50 mil personas para 2026, partiendo de los 24,741 habitantes que percibían ingresos de este sector en 2007	Incrementar la exportación de bienes minerales de US\$400 millones FOB en 2015 a US\$600 millones para 2026
E1	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	X	X	X	X	X	X	
E2	Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	X	X	X	X	X	X	
E3	Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	X	X	X	X			X
E5	Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	X	X	X	X	X	X	
E6	Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	X	X	X			X	
E8	Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes	X	X	X	X	X	X	

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

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 30. Con ella, la provincia de Huancayo se anticipa a la reacción de sus competidores, que son las provincias de Jorge Basadre y Cusco. Los resultados indican que los competidores buscarán incentivar el turismo en sus provincias, para lo cual tendrán que invertir en desarrollo de infraestructura, capacitación, y encadenamientos.

Tabla 30

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Provincia de Huancayo

Estrategias	Jorge Basadre	Cusco
E1 Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	Penetrar en el mercado de turismo de las provincias y de Lima	Penetrar en el mercado de turismo de Lima
E2 Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	Desarrollar servicios turísticos de aventura	Desarrollar los servicios turísticos de aventura
E3 Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	No se espera reacción	No se espera reacción
E5 Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	No se espera reacción	Penetrar en el segmento de turismo de lujo
E6 Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	Hacer productos manufacturados a partir de sus bienes agropecuarios	Hacer productos manufacturados a partir de sus bienes agropecuarios
E8 Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes	No se espera reacción	No se espera reacción

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

Finalizado el proceso de formulación e identificación de las estrategias, se da inicio a la siguiente etapa donde se pone en marcha el proceso estratégico. El proceso se realiza en la etapa de implementación estratégica, la misma que implica la ejecución de las estrategias retenidas convirtiéndolas en resultados. Se debe resaltar que la implementación será exitosa si la provincia logra los objetivos estratégicos planteados previamente. Asimismo, 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 a 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 la provincia de Huancayo, los cuales se han desarrollado dentro del marco de cada OLP.

Objetivo a largo plazo 1 (OLPI). Para 2026, el 85.30% de la población de la provincia de Huancayo tendrán educación secundaria completa, conociéndose que en 2012 era el 78.45%.

Objetivo a corto plazo 1.1 (OCP 1.1). Aumentar la cantidad de docentes de educación básica en un 3% anual, iniciando en 2018 hasta 2026.

Objetivo a corto plazo 1.2 (OCP 1.2). Para 2019, un 50% de los estudiantes de primaria se beneficiarán con los programas de alimentación escolar, creciendo a 60% para 2022 y llegando al 65% para 2026, lo que estimulará la permanencia en el sistema escolar.

Objetivo a corto plazo 1.3 (OCP 1.3). El 40% de los estudiantes de secundaria recibirán útiles y uniformes escolares para 2019, incrementándose al 50% para 2022 y al 60% para 2026.

Objetivo a corto plazo 1.4 (OCP 1.4). Elevar el porcentaje de personas mayores de 25 años con secundaria completa a 81.80% para 2019, subiendo a 83.29% para 2022 y a 85.30% para 2026.

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Para 2026, la población de la provincia de Huancayo en promedio contará con 11.79 años de educación. En 2012 fue de 10.69 años.

Objetivo a corto plazo 2.1 (OCP2.1). Elevar el gasto público promedio de la educación secundaria a S/.3,061 para 2019, pasando a S/.3,393 para 2022 y a S/.3,895 para 2026.

Objetivo a corto plazo 2.2 (OCP2.2). Crear convenios con institutos de educación superior y universidades, para establecer dos sedes nuevas para 2018, pasando a cuatro para 2020 y así sucesivamente hasta tener ocho sedes nuevas para 2026.

Objetivo a corto plazo 2.3 (OCP 2.3). Reducir el desempleo juvenil urbano del 8.2% al 7.2% para 2019, bajando a 6.2% para 2022, y llegando a 4.5% para 2026.

Objetivo a corto plazo 2.4 (OCP2.4). Reducir el empleo informal del 77.1% al 65% para 2019, bajando a 52% para 2022, y finalmente a 40% para 2026.

Objetivo a corto plazo 2.5 (OCP 2.5). Para 2019 se tendrá un promedio de 11.2 años de educación en la población de 25 años o más a partir de los 10.69 que se tenían a 2013, subiendo a 11.46 años para 2022 y a 11.79 años para 2026.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). La esperanza de vida al nacer para 2026 ascenderá a 79.31 años, cuando a 2012 fue 71.93 años.

Objetivo a corto plazo 3.1 (OCP3.1). Aumentar la cobertura hospitalaria de 2.7/100 mil a 2016 a 3.2/100 mil para 2019, luego subirá a 4.0/100 mil para 2022, y a 5.0/100 mil para 2026.

Objetivo a corto plazo 3.2 (OCP 3.2). Reducir la desnutrición infantil al 20% para 2019, partiendo del 26.28% que había en 2015, bajando luego a 14% para 2022, y a 8% para 2026.

Objetivo a corto plazo 3.3 (OCP 3.3). Para 2019, incrementar la esperanza de vida al nacer de 71.93 que había en 2012 a 75.53 años, llegando a 77.13 años para 2022, y a 79.31 años para 2026.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Para 2026, se tendrá un índice Doing Business global de 35, mejorando desde la posición 54 que se tenía en el indicador de 2017.

Objetivo a corto plazo 4.1 (OCP 4.1). Para 2019, se reducirá en cinco días el plazo para abrir una empresa, pasando de 26 a 21 días, llegando a 19 para 2023, y luego a 16 días para 2026.

Objetivo a corto plazo 4.2 (OCP 4.2). Para 2019, Perú tendrá la posición 46 en el índice Doing Business, alcanzando el puesto 40 para 2023, y luego el 35 para 2026.

Objetivo a corto plazo 4.3 (OCP 4.3). Para 2019, el 50% de las micro y pequeñas empresas serán formales, elevando el porcentaje al 65% para 2023, y luego a 80% para 2026.

Objetivo a corto plazo 4.4 (OCP 4.4). Lograr que el 50% de las pequeñas y medianas empresas formales tengan acceso a créditos del sistema financiero formal para 2019, aumentando a 60% para 2023 y a 70% para 2026.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Ubicar a la provincia de Huancayo en el índice de ciudades verdes de Latinoamérica para 2026, sabiendo que en 2016 la única que se encontraba era Lima con baja calificación.

Objetivo a corto plazo 5.1 (OCP 5.1). Lograr que la emisión de CO₂ per cápita para 2019 sea de 1.8, en 2015 era 1.8 en el ámbito nacional, reduciéndose a 1.7 para 2023, y a 1.6 para 2026.

Objetivo a corto plazo 5.2 (OCP 5.2). Incrementar el área de parques y zonas verdes en 8% anual durante el período 2017-2026.

Objetivo a corto plazo 5.3 (OCP 5.3). Instaurar un programa de reciclaje a partir de la separación de basura en la fuente, y lograr que el 20% de la población sean parte del programa para 2019, incrementándose a 35% para 2023, y a 50% para 2026.

Objetivo a largo plazo 6 (OLP6). Incrementar el número de visitantes de 750 mil en 2015 a 1.5 millones para 2026.

Objetivo a corto plazo 6.1 (OCP 6.1). Crear una página web especializada en turismo y obtener 700,000 visitas para 2018, aumentándolas a 1'000,000 para 2022, y a 1'300,000 para 2026.

Objetivo a corto plazo 6.2 (OCP 6.2). Para 2019, el 50% de los hoteles estarán registrados en Booking, Despegar, Trivago, y otros motores de búsqueda de turismo, para incrementar su presencia; este porcentaje aumentará al 65% para 2023, y luego a 80% para 2026.

Objetivo a corto plazo 6.3 (OCP 6.3). Para 2019, la provincia de Huancayo recibirá 964,850 visitantes aumentando desde los 750,000 que llegaron en 2015; posteriormente para 2022 se recibirán 1'165,490, y para 2026 serán 1.5 millones.

Objetivo a corto plazo 6.4 (OCP 6.4). El segmento de viajeros de lujo representará el 6% para 2019, subiendo a 10% para 2023, y a 15% para 2026.

Objetivo a corto plazo 6.5 (OCP 6.5). Lograr que el 60% de los guías turísticos estén formalizados y con licencia para 2018, aumentando el porcentaje a 75% para 2022 hasta alcanzar el 100% para 2026.

Objetivo a largo plazo 7 (OLP7). La agricultura empleará a 50 mil personas para 2026, partiendo de los 24,741 habitantes que percibían ingresos de este sector en 2007.

Objetivo a corto plazo 7.1 (OCP 7.1). Aumentar la producción de tubérculos en 8% anual en el periodo 2017-2026.

Objetivo a corto plazo 7.2 (OCP 7.2). Para 2019, el 15% de la papa cosechada en la provincia será procesada y luego comercializada, aumentando la cifra al 20% para 2023, y llegando al 25% para 2026.

Objetivo a corto plazo 7.3 (OCP 7.3). Para 2018, la agricultura empleará a 32,000 personas, aumentando a 41,000 para 2022, y a 50,000 para 2026.

Objetivo a corto plazo 7.4 (OCP 7.4). Para 2019, el VAB de la agricultura ascenderá a S/.697 millones, partiendo de un estimado de S/.542 millones de 2015; para 2023 subirá a S/.897 millones, llegando a S/.1,085 millones para 2026.

Objetivo a corto plazo 7.5 (OCP 7.5). Aumentar el rendimiento por hectárea del choclo, de forma tal que para 2019 llegue a 13,000 kg/ha, subiendo desde 12,778.96 kg/ha que se lograba en 2011; luego ascenderá a 13,250 kg/ha para 2023, y a 13,500 kg/ha para 2026.

Objetivo a corto plazo 7.6 (OCP 7.6). Para 2019, el ingreso familiar per cápita llegará a S/.885, partiendo de S/.693.7 de 2013; posteriormente se alcanzará un ingreso de S/.1,005 para 2022, y de S/.1,185 para 2026.

Objetivo a largo plazo 8 (OLP8). Incrementar la exportación de bienes minerales de US\$400 millones FOB en 2015 a US\$600 millones para 2026.

Objetivo a corto plazo 8.1 (OCP 8.1). Durante el período 2017-2026, incrementar en 8% anual el monto de inversiones mineras en la provincia.

Objetivo a corto plazo 8.2 (OCP 8.2). Incrementar en 100 km las vías asfaltadas de la provincia para 2019, añadiendo 100 km más para 2023, y otros 100 km para 2026.

Objetivo a corto plazo 8.3 (OCP 8.3). Para 2018, las exportaciones de minerales alcanzarán US\$483 millones, subiendo a US\$500 millones para 2022, y a US\$600 millones para 2026.

Objetivo a corto plazo 8.4 (OCP 8.4). La minería informal disminuirá a menos del 40% para 2019, bajando a menos del 25% para 2022, y luego será menos del 10% de la cantidad de entes mineros para 2026.

7.2 Recursos Asignados

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 (ver Tabla 31), 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 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 de Huancayo, 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.

Tabla 31

Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo



También se cuenta con la colaboración de otras autoridades distritales y nacionales, 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 otras provincias e incluso regiones, que recomiendan la visita a la provincia de Huancayo, 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 la 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 de la provincia y por lo tanto, direccionar a la organización. Las políticas que se han desarrollado para la provincia de Huancayo son las siguientes y, en la Tabla 32 se cruzan con las estrategias retenidas.

Tabla 32

Políticas para Cada Estrategia de la Provincia de Huancayo

	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
E1	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco	X	X	X	X	X	X	X
E2	Penetrar en el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile	X	X	X	X	X	X	X
E3	Penetrar en el mercado japonés y coreano con cobre extraído y procesado	X	X	X		X	X	X
E5	Desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento	X	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas	X	X	X		X	X	X
E8	Desarrollar el servicio de “tren turístico” para incrementar la cantidad de visitantes	X	X	X	X	X	X	X

- P1: Formalizar todas las organizaciones;
- P2: Incentivar la inversión en infraestructura tanto pública como privada;
- P3: Propiciar la generación de fuentes de empleo;
- P4: Difundir la cultura y las tradiciones;
- P5: Respetar los derechos humanos y las leyes;
- P6: Generar seguridad y orden público en la provincia; e
- P7: Incentivar la capacitación tanto interna como externa.

7.4 Estructura Organizacional de la Provincia de Huancayo

La estructura organizacional es la que significará el principal soporte que impulsará a la provincia en la implementación de las estrategias propuestas, a través de las políticas enunciadas (ver Figura 42). Por tal motivo, es importante el hecho de verificar si la estructura actual de la provincia es la más adecuada para poner en marcha las estrategias planteadas o si será necesario efectuar cambios en ella. Los cambios estarán dados de acuerdo con las funciones realizadas por la Municipalidad Provincial de Huancayo, las mismas que comprenderán fusión, división, y/o eliminación según sea el caso para implementar las estrategias.

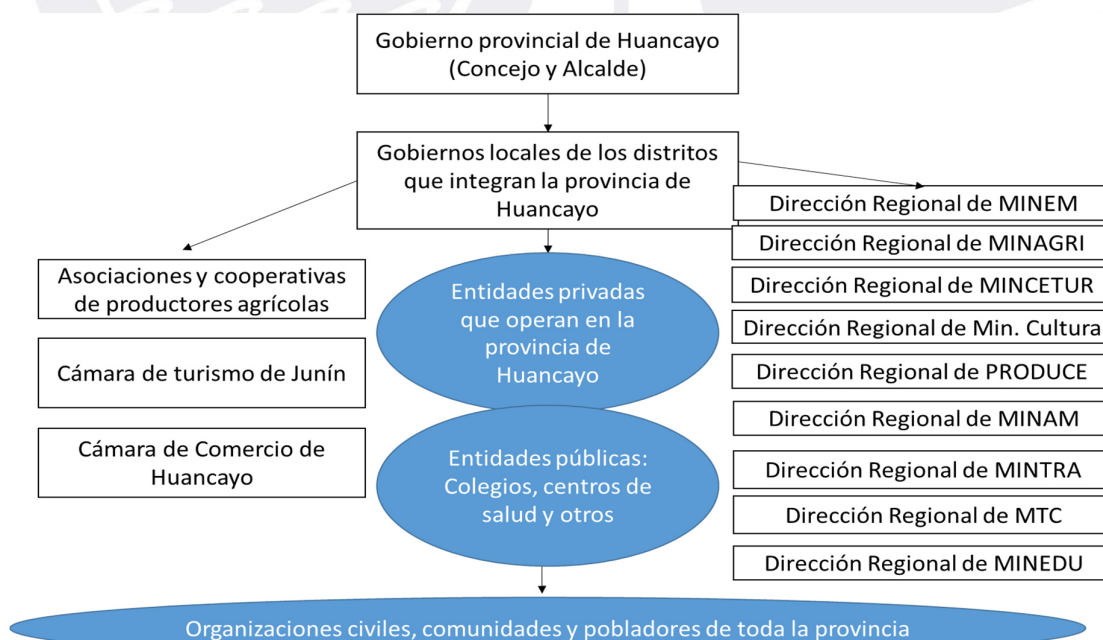


Figura 42. Estructura propuesta para la provincia de Huancayo.

7.5 Medioambiente y Ecología

Debido a que la visión para la provincia de Huancayo está enmarcada en un contexto turístico y que 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 de la provincia 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. De igual manera, la Municipalidad Provincial debe promover el mantenimiento y conservación de las áreas verdes de la provincia. En consecuencia, todas las empresas que están en la provincia incluyendo aquellas industriales, comerciales, de entretenimiento, hospedaje, alimentación, y turismo, deben operar bajo este precepto.

7.6 Recursos Humanos

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 provincial estará también conformado por residentes quienes manifiestan un alto compromiso hacia la provincia. 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.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación de este planeamiento estratégico se iniciará brindando información suficiente a los empleados de la municipalidad provincial, 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 provincial, lo cual permitirá la inversión en áreas de desarrollo humano, seguridad, y recuperación patrimonial de la zona monumental.

7.8 Conclusiones

Para la implementación y dirección del planeamiento estratégico propuesto para la provincia de Huancayo, se han establecido los objetivos a corto plazo necesarios para alcanzar los objetivos a largo plazo que llevarán a la provincia 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 la Municipalidad Provincial y la provincia en general.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La etapa de evaluación y control es un proceso que se manifiesta de manera permanente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2012). Kaplan y Norton (2001) sugirieron algunas medidas típicas a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (a) perspectiva financiera, (b) del cliente, (c) de los procesos internos, y (d) del aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

Mediante esta perspectiva se puede identificar la situación actual económica financiera de la provincia a través de los objetivos a corto plazo; por ende reconocer e identificar las falencias de la misma; por ello se identificó la importancia de la inversión privada y extranjera para el apoyo y cumplimiento de los objetivos planteados.

8.1.2 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 como provincia ayudará a potenciar la efectividad de los procesos actuales a través de los objetivos a corto plazo, cuyos resultados impactarán favorablemente.

8.1.3 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.

8.1.4 Financiera

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

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.

8.3 Conclusiones

En el Capítulo VIII se ha establecido la fase de control, la cual permitirá monitorear el cumplimiento de los objetivos y la ejecución de las estrategias. Para ello, se usa la metodología del Balance Scorecard, la cual permite visualizar de forma integral los objetivos e indicadores, así como la perspectiva hacia la cual se orientan. La perspectiva financiera, luego de la evaluación, indica que la provincia de Huancayo obtendrá rentabilidad, a través de las ventas y la exportación, utilizando eficientemente los recursos invertidos.

De acuerdo con la perspectiva cliente, la provincia se debe alinear a la vanguardia tecnológica, es decir utilizar las redes sociales, páginas web, y buscadores de hoteles que permitan dar a conocer en primera instancia a la provincia de Huancayo como una buena opción turística en el Perú. De acuerdo con la perspectiva de procesos, se deberán implementar proyectos que involucren los sistemas de riego, la explotación de minas, y el encadenamiento entre diferentes empresas turísticas. En la perspectiva aprendizaje, se deberá concientizar a los organismos que intervienen en el cambio y a la población acerca de las buenas prácticas para mayor desarrollo, como son la incorporación de tecnología en las distintas industrias y la formación del capital humano, acompañado del trabajo conjunto de todos los entes que cohabitan en la provincia de Huancayo.

Tabla 33

Tablero de Control Balanceado de la Provincia de Huancayo

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidades	Ejecutor	
Aprendizaje interno	OCP1.4	Elevar el porcentaje de personas mayores de 25 años con secundaria completa a 81.80% para 2019, subiendo a 83.29% para 2022 y a 85.30% para 2026.	% de la población con educación secundaria completa	%	Dirección Regional del MINEDU
Aprendizaje interno	OCP2.5	Para 2019 se tendrá un promedio de 11.2 años de educación en la población de 25 años o más a partir de los 10.69 que se tenían a 2013, subiendo a 11.46 años para 2022 y a 11.79 años para 2026.	Años de educación promedio	Años	Dirección Regional del MINEDU
Cientes	OCP1.2	Para 2019, un 50% de los estudiantes de primaria se beneficiarán con los programas de alimentación escolar, creciendo a 60% para 2022 y llegando al 65% para 2026, lo que estimulará la permanencia en el sistema escolar.	% de estudiantes de primaria que participan en los programas de alimentación escolar	%	Dirección Regional del MINEDU
Cientes	OCP1.3	El 40% de los estudiantes de secundaria recibirán útiles y uniformes escolares para 2019, incrementándose al 50% para 2022 y al 60% para 2026.	% de estudiantes de secundaria que reciben útiles escolares y uniformes	%	Dirección Regional del MINEDU
Cientes	OCP4.2	Para 2019, Perú tendrá la posición 46 en el índice Doing Business, alcanzando el puesto 40 para 2023, y luego el 35 para 2026.	Índice Doing Business	Número	Municipalidad Provincial de Huancayo
Cientes	OCP6.4	El segmento de viajeros de lujo representará el 6% para 2019, subiendo a 10% para 2023, y a 15% para 2026.	% de viajeros que pertenecen al segmento de lujo	%	Dirección Regional del MINCETUR
Cientes	OCP7.2	Para 2019, el 15% de la papa cosechada en la provincia será procesada y luego comercializada, aumentando la cifra al 20% para 2023, y llegando al 25% para 2026.	% de papa que es procesada antes de venderse	%	Dirección Regional del MINAGRI
Cientes	OCP8.3	Para 2018, las exportaciones de minerales alcanzarán US\$483 millones, subiendo a US\$500 millones para 2022, y a US\$600 millones para 2026.	Valor de exportación de minerales	US\$ FOB	SUNAT en Huancayo
Procesos	OCP1.1	Aumentar la cantidad de docentes de educación básica en un 3% anual, iniciando en 2018 hasta 2026.	Cantidad de docentes con educación básica	Personas	Dirección Regional del MINEDU
Procesos	OCP2.2	Crear convenios con institutos de educación superior y universidades, para establecer dos sedes nuevas para 2018, pasando a cuatro para 2020 y así sucesivamente hasta tener ocho sedes nuevas para 2026.	Cantidad de sedes de institutos de educación superior y universidades	Número	Dirección Regional del MINEDU
Procesos	OCP2.3	Reducir el desempleo juvenil urbano del 8.2% al 7.2% para 2019, bajando a 6.2% para 2022, y llegando a 4.5% para 2026.	% de empleo juvenil urbano	%	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP2.4	Reducir el empleo informal del 77.1% al 65% para 2019, bajando a 52% para 2022, y finalmente a 40% para 2026.	% de empleo informal	%	Dirección Regional del MINTRA
Procesos	OCP3.1	Aum Aumentar la cobertura hospitalaria de 2.7/100 mil a 2016 a 3.2/100 mil para 2019, luego subirá a 4.0/100 mil para 2022, y a 5.0/100 mil para 2026.	Cobertura hospitalaria	Camas / población	Dirección Regional del MINSA
Procesos	OCP3.2	Reducir la desnutrición infantil al 20% para 2019, partiendo del 26.28% que había en 2015, bajando luego a 14% para 2022, y a 8% para 2026.	% desnutrición infantil	%	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP3.3	Para 2019, incrementar la esperanza de vida al nacer de 71.93 que había en 2012 a 75.53 años, llegando a 77.13 años para 2022, y a 79.31 años para 2026.	Esperanza de vida al nacer	Años	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP4.1	Para 2019, se reducirá en cinco días el plazo para abrir una empresa, pasando de 26 a 21 días, llegando a 19 para 2023, y luego a 16 días para 2026.	Días que se requieren para abrir una empresa	Días	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP4.3	Para 2019, el 50% de las micro y pequeñas empresas serán formales, elevando el porcentaje al 65% para 2023, y luego a 80% para 2026.	% de empresas que son formales	%	Dirección Regional de PRODUCE
Procesos	OCP5.1	Logr Lograr que la emisión de CO ₂ per cápita para 2019 sea de 1.8, en 2015 era 1.8 en el ámbito nacional, reduciéndose a 1.7 para 2023, y a 1.6 para 2026.	Emisión de CO ₂ per cápita	mg/personas	Dirección Regional del MINAM
Procesos	OCP5.2	Incrementar el área de parques y zonas verdes en 8% anual durante el periodo 2017-2026.	% de aumento en el área de parques y zonas verdes	%	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP5.3	Instaurar un programa de reciclaje a partir de la separación de basura en la fuente, y lograr que el 20% de la población sean parte del programa para 2019, incrementándose a 35% para 2023, y a 50% para 2026.	% de hogares participantes en el programa de reciclaje	%	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP6.1	Crear una página web especializada en turismo y obtener 700,000 visitas para 2018, aumentándolas a 1'000,000 para 2022, y a 1'300,000 para 2026.	Número de visitas a la página web	Número	Dirección Regional del MINCETUR
Procesos	OCP6.2	Para 2019, el 50% de los hoteles estarán registrados en Booking, Despegar, Trivago, y otros motores de búsqueda de turismo, para incrementar su presencia; este porcentaje aumentará al 65% para 2023, y luego a 80% para 2026.	% de hospedajes en sitios globales de búsqueda	%	Dirección Regional del MINCETUR
Procesos	OCP6.3	Para 2019, la provincia de Huancayo recibirá 964,850 visitantes aumentando desde los 750,000 que llegaron en 2015; posteriormente para 2022 se recibirán 1'165,490, y para 2026 serán 1.5 millones.	Cantidad de visitantes recibidos	Visitantes	Dirección Regional del MINCETUR
Procesos	OCP6.5	Lograr que el 60% de los guías turísticos estén formalizados y con licencia para 2018, aumentando el porcentaje a 75% para 2022 hasta alcanzar el 100% para 2026.	% de guías turísticos formalizados	%	Dirección Regional del MINCETUR
Procesos	OCP7.1	Aumentar la producción de tubérculos en 8% anual en el periodo 2017-2026.	% de aumento en la producción de tubérculos	%	Dirección Regional del MINAGRI
Procesos	OCP7.3	Para 2018, la agricultura empleará a 32,000 personas, aumentando a 41,000 para 2022, y a 50,000 para 2026.	Cantidad de trabajadores del sector agrícola	Número	INEI
Procesos	OCP7.5	Aumentar el rendimiento por hectárea del choclo, de forma tal que para 2019 llegue a 13,000 kg/ha, subiendo desde 12,778.96 kg/ha que se lograba en 2011; luego ascenderá a 13,250 kg/ha para 2023, y a 13,500 kg/ha para 2026.	Rendimiento del cultivo de choclo	kg / ha	Dirección Regional del MINAGRI
Procesos	OCP8.2	Incrementar en 100 km las vías asfaltadas de la provincia para 2019, añadiendo 100 km más para 2023, y otros 100 km para 2026.	Vías provinciales asfaltadas	km	Municipalidad Provincial de Huancayo
Procesos	OCP8.4	La minería informal disminuirá a menos del 40% para 2019, bajando a menos del 25% para 2022, y luego será menos del 10% de la cantidad de entes mineros para 2026.	% de entes mineros informales que están operando	%	Dirección Regional del MINEM
Financiera	OCP2.1	Elevar el gasto público promedio de la educación secundaria a S/.3,061 para 2019, pasando a S/.3,393 para 2022 y a S/.3,895 para 2026.	Gasto público anual por estudiante de la educación secundaria	S/.	Dirección Regional del MINEDU
Financiera	OCP4.4	Lograr que el 50% de las pequeñas y medianas empresas formales tengan acceso a créditos del sistema financiero formal para 2019, aumentando a 60% para 2023 y a 70% para 2026.	% de PYME con acceso a crédito formal	%	Dirección Regional del MEF
Financiera	OCP7.4	Para 2019, el VAB de la agricultura ascenderá a S/.697 millones, partiendo de un estimado de S/.542 millones de 2015; para 2023 subirá a S/.897 millones, llegando a S/.1,085 millones para 2026.	Valor agregado bruto de la agricultura	S/.	Dirección Regional del MINAGRI
Financiera	OCP7.6	Para 2019, el ingreso familiar per cápita llegará a S/.885, partiendo de S/.693.7 de 2013; posteriormente se alcanzará un ingreso de S/.1,005 para 2022, y de S/.1,185 para 2026.	Ingreso familiar per cápita	S/.	Municipalidad Provincial de Huancayo
Financiera	OCP8.1	Durante el periodo 2017-2026, incrementar en 8% anual el monto de inversiones mineras en la provincia.	% de aumento anual en la inversión minera	%	Dirección Regional del MINEM

Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancayo

9.1 Análisis Competitivo de la Provincia de Huancayo

El análisis de la competitividad para la provincia de Huancayo se ha realizado tomando como referencia el Modelo de Diamante propuesto por Porter (2009), el mismo que cuenta con cuatro aristas: (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 (ver Figura 43).

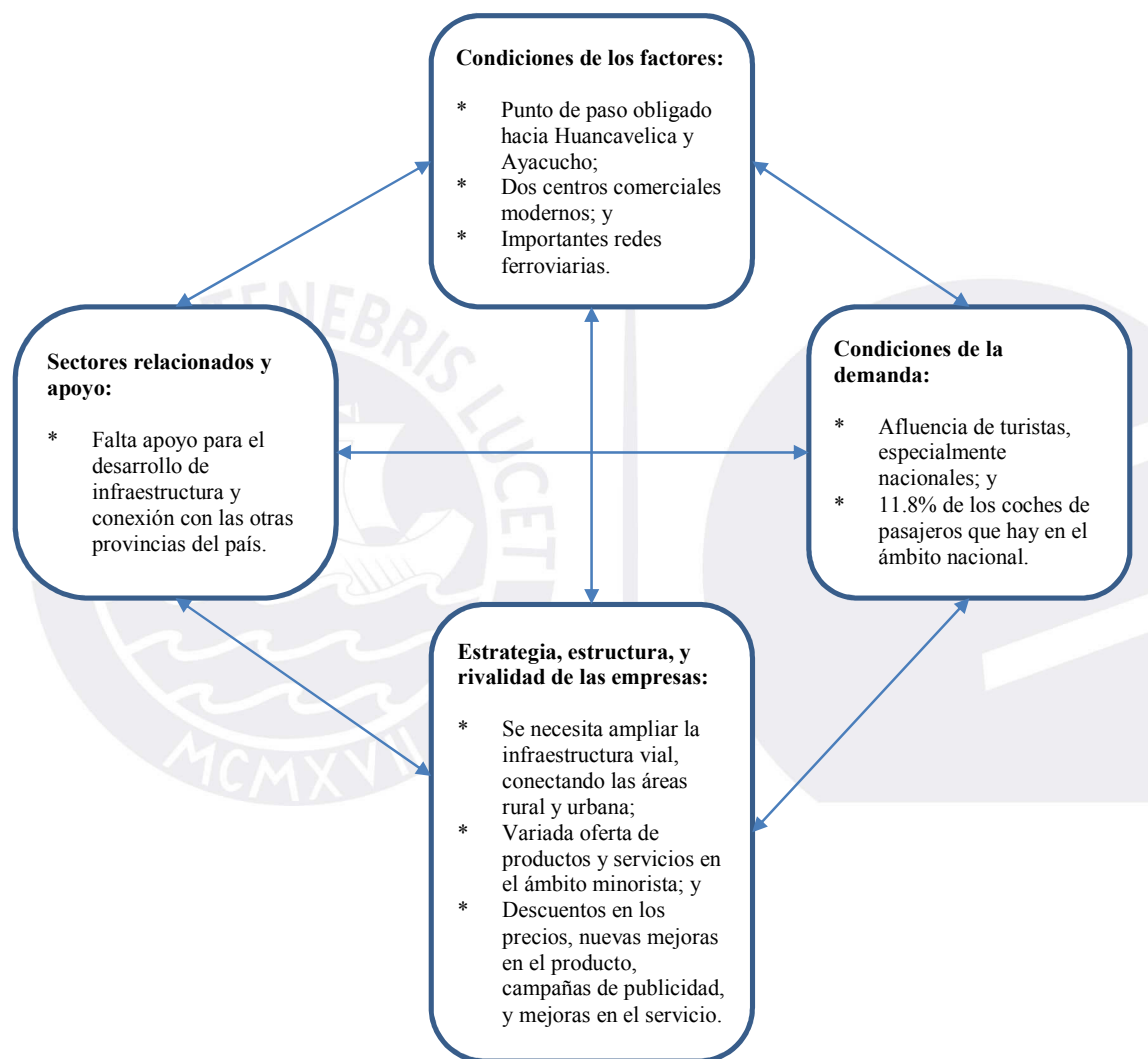


Figura 43. Competitividad de la provincia de Huancayo.

9.1.1 Condiciones de los factores

La provincia de Huancayo tiene como capital la ciudad del mismo nombre, la que se ubica dentro del valle del Mantaro, en la sierra central del Perú. Ubicada a poco más de 300

km de la ciudad de Lima, Huancayo se encuentra comunicada a esa ciudad por la Carretera Central, principal vía de penetración del centro del país que une los departamentos de Lima, Junín, Huancavelica, Ayacucho, Pasco, Huánuco, San Martín, y Ucayali. El trayecto del viaje se hace en un lapso de entre cinco y ocho horas, dependiendo de las condiciones climatológicas. Huancayo es punto de paso obligatorio para los vehículos que viajan a Huancavelica y Ayacucho.

Debido a la afluencia de turistas, Huancayo ha mejorado un importante porcentaje de su infraestructura hotelera. Sus principales hoteles alcanzan las tres estrellas y se ubican principalmente en el centro de la ciudad. Continúan la oferta varios hostales, posadas, villas, y hospedajes en general. En comercio, el grupo Falabella ha inaugurado su centro comercial Open Plaza Huancayo a finales de 2016. La empresa Graña y Montero construye dicho centro, con una inversión aproximada de S/.150 millones. Se cuenta con un terreno de 34 mil m² y por ahora se espera albergue a las tiendas Tottus, Sodimac, y Saga, además de tiendas menores, cine, y patio de comidas. El nuevo centro comercial, el segundo después de Real Plaza Huancayo, se construye en las instalaciones de la ex cooperativa Manufacturas del Centro.

El departamento es atravesado por dos importantes redes ferroviarias: (a) el Ferrocarril del Centro (Callao-La Oroya-Huancayo), concesionado a la empresa Ferrovías Central Andina, y (b) el Ferrocarril Huancayo-Huancavelica (público no concesionado), a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Adicionalmente se cuenta con un tramo privado de 13.6 km, perteneciente a la empresa Unión Andina de Cementos (UNACEM, ex Cemento Andino) para el transporte de cemento, desde su planta Condorcocha (provincia de Tarma) hasta la zona de Caripa (Yauli, Junín), donde se conecta con el Ferrocarril del Centro, rumbo a La Oroya y Lima. El Ferrocarril del Centro cuenta con diversos tramos interconectados: Callao (Lima) – La Oroya (Junín) con 222 km, La Oroya –

Huancayo con 124 km, La Oroya (Junín) – Cerro de Pasco (Pasco) con 132 km, y el tramo *Cut off* – Huascacocha en Junín con 11.6 km (BCRP, 2016a).

9.1.2 Condiciones de la demanda

Durante 2015, la empresa transportó 2,161 pasajeros, lo que apenas representa al 0.1% del total nacional, que se concentran principalmente durante Semana Santa y Fiestas Patrias. El tren que une Lima con la ciudad de Huancayo (346 km) solo se emplea para el servicio turístico, mientras que el Ferrocarril Huancayo – Huancavelica, con 128.7 km de vía férrea es el que habitualmente servía para el transporte de pasajeros, transportando entre 2005 y 2008 de 50 a 58 mil pasajeros anualmente. Al término de 2015, transportó 108,128 pasajeros, lo cual corresponde al 4.2% del total nacional, frente a 64,911 pasajeros de 2014. Respecto a su parque ferroviario, al finalizar 2015, la empresa contó con 71 vagones de carga (3.3% del total nacional), 13 coches de pasajeros (11.8% del total), y cuatro locomotoras (4.3% del total). Entre 2008 y 2009, el Gobierno central ejecutó una inversión de más de US\$25 millones consistente en el cambio de las vías y su estandarización a las medidas internacionales para que pueda ser operado por un ente privado (MTC, 2015).

9.1.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia a aplicar para lograr mayor desarrollo de la provincia de Huancayo debe de contemplar el mejorar y ampliar la infraestructura vial con integración rural y urbana con óptima interconexión entre sus distritos y la provincia, 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, orientándolos a la exportación.

La estrategia evaluada para la provincia de Huancayo indica que los compradores tendrán un poder de negociación dependiendo del 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). En la provincia de Huancayo, se han identificado tres tipos de consumidores: (a) los residentes, que tendrán un poder menor al contar con las condiciones necesarias en la provincia de Huancayo; (b) los inversionistas, que dependiendo de las condiciones que encuentren utilizarán su poder de convencimiento; y (c) los visitantes, que acudirán a provincias aledañas por el alto poder de convencimiento que poseen y el bajo nivel de desarrollo de los factores básicos y de eficiencia que encuentran en la provincia de Huancayo.

Al evaluar la rivalidad de las empresas, se ha determinado que la amenaza de sustitutos de la provincia de Huancayo es baja, puesto que su posición geográfica le brinda una ventaja en relación a las demás provincias de poder conectarse a las provincias de mayores ingresos y, a su vez, cuenta con la ventaja competitiva de poseer una variada oferta de productos y servicios en el ámbito minorista. Actualmente, no se cuenta con proyectos respecto a la creación de nuevas provincias o a la división de otras provincias o distritos en la zona de influencia de la provincia de Huancayo. Por lo tanto, se puede concluir que la amenaza de los entrantes es baja.

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, 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 que a decisión del comprador pueden satisfacer esa demanda.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huancayo

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. A la fecha, Junín ha desarrollado ventaja competitiva solamente en la minería, porque cuenta con vías de comunicación totalmente asfaltadas desde los centros de producción hasta los puertos desde donde se envían los productos a Asia. La industria minera cuenta con recurso humano altamente calificado y con tecnología avanzada, pero ninguno de estos dos factores se desarrolla en la provincia de Huancayo y sus beneficios se limitan a las grandes empresas, mientras que la mayoría de micros y pequeñas son artesanales.

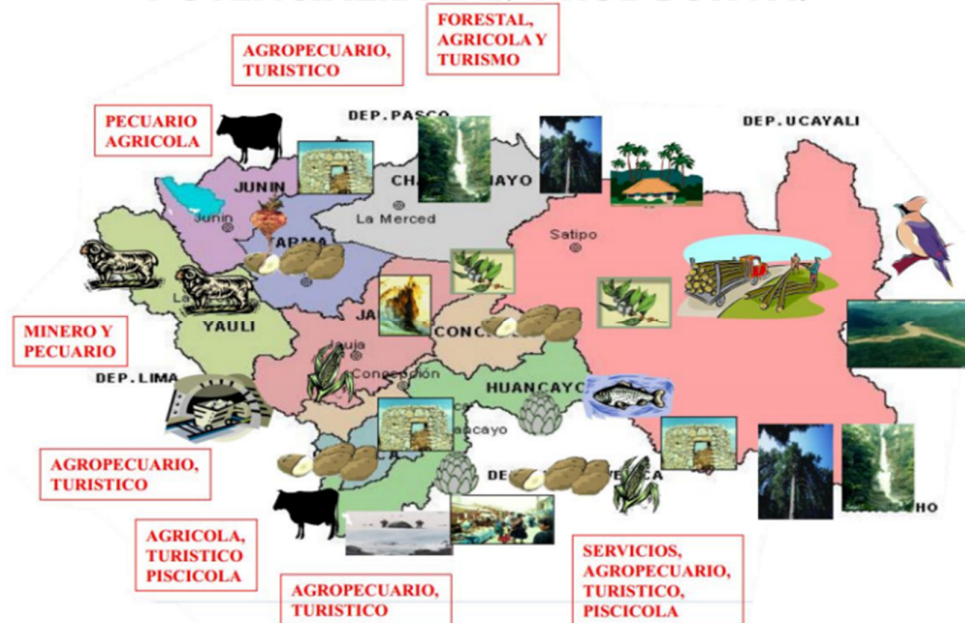
En el sector agrícola se tiene acceso a semillas de alta calidad y un clima favorecedor, pero se requiere el desarrollo de sistemas de irrigación. Asimismo, se necesita capacitar al recurso humano para elevar el rendimiento por hectáreas, lo cual también demandará la incorporación de avances tecnológicos. Es por ello que todavía no se han logrado desarrollar ventajas en este sector, pero con los encadenamientos y el acceso directo a los mercados se estimulará a los productores locales a mejorar continuamente.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huancayo

Según Porter (2009), los clústeres son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan. Los potenciales clústeres en la provincia de Huancayo se identifican a partir de los sectores productivos de la misma, que se observan en la Figura 44.

En Huancayo el 94% de las empresas son micro y pequeñas, lo cual limita la conformación de clústeres, por lo que el primer paso es lograr la asociatividad en los distintos sectores productivos. Otros elementos que dificultan la conformación de un clúster es la falta de educación especializada y de centros de investigación, lo cual empeora las condiciones por el hecho de que la infraestructura vial está en malas condiciones.

POTENCIALIDADES PRODUCTIVAS



Fuente: Gerencia Regional de Desarrollo Económico - GRJ

Figura 44. Sectores productivos de la provincia de Huancayo. Tomado de “Plan de Desarrollo Regional Concertado Junín 2008-2015,” por el Gobierno Regional de Junín, 2008. Huancayo, Perú: Autor.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

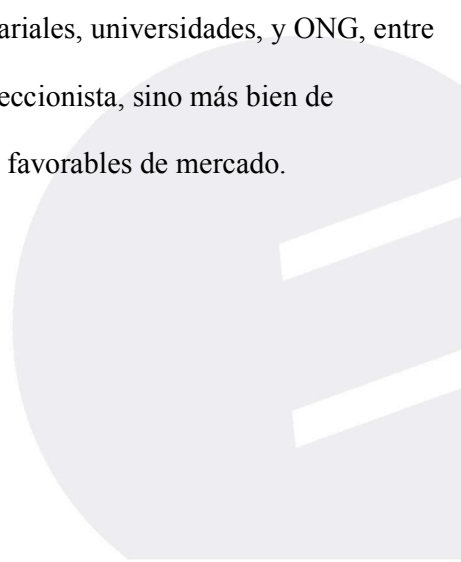
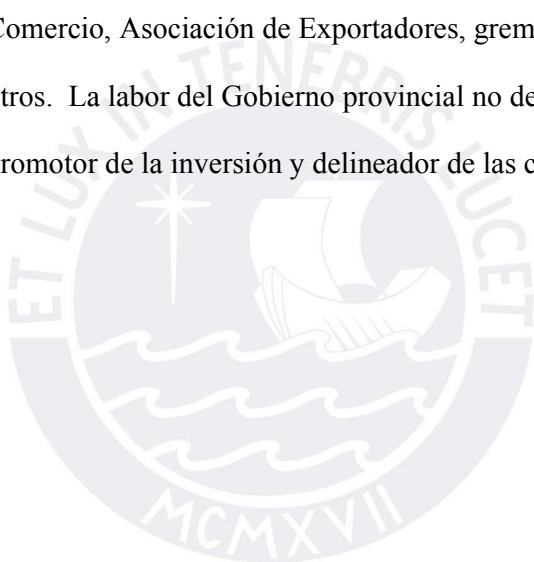
Para lograr implementar clústeres en la provincia de Huancayo se necesita:

- Facilitar el diálogo estratégico entre el sector productivo y el Gobierno;
- Focalizar los esfuerzos provinciales en negocios e innovación;
- Construir 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 el acceso al financiamiento;
- Estimular la capacitación, el acceso a la información, y la transferencia tecnológica;
- Mejorar sustantivamente la capacidad de gasto de los Gobiernos locales;
- Generar empleo digno; y
- Asociatividad y competitividad.

9.5 Conclusiones

La actividad industrial se convierte en una alternativa viable y sostenible para el desarrollo de los diversos sectores productivos y de servicios de la provincia de Huancayo. Existen sectores con mejores posibilidades de seguir creciendo en los procesos competitivos, razón por la cual merecen realizarse los respectivos Planes Operativos de Producto. Es así que se espera que en los próximos 10 años se logre competitividad en agricultura, especialmente de papa, yuca, y maíz, así como en turismo y en minería.

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, Sociedad Nacional de Industrias, Cámaras de Comercio, Asociación de Exportadores, gremios empresariales, universidades, y ONG, entre otros. La labor del Gobierno provincial no debe ser proteccionista, sino más bien de promotor de la inversión y delineador de las condiciones favorables de mercado.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Como paso siguiente, se procede a resumir lo más relevante del plan a través del Plan Estratégico Integral (PEI). Posteriormente, se enuncian las conclusiones y recomendaciones que permitirán alcanzar la visión inicialmente planteada, y finalmente se podrá visualizar el futuro de la provincia de Huancayo para 2026.

10.1 Plan Estratégico Integral

La finalidad de esta herramienta es servir de elemento útil para la adecuada toma de decisiones en la provincia. El PEI (ver Tabla 34) ayuda a confrontar las estrategias retenidas con todos los objetivos a largo plazo, y a su vez llevar a cabo medidas de control sobre avances por medio del Tablero de Control Balanceado.

10.2 Conclusiones

Las conclusiones se refieren a los principales hallazgos del plan estratégico, que son los siguientes:

1. Con el análisis externo se logró identificar que las principales oportunidades que tiene la provincia de Huancayo son la recuperación del sector minero y el crecimiento del turismo cultural, aventura, ecológico, y gastronómico, lo cual ha permitido que el Perú esté considerado dentro de los 10 mejores destinos turísticos. Asimismo, el país cuenta con estabilidad macroeconómica y ha establecido distintos acuerdos económicos que facilitan el acceso a mercados de importante tamaño.
2. De dicho análisis externo también se lograron identificar amenazas, ante las cuales la provincia de Huancayo debe protegerse. Las principales amenazas que se tienen son la ausencia de políticas de Estado para el manejo sostenible de recursos naturales, lo que lleva a improvisaciones, explotación indiscriminada, y baja gobernabilidad; y el bajo índice de facilidad para hacer negocios. Se le suman la corrupción, la reducción del PBI agrícola, y la baja inversión en ciencia y tecnología.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancayo



3. También se desarrolló un análisis interno de la provincia de Huancayo, a través del cual se identificaron las principales fortalezas, que son las reservas mineras y la importante producción de papa, maíz, y quinua. La provincia también posee atractivos recursos naturales y se encuentra relativamente cerca de Lima, que es el principal mercado en el ámbito nacional.
4. Las debilidades que posee la provincia de Huancayo y que se busca eliminar en los próximos 10 años son: la deficiente infraestructura vial, servicios básicos, y turismo, junto con la baja calidad educativa. El conjunto de estos elementos hace que todavía haya un alto porcentaje de la población que vive en pobreza, sin acceso a los servicios básicos.
5. Los objetivos de largo plazo que se propone la provincia de Huancayo contemplan aspectos como elevar el porcentaje de la población que cuenta con estudios secundarios completos, lo que permitirá incrementar la cantidad de años de estudio. Así mismo, se propone que para el año 2026, la expectativa de vida al nacer haya aumentado hasta sobrepasar los 79 años, con mayor calidad de vida, que se expresa a través del Índice de Desarrollo Humano.
6. La mejora en las condiciones de vida de la población de la provincia de Huacayo se dará gracias al desarrollo del sector turismo, junto con la agricultura y la minería. Se ha planteado que para el 2026, la provincia reciba la visita de 1.5 millones de personas, al mismo tiempo que genere empleo para 50,000 habitantes a través de las actividades agrícolas. Del lado de la minería, se logrará que las exportaciones asciendan a a US\$600 millones, en términos FOB.
7. Las estrategias que se implementarán para desarrollar una posición competitiva son: (a) Desarrollar el mercado de turismo proveniente de Lima, Ica, y Cusco; (b) penetrar el mercado de turismo de aventura enfocado en visitantes extranjeros provenientes de EE.UU. y Chile; (c) penetrar los mercados japonés y coreano con cobre extraído y

procesado; (d) desarrollar el turismo de lujo, incorporando actividades en la naturaleza y relajamiento; (e) desarrollar productos manufacturados, como la papa y la yuca congeladas; y (f) desarrollar el servicio de “tren turístico”, para incrementar la cantidad de visitantes.

10.3 Recomendaciones

Las recomendaciones finales de este plan estratégico son:

1. Entregar este documento al alcalde provincial de Huancayo, puesto que corresponde a esta municipalidad liderar los esfuerzos de todos los actores para que se logre la visión.
2. Implementar el plan estratégico propuesto para la provincia de Huancayo.
3. Adoptar la nueva estructura organizacional, para que se tenga un concepto holístico de la provincia y no meramente un enfoque gubernamental.
4. Utilizar los diferentes acuerdos comerciales de Perú con otros países del mundo, lo que facilitaría el comercio exterior.
5. Buscar fuentes de inversión privada para impulsar el desarrollo en diferentes sectores.
6. Concientizar a la población para la buena práctica de valores y principios éticos, independientemente de las actividades que desarrollen.
7. Implementar una reingeniería a las principales áreas del Gobierno regional, tales como:
 - (a) Oficina de Ejecución de Promoción de Inversiones, Oficina de Ejecución de Recursos Humanos, Oficina Regional de Transporte, y Lucha Contra la Corrupción.
8. Incidir en cambios que permitan a futuro el crecimiento del PBI básicamente a través del mejor uso de sus ventajas comparativas de suelo y clima para potenciar sus tierras agrícolas y la disponibilidad del recurso hídrico como puntos críticos para la agroindustria y las exportaciones.
9. Potenciar el comercio por medio de mejoras en la red vial e infraestructura portuaria.
10. Formalizar a las micro y pequeñas empresas de todos los sectores económicos.

11. Establecer planes pilotos como el desarrollo de nuevos productos, formación de clústeres en provincias y distritos de fácil control, aprovechando la diversificación de distintos distritos con los que cuenta la provincia de Huancayo.

10.4 Futuro de la Provincia de Huancayo

Para 2026, la provincia de Huancayo será líder de la zona central, actuando como eje económico de las regiones Pasco, Huancavelica, y Cajamarca. Será reconocida en el ámbito nacional como el principal emporio comercial del centro siendo el nexo principal para las transacciones comerciales. Será una de las principales provincias que aportará a la economía peruana. En la Tabla 35 se aprecia la manera cómo esta provincia logrará cambiar en apenas 10 años, como consecuencia de la implementación de este plan estratégico.

Huancayo será la tercera provincia exportadora de productos no tradicionales en el mercado nacional, destacará la formación de clústeres que apoyarán la capacidad exportadora, dotando de calidad y de altos niveles de producción debido a la inversión tecnológica. Además, contará con una imagen provincial basada en la riqueza cultural y calidez de su gente en los ámbitos nacional e internacional, convirtiéndose en el tercer destino turístico del Perú, contará con infraestructura moderna que involucran al terminal aéreo, terrapuerto, y hoteles. La mayor fuerza productiva estará conformada por PYMEs en su mayoría formales, que se encontrarán capacitadas para el comercio interno y externo resaltando la calidad de servicio.

Tabla 35

Situación Futura de la Provincia de Huancayo

Variable	Presente	Futuro
Población con educación secundaria completa (%)	78.45	85.30
Años promedio de educación	10.69	11.79
Esperanza de vida al nacer	71.93	79.31
Índice Doing Business	54	35
Índice ciudades verdes	No está	Ubicarse
Visitantes	750,000	1,500,000
Empleos en agricultura	24,741	50,000
Exportación de bienes minerales (millones US\$)	400	800

Huancayo se convertirá en una buena opción para la inversión privada y extranjera, contará con gobernantes altamente calificados en temas de negociación primando los valores y principios éticos. Para 2026, la provincia de Huancayo será un buen lugar para vivir, donde la tranquilidad y seguridad de la población será una de las características más representativas de la provincia. Será un Gobierno provincial amigable asistencial buscando siempre el bienestar de la población y el cumplimiento de políticas medioambientales.



Referencias

- América Economía. (2012). *Ranking: Las mejores universidades de Perú 2012*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2012/las-mejores-universidades-de-peru/ranking.php>
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013*. Lima, Perú: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Encuentro económico: Informe económico y social región Junín*. Huancayo, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Caracterización del departamento de Junín*. Huancayo, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). Producto bruto interno desde 1951 (variaciones porcentuales reales). En *Cuadros Anuales Históricos* (Cuadro N°2). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016c). *Indicadores económicos (III trimestre 2016)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016d). Producto bruto interno por sectores productivos desde 1950 (millones de nuevos soles a precios de 2007). En *Cuadros Anuales Históricos* (Cuadro N° 7). Lima, Perú: Gerencia Central de Estudios Económicos.
- Banco Mundial [BM]. (2016). *Doing Business Perú* [Midiendo regulaciones para hacer negocios]. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>
- Callupe, F., & Campos, M. (2013). *Síntesis económica de Junín*. Huancayo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo.
- Callupe, F., & Campos, M. (2016). *Caracterización del departamento de Junín*. Huancayo, Perú: Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Huancayo.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *El Perú en los indicadores mundiales* (2da. ed.). Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *América Latina: Urbanización y evolución de la población urbana*. Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Congreso de la República del Perú. (1993). *Constitución política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología [CONCYTEC]. (2015). *Programa nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica ambiental 2016-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Cruzado, E. (2015). *Agenda de competitividad 2014-2018*. Lima, Perú: Consejo Nacional de la Competitividad.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2016a). *Índice de progreso social regional del Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- D'Alessio, F. A. (2016b). *IMD world competitiveness yearbook 2016* [Anuario de competitividad mundial del IMD 2016]. Lima, Perú: CENTRUM Católica.
- Decreto Legislativo N°1091. Que promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública. Presidencia de la República. (2008).
- Decreto Supremo N°001-2012-MINCETUR. Disponen la puesta en ejecución del “Acuerdo de Integración Comercial entre la República del Perú y los Estados Unidos Mexicanos”. Presidencia de la República. (2012).

Decreto Supremo N°005-2010-MINCETUR. Disponen la puesta en ejecución del “Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular de China. Presidencia de la República. (2010).

Decreto Supremo N°006-2011-MINCETUR. Disponen la puesta en ejecución del “Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC” respecto de la República del Perú y la Confederación Suiza y el Principado de Liechtenstein. Presidencia de la República. (2011).

Decreto Supremo N°013-2009-MINCETUR. Disponen la puesta en ejecución del “Tratado de Libre Comercio entre Canadá y la República del Perú”. Presidencia de la República. (2009).

Decreto Supremo N°015-2012-MINCETUR. Se dispone en ejecución a partir del 1 de julio de 2012, el “Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC” respecto de la República del Perú y el Reino de Noruega. Presidencia de la República. (2012).

Decreto Supremo N°017-2011-MINCETUR. Disponen la puesta en ejecución del “Acuerdo de Libre Comercio entre la República del Perú y los Estados AELC” respecto de la República del Perú e Islandia. Presidencia de la República. (2011).

Decreto Supremo N°035-2005-MINCETUR. Disponen la ejecución del Acuerdo de Complementación Económica N°58, suscrito con los Gobiernos de Argentina, Brasil, Paraguay, y Uruguay, en el marco del Tratado de Montevideo de 1980. Presidencia de la República. (2005).

EcuRed. (2017). *Brasil*. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Brasil>

Enciclopedia Libre Universal en Español. (2012). *Bogotá (Cundinamarca)*. Recuperado de [http://enciclopedia.us.es/index.php/Bogot%C3%A1_\(Cundinamarca\)](http://enciclopedia.us.es/index.php/Bogot%C3%A1_(Cundinamarca))

Fairlie, A., & Queija, S. (2007). *Relaciones económicas Perú-Chile: Integración o conflicto?* Lima, Perú: CISEPA.

- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016, junio). *Perspectivas de la economía mundial al día*. Washington, DC: Autor.
- Gil, S., & Sáez, A. (2015, 10 de mayo). Brasilia, la ciudad del futuro, cumple 50 años. *Hoy*. Recuperado de <http://www.hoy.es/v/20100515/sociedad/brasil-ia-ciudad-futuro-cumple-20100515.html>
- Gobierno Regional de Junín. (2008). *Plan de desarrollo regional concertado Junín 2008-2015*. Huancayo, Perú: Autor.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.
- Hidalgo, I. (2014). *Boletín estadístico social (Año 2; N°01)*. Lima, Perú: Observatorio Social de la Universidad San Martín de Porres.
- Huancayo Perú. (s.f.-a). *Mapa de Huancayo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2016, de <http://www.dehuancayo.com/mapa-huancayo>
- Huancayo Perú. (s.f.-b). *La cultura Huanca o Wanka*. Recuperado de <http://www.dehuancayo.com/cultura-huanca.html>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/IDSE/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *IV censo nacional agropecuario*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Estadísticas de seguridad ciudadana (Informe técnico N°4)*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Población 2000 al 2015*.

Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Sociales*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Sistema de información*

regional para la toma de decisiones. Recuperado de

<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *Índice de competitividad regional 2016*.

Recuperado de https://www.scribd.com/document/312927097/Indice-de-Competitividad-Regional-Incore-2016-VP#download&from_embed

International Trade Centre [ITC]. (2016a). *Trade map: Exportaciones* [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.]. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|2|1|1|2|1|1

International Trade Centre [ITC]. (2016b). *Trade map: Importaciones* [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.]. Recuperado de

http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=3|604|||TOTAL||2|1|1|1|1|1|2|1|1

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (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 las compañías prospera en el nuevo entorno de los negocios]. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP). Congreso de la República del Perú. (2000).
- Ley 27444. Ley del procedimiento administrativo general. Congreso de la República del Perú. (2001).
- Ley 27613. Ley de la participación en la renta de aduanas de los gobiernos locales. Congreso de la República del Perú. (2001).
- Ley 27783. Ley de bases de la descentralización. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 27795. Ley de demarcación y organización territorial. Congreso de la República del Perú. (2002).
- Ley 27958. Ley de responsabilidad y transparencia fiscal. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 27972. Ley orgánica de municipalidades y su modificadora. Congreso de la República del Perú. (2003).
- Ley 28411. Ley general del sistema nacional del presupuesto. Congreso de la República del Perú. (2004).
- Ley 28802. Ley que modifica el Sistema Nacional de Inversión Pública. Congreso de la República del Perú. (2006).
- Loyche, M. (2010). *Evaluación de los recursos forestales mundiales 2010*. Roma, Italia: Departamento Forestal de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Marco macroeconómico multianual 2013-2015*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Perú entre las 35 mejores economías con mejor clima de negocios en el mundo* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=3710>

- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016a). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016b). *Transparencia económica: Consulta amigable*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActProy>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2005). *Empleo en el Perú 2005*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Departamentos 2014*. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarContenido.php?id=151&tip=548>
- Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2015). *Plan nacional de desarrollo ferroviario*. Lima, Perú: Autor.
- Mitma, D. (2016, 15 de agosto). La desnutrición infantil: Un problema que se reduce en la región Junín. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/la-desnutricion-infantil-un-problema-que-se-reduce-en-la-region-junin-691395/>
- Municipalidad Provincial de Huancayo. (2006). *Plan de desarrollo urbano de Huancayo 2006-2011*. Huancayo, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Huancayo. (2015a). *Ordenanza municipal que aprueba el reglamento de organización y funciones de la Municipalidad Provincial de Huancayo*. Huancayo, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Huancayo. (2015b). *Plan de desarrollo urbano de Huancayo 2015-2025*. Huancayo, Perú: Autor.
- Municipalidad Provincial de Huancayo. (2016a). *La municipalidad: Organización*. Recuperado de <http://www.munihuancayo.gob.pe/portal/index.php/la-municipalidad/mision-vision.html>

- Municipalidad Provincial de Huancayo. (2016b). *Plan estratégico institucional 2016-2018*. Huancayo, Perú: Autor.
- 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. E. (1973). *United States interests in a changing world* [Los intereses de EE.UU. en un mundo cambiante]. Lexington, KY: University Press of Kentucky.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2014, 10 de julio). *Más de la mitad de la población vive en áreas urbanas y seguirá creciendo* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.un.org/es/development/desa/news/population/world-urbanization-prospects-2014.html>
- Parque automotor de GNV se ha elevado a 64,357 unidades a la fecha. (2009, 12 de abril). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/12-04-2009/parque-automotor-de-gnv-se-ha-elevado-64357-unidades-la-fecha>
- Perrotti, D. E. (2015, agosto). La República Popular de China y América Latina: Impacto del crecimiento económico chino en las exportaciones latinoamericanas. *CEPAL*, 2015(116), 47-60.
- Peruanos Por el Kambio [PPK]. (2016). *Plan de gobierno 2016-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Brighton, MA: Harvard Business School Press.
- Registro Nacional de Municipalidades [RENAMU]. (2012). *Estadísticas municipales 2011*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Resolución Legislativa N°26407. Aprueban acuerdo por el que se establece la organización mundial del comercio y los acuerdos comerciales multilaterales contenidos en el acta final de la ronda de Uruguay. Congreso Constituyente Democrático. (1994).
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016* [Reporte global de competitividad 2015-2016]. Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial.

- Stoessel, J. (2016, 28 de marzo). ¿Por qué ha crecido el turismo peruano y por qué no crece aún más? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-ha-crecido-turismo-peruano-y-que-no-crece-aun-mas-2157127/8>
- Sueldo, C. (2012). *Línea de base provincia de Huancayo*. Huancayo, Perú: Municipalidad Provincial de Huancayo.
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017). *Estadísticas por regiones (departamentos)*. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/estadistica_regiones.html
- Universidad Distrital Francisco José de Caldas. (s.f.). *Características de Bogotá*. Recuperado de <https://www.udistrital.edu.co/universidad/colombia/bogota/caracteristicas/>
- Werner, A. (2016, 20 de julio). En transición: Perspectivas para América Latina y el Caribe. En *Diálogo a Fondo* [Blog del FMI sobre temas económicos en América Latina]. Recuperado de <http://blog-dialogoafondo.org/?p=6677>

**Apéndice A: Entrevista a la Gerencia de Planes y Cooperación Técnica Internacional de
la Municipalidad Provincial de Huancayo**

Nombre del entrevistado: Rosario Alicia Ramos Carzola

Cargo: Subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional

Organización: Municipalidad Provincial de Huancayo

Fecha: 12 de septiembre de 2016

1. ¿Cómo describiría a la provincia de Huancayo?

Huancayo con sus 28 distritos está trabajando la zona norte, se hizo el recorrido y talleres desde El Tambo. Huancayo tiene distritos muy alejados como Pariahuanca o como Santo Domingo y eso pertenece al VRAE, se va a trabajar con los distritos de la zona sur como Uchuro y después la Zona Andina, que es una zona bastante alejada pero la característica de esta zona. Huancayo a 3,200 m s. n. m. y la población andina está a 3,500 o 3,600 m s. n. m., tiene un tipo de producción agrícola diferente a la población rural, y la producción es distinta. Los distritos de Pariahuanca y Santo Domingo ya son ceja de selva, y tienen granadillas, palta, chirimoya; en general Huancayo tiene múltiples climas y microclimas.

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

Los Planes de Desarrollo Concertado se planifican a ocho años, e identificamos la Matriz FODA de cada una de las zonas, identificamos las principales necesidades, en una zona será la disminución de la desnutrición mientras que en otra zona, la prioridad es vías de transporte, y otra es conectividad, etc.

Identificamos la Matriz FODA de todos los sectores, se proyecta que es lo que se hará en cada distrito y, que el desarrollo sea integral y se genere desarrollo para todos. El planeamiento estratégico del Perú ya está normado, hay una metodología y se hace la articulación de los ejes estratégicos nacionales que son seis. Con los objetivos estratégicos nacionales, estos se articulan a los planes sectoriales de los ministerios luego se articula al

PDC regional y esto da origen al PDC provincial y luego a los distritales; eso a nivel de planificación geográfica, [sic] la directiva para hacer la articulación e incorporar indicadores medibles.

Se aprobó en el 2014 que la obligatoriedad para los Gobiernos regionales era hasta el 2016 para los provinciales 2017. Se está en buen tiempo adelantando un poco; el plan estratégico ya está aprobado. El plan bicentenario se va actualizando, a junio del 2016, se tiene un PDPC vigente 2013 y 2021. Los objetivos deben de tener sus indicadores para medirlos, después vienen las acciones estratégicas que también llevan indicadores, metas, y finalmente van proyectos y programas. Ese es el PDPC en el cual se sigue una metodología, lo cual se debe de hacer concertadamente.

3. Pero, ¿en base a qué desarrollan este plan concertado?

Las principales necesidades de la población, en la municipalidad en la parte técnica identificamos qué es lo mejor que se puede hacer tanto en los objetivos estratégicos como los proyectos que se pueden incorporar.

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

Se están trabajando los indicadores del INEI al 2016, y al mismo tiempo se está haciendo un levantamiento y para el 2018 se tendrán unas proyecciones reales. Se tiene indicadores, pero no se está trabajando con todos los indicadores porque tampoco se tiene toda la información que se necesita, no olvidar que el PDPC anterior que se tiene vigente está con una metodología anterior que es 2013-2021. La metodología no lo exigía pero ahora sí lo exige, porque los planes deben medirse, el PDC se evalúa viendo qué proyectos se han desarrollado a partir de PDC, será medible y cada año se va viendo cuánto se avanza.

La ciudad inteligente es aquella que agrega calidad de vida a la población cuyo uso es racional en la cual se mira seis puntos: (a) Incorporación de tecnologías de información y comunicación, (b) empresa de servicios públicos eficientes, (c) sustentabilidad financiera, (d) educación de primer nivel, (e) movilidad y transporte, y (f) protección y seguridad.

5. ¿Qué avances hay en la provincia de Huancayo al respecto?

Nosotros estamos en un programa ISES del Banco Interamericano de Desarrollo, es un programa que se ha implementado internacionalmente hace algunos años, ahora mismo se está trabajando con Huancayo y Cusco. Se ha estado poco más de un año para que ellos tengan un diagnóstico mucho más certero de la ciudad. Esto para buscar soluciones en el tema de transporte y movilidad, creciente o urbano, energías renovables, sostenibilidad fiscal, y residuos sólidos. Se está trabajando en ello y sí se entrega el PDPC.

Se debe de tener el plan de acción que está siendo trabajado unos diagnósticos que se tendrán a la quincena de octubre. Nos interesa ser una ciudad *smart*, es una de las prioridades, se tienen algunas experiencias internacionales como por ejemplo Santander, Valencia, y Madrid. A través del Estado peruano para el 2017 se ha programado la conexión con la puesta de la fibra óptica para la región Junín que ya lo tiene Huancavelica. Pero no olvidemos que Huancayo (provincia), tiene distritos alejados donde la prioridad no es una ciudad *smart*, sino bajar el índice de pobreza, donde los proyectos serían productivos, lo primero es atacar lo que hace falta.

6. ¿Qué se necesita para apuntar a ello?

Estas ciudades *smart* funcionan muy bien, en Madrid se recibe un documento que puede ir al ayuntamiento que puede ir a Gobierno central, todo integrado donde lo reciba se tramita; nuestro objetivo es apuntar al mejor funcionamiento operativo de las instituciones en beneficio de la población, sin embargo se tienen prioridades, esa priorización de objetivos se incorpora en la directiva de ese plan. Se debe de ver la ruta estratégica, ¿qué es lo prioritario? y ¿por dónde se puede empezar? y, se evalúa a la gente cuando se hacen los talleres, se está utilizando una metodología de los dibujos del Banco Mundial, ¿cómo caracterizo mi ciudad? y ¿cómo la quiero a futuro?. Donde dice qué es mi principal problema, el punto tendencial es cómo lo encuentro y cómo iría mi ciudad si yo no hiciera nada por mi ciudad.

Está en rojo la posta médica, la metodología que se utiliza es mejorar por ejemplo el tránsito o la energía eléctrica. Los talleres van dirigidos a la población principalmente, son las personas las que escogen las necesidades primarias. Primero hacen un levantamiento base, esto ha resultado bien porque cada uno forja los problemas principales en la ciudad de influencia. Por ejemplo, el médico de salud de un distrito dijo: Planteó un centro de salud excepto El Tambo, se está en la obligación en atender y buscar el proyecto y sino está incorporarlo; la planificación urbana se hace delimitando el área urbana y tratando de no hacer la expansión urbana se está impulsando un crecimiento vertical, para el área agrícola un sistema de riego tecnificado.

Para el Gobierno empieza el trabajo de gabinete, donde priorizan el proyecto, hay proyectos que le corresponde hacer al distrito y no a la provincia; el PDPC incorpora proyectos para que la población sepa qué proyectos se necesitan hacer en Huancayo; por ejemplo, no hay desarrollo turístico donde se tendrá que promover. Huancayo es la ciudad más feliz del Perú, pero no se han disminuido los grados de desnutrición pero son felices, hay gente que trabaja todo el año y se gasta mucho dinero. Es una ciudad donde no se tiene mucho estrés, se plantea que en la franja ribereña se haga un boulevard para no tener en el centro de Huancayo tanta discoteca y tanto club nocturno, donde sería una economía de escala, esto sale de los talleres a la población.

Es un trabajo de campo, ahora se está trabajando y faltan cuatro días de talleres donde se tiene que trabajar duro. Se saca toda la información que se pueda de los pueblos que se divide por grupos, el Gobierno regional hace la prospectiva de cómo se está haciendo el planteamiento regional, qué proyectos se pueden hacer, y los objetivos estratégicos son similares, solo que ellos lo hacen un poco más macro, los ejes estratégicos son los que los une.

El proyecto más importante que identifique a la municipalidad: se tienen los puentes, la vía expresa, la planta de tratamiento de residuales, planificando a mediano y largo plazo. El transporte público tiene un buen servicio en esta zona, tiene un servicio permanente y a costos bajos.

7. ¿Cómo financia su gestión la provincia de Huancayo?

Vamos a implementar política, en el 2018 que se incrementen en lugar de reducirse, pero en el 2017 con una reducción del IGV se reduce, a menos que el Estado tome una medida de 2%. Respecto a la administración de la política, nosotros tenemos recaudación de ingresos propios por impuestos, vivimos del fondo de canon, no se tiene minería legalizada. Se recibe canon de agua que es poco, se vive de los ingresos propios por impuestos. Una meta nuestra es lograr que el presupuesto tenga una composición 50% del FUN común y el otro 50% de los ingresos propios. Actualmente estamos en 47% del FUN común y 37% de ingresos propios, lo demás proviene de otros.

Lo que se quiere lograr es incrementar nuestros ingresos propios para tener 50 y 50; esto incrementaría los ingresos de la municipalidad, como estamos tratando que a partir de octubre se active un piloto de recaudación. Por ejemplo, se escogerá una zona o dos en la ciudad de Huancayo donde se preste un servicio. Este servicio puede ser de limpieza, de recojo de basura, selección de residuos, y otros como señalización de tránsito, Serenazgo o cámaras de seguridad. Ahí se verá como varía la recaudación en esas zonas donde se incrementan los recursos propios.

8. En cuanto a la gestión administrativa ¿Cómo calificaría el desempeño de la provincia de Huancayo?

Estamos mejor que Trujillo en tema de administración, entonces probablemente nos falle el tema de marketing. Sucede que para hacer el presupuesto anual a lo que se le da menos importancia es al marketing. Se deben promocionar las obras, se tiene un presupuesto limitado para el tema de marketing. Respecto a la planificación urbana, estamos en proceso de concurso público para contratar una consultoría para que nos termine el trabajo del Plan de

Desarrollo Metropolitano de Huancayo. El vigente es 2011 hasta la fecha que solo abarca tres distritos (Huancayo, El Tambo, y Chilca).

La normativa nacional dice que debemos hacer un planeamiento más amplio para proyectar vías a nivel de 18 distritos. Se ha terminado el diagnóstico y estamos en pleno proceso de selección; se debe de terminar el PDM en febrero del próximo año. Respecto al PBI, este está conformado, tenemos identificación del INEI esto es al 2011; sin embargo nuestro sustento principal es el comercio y la agricultura. Los ingresos por comercio son por la licencia de carácter distrital, se tiene un centro comercial donde hay mucho movimiento de dinero, es un polo de desarrollo, existe un tráfico tremendo en las horas punta, hay un parque automotor impresionante.

El Mall Real Plaza ha tenido un gran movimiento, ha tenido una recuperación de tres años de su apertura; habían colas enormes para poder entrar; se tiene Metro a nivel de supermercado que está en Chilca. Hay productos más baratos que de mercado; si se va al mercado mayorista, hay productos agrícolas muchísimo más baratos y frescos que en el centro comercial. Sin embargo hay productos en stock, los costos son más baratos, ya que los traen al por mayor.



Figura A1. Investigadores con la Subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional. Foto tomada por los investigadores el 12 de septiembre de 2016 en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancayo



Figura A2. Explicación de los planes que desarrolla la municipalidad provincial de Huancayo, a cargo de la Subgerenta de Planes y Cooperación Técnica Internacional. Foto tomada por los investigadores el 12 de septiembre de 2016 en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancayo



**Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de Desarrollo Económico y de Turismo de la
Municipalidad Provincial de Huancayo**

Nombre del entrevistado: Mauro A. Gamarra Ramos.

Cargo: Gerente de Desarrollo Económico y de Turismo

Organización: Municipalidad Provincial de Huancayo.

Fecha: 13 de septiembre de 2016

1. ¿Cómo describiría a la provincia de Huancayo?

Huancayo es una ciudad con crecimiento de transporte increíble. A nivel nacional, por cada 11 personas hay un vehículo, mientras que en Huancayo por cada seis personas hay un vehículo. Tenemos un parque automotor de 80,000 unidades y cada mes se venden 500 vehículos nuevos. Hay poder adquisitivo, se mueve muchísimo el tema del comercio [sic] Pasco Huánuco de la selva de Ayacucho, un centro comercial, se mueve mucho la gente en Huancayo.

La gente trabaja mucho, son unas de las ciudades que más trabajan [sic], acá no se ve gente que está en su casa y sabemos también, con las estadísticas se comentó que Huancayo tiene el más alto índice de mujeres con maestría en el Perú. La gente termina de estudiar la secundaria y piensa en cómo ingresar a la universidad, todos quieren ir a la universidad, es un objetivo común. Cuando se va a un colegio, por lo menos todos tienen una idea de qué profesión seguir, es un potencial nuestro, le decían que el 30% de la población femenina ha alcanzado el grado de maestría y claro las mujeres son muy independientes en nuestra zona. Eso es un potencial también tremendo, al que debemos apuntar al tema de política localmente, las mujeres no esperamos a que nos mantengan, la mujer trabaja en lo que sea y eso es un potencial bastante peculiar. Es un potencial importante, la gente busca superación y es grandiosa.

2. ¿Cómo se promociona la ciudad?

Dentro de sus estrategias destaca la artesanía, donde se tienen los mayores ingresos. También con la agricultura, el comercio, la ganadería, y demás actividades que les brinden ingresos de comercio.

3. En materia administrativa ¿Qué se hace en la provincia de Huancayo?

Respecto a los indicadores y temas administrativos, como parte del objetivo estratégico se tiene un planteamiento siguiente: Desarrollar una gestión pública objetiva orientada al ciudadano, se mide con el número de documentos de planificación urbana en las municipalidades y provincias. Los Planes de Desarrollo Concertados (PDC), las metas institucionales que además son las que se plasman en ese PDC y que se miden anualmente con el fin de proporcionar un mayor presupuesto en la ciudad. Si por ejemplo se trabaja el tema de gestión de riesgos de desastres naturales, se incorpora mayor presupuesto y esto es parte de la gestión anual.



Figura B1. Investigadores con el Gerente de Desarrollo Económico y Turismo. Foto tomada por los investigadores el 13 de septiembre de 2016 en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancayo.



Figura B2. Explicación del plano general de la provincia de Huancayo, a cargo del Gerente de Desarrollo Económico y Turismo y de la ex regidora Ninoska Veliz Chávez. Foto tomada por los investigadores el 13 de septiembre de 2016 en las oficinas de la Municipalidad Provincial de Huancayo.

