

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Huánuco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Sadith Milagros Castañeda Bulnes

Giovanna Alexandra Castro López

Irene Betsabeth López Muñoz

Úrsula Angélica Velazco Céspedes

Asesor: Sandro Sánchez Paredes

Santiago de Surco, Junio 2018

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Sandro Sánchez, por su tiempo, apoyo y dedicación en la elaboración de este documento.

A nuestro profesor del curso de Dirección Estratégica, Juan Manuel Aguilar, por sus enseñanzas y aporte al presente trabajo.

Un agradecimiento al Gobernador de la Región de Huánuco Ing. Rubén Alva Ochoa, por compartir información relevante para la presente investigación.



Dedicatorias

Se lo dedico a mis padres y hermanos por su gran amor incondicional.

Sadith Castañeda

Se lo dedico a mi hijo Salvador y a mi esposo Víctor, por su apoyo y amor en todo momento.

Úrsula Velazco

Se lo dedico a mi esposo Sergio, por su apoyo incondicional.

Giovanna Castro

Se lo dedico a mis padres, a mi hermana y a mi novio Carlos por todo su apoyo.

Irene López



Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico de la Provincia de Huánuco dentro de un horizonte de 10 años. El cual está enfocado en potenciar las ventajas competitivas a nivel nacional e internacional. Por esta razón, se identificaron en la región, factores determinantes de éxito como productos representativos en cada una de nuestras industrias, que nos permitirán competir en mercados externos. Asimismo, es importante mencionar que la región de Huánuco cuenta con excelentes suelos y condiciones climáticas que permitirán potenciar su capacidad de producción agroindustrial, en cuanto a la industria minera existen reservas de cobre que permitirán potenciar las exportaciones de minerales y finalmente en la industria de turismo hay centros turísticos paisajístico, ya que se tiene una de las mejores biodiversidades del Perú. Sin embargo, actualmente se detectan oportunidades de mejora en la gestión de la región, el cual permitirá establecer y controlar los lineamientos necesarios para generar mayor inversión en tecnología a fin de poder desarrollar infraestructura en todas nuestras industrias, factor que ha impedido el crecimiento económico y la competitividad de la región.

En base al análisis de los factores externos, como el crecimiento de mercado y el incremento de la competencia y demanda externa; se recomienda implementar una estrategia de diferenciación para los productos agroindustriales, una estrategia de integración para la implementación de infraestructura y tecnología que genere una mayor apertura a las inversiones privadas. Por esta razón, se ha elaborado este plan estratégico para la región Huánuco, que permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo y de esta manera alcanzar la visión estratégica planteada.

Abstract

The present work develops the Strategic Plan of the Province of Huánuco within a horizon of 10 years. Which is focused on enhancing the competitive advantages nationally and internationally. For this reason, in the region, determinants of success were identified as representative products in each of our industries, which will allow us to compete in foreign markets. It is also important to mention that the Huánuco region has excellent soils and climatic conditions that will enhance its capacity for agroindustrial production, in terms of the mining industry, there are copper reserves that will boost mineral exports and finally in the tourism industry. We have scenic tourist centers because we have one of the best biodiversities in Peru. However, opportunities for improvement in the region's management are currently being detected, which will establish and control the necessary guidelines to generate greater investment in technology in order to develop infrastructure in all our industries, a factor that has impeded economic growth and the competitiveness of the region.

Based on the analysis of external factors such as market growth, increased competition and external demand; It is recommended to implement a differentiation strategy for our agro-industrial products, an integration strategy for the implementation of infrastructure and technology that generates greater openness to private investments. For this reason, this strategic plan for the Huánuco region has been drawn up, which will allow reaching the long-term objectives and thus achieve the strategic vision proposed.

Tabla de Contenidos

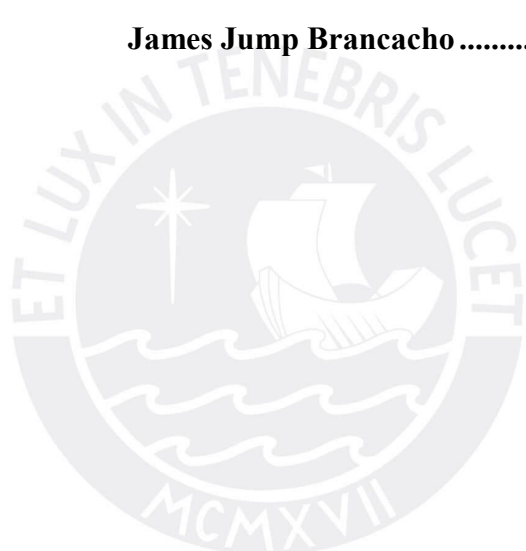
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de Huánuco	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	11
2.3 Misión	11
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética	12
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.....	14
3.1.2 Potencial nacional.....	16
3.1.3 Principios cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del análisis en Huánuco.....	25
3.2 Análisis Competitivo del País	25
3.2.1 Condiciones de los factores	25
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	26
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28
3.2.5 Influencia del análisis en la Región de Huánuco	29
3.3 Análisis PESTE	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	31
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	34
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	35
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	36
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
3.5 La Región Huánuco y sus Competidores	38
3.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes	38
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	39
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	40
3.5.4 Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	41
3.6. Provincia de Huánuco y sus Referentes	41
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	42
3.8 Conclusiones	44
Capítulo IV: Evaluación Interna	46
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	46
4.1.1 Administración y gerencia (A)	46
4.1.2 Marketing y ventas (M)	50
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	56
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.5 Recursos humanos (H)	58

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	60
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	61
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	62
4.3. Conclusiones	63
Capítulo V: Intereses de Huánuco y Objetivos de Largo Plazo	66
5.1 Intereses de Huánuco	66
5.2 Potencial de la Región de Huánuco	67
5.3 Principios Cardinales de la Región de Huánuco	74
5.4 Matriz de Intereses de Huánuco (MIO)	76
5.5 Objetivos de Largo Plazo	77
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	80
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	80
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	80
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	84
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	85
6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE).....	86
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	87
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	87
6.9 Matriz de Ética (ME)	89
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	89
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	92
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	92
6.13 Conclusiones	97
Capítulo VII: Implementación Estratégica	98

7.1 Objetivos de Corto Plazo	98
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	98
7.3 Políticas de cada Estrategia	100
7.4 Estructura Organizacional de Huánuco	102
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	106
7.6 Recursos Humanos y Motivación	107
7.7 Gestión del Cambio	108
7.8 Conclusiones	109
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	110
8.1 Perspectivas de Control	110
8.1.1 Aprendizaje interno	111
8.1.2 Procesos	111
8.1.3 Clientes	112
8.1.4 Financiera	112
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	112
8.3 Conclusiones	112
Capítulo IX: Competitividad de Huánuco	115
9.1 Análisis Competitivo de Huánuco	115
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huánuco	115
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Provincia de Huánuco	117
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	118
9.5 Conclusiones	118
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	119
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)	119
10.2 Conclusiones Finales	119

10.3 Recomendaciones Finales	119
10.4 Futuro de Huánuco	120
Referencias.....	123
Apéndice A: Entrevista al Gerente del Gobierno regional de Huánuco – Arlindo Luciano Guillermo	134
Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial - Wuilda Jacha	137
Apéndice C: Entrevista al Gerente de la Cámara de Comercio de Huánuco - Vladimir Santiago Espinoza	140
Apéndice D: Entrevista al Director Regional de Comercio Exterior y Turismo – James Jump Brancacho	142



Lista de Tablas

Tabla 1	Superficie y Población de Huánuco al 2017	2
Tabla 2	Indicadores Demográficos por Años Calendario 1995-2025.....	4
Tabla 3	Huánuco: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años, Según Sexo, 2012 – 2016 (Porcentaje del Total de Población de 15 y Más Años)	7
Tabla 4	Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....	15
Tabla 5	Producto Bruto Interno por Sectores Económicos	18
Tabla 6	PBI y PBI Per Cápita (Purchasing Power Parity) de las Principales Economías de América Latina	32
Tabla 7	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
Tabla 8	Matriz Perfil de Competitividad (MPC)	43
Tabla 9	Matriz Perfil de Referencial (MPR).....	44
Tabla 10	Principales Proyectos Ejecutados y en Ejecución de la Región de Huánuco al 2015.....	49
Tabla 11	Exportaciones de Productos Tradicionales de Huánuco al 2015	50
Tabla 12	Exportaciones de Productos No Tradicionales de Huánuco al 2015.....	51
Tabla 13	Huánuco, llegada de Visitantes al Parque Nacional de Tingo María (Cuenca de las Lechuzas)	54
Tabla 14	Huánuco Llegada de Visitantes al Complejo Arqueológico Kotosh	55
Tabla 15	Resultado Económico del Gobierno Regional de Huánuco (miles de nuevos Soles)	58
Tabla 16	Acceso Conocimiento Básico.....	60
Tabla 17	Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación	61
Tabla 18	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	63

Tabla 19	<i>Huánuco, Valor Agregado Bruto por los Años, Según Actividades Económicas (Valores a Precio Corriente, en Miles de Nuevos Soles)</i>	70
Tabla 20	<i>Matriz de Intereses de la Región Huánuco</i>	77
Tabla 21	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i>	81
Tabla 22	<i>Calificación de Factores de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la Provincia de Huánuco</i>	82
Tabla 23	<i>Matriz de Decisión de Estrategias (MDE)</i>	88
Tabla 24	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	90
Tabla 25	<i>Matriz de Rumetl (MR)</i>	93
Tabla 26	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	94
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)</i>	95
Tabla 28	<i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	96
Tabla 29	<i>Objetivos de Corto Plazo para la Región de Huánuco (OCP)</i>	101
Tabla 30	<i>Recursos Asignados para la Región Huánuco</i>	102
Tabla 31	<i>Políticas de la Región Huánuco</i>	103
Tabla 32	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	113
Tabla 33	<i>Plan Estratégico Integral</i>	122

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Mapa de la región de Huánuco.	2
<i>Figura 2.</i> Políticas de Estado del acuerdo nacional.....	15
<i>Figura 3.</i> Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2015.....	17
<i>Figura 4.</i> Perú: Exportaciones de bienes y servicios 2016.....	19
<i>Figura 5.</i> Número de computadoras en el hogar (Trimestre: enero, febrero, marzo 2016 y 2017).	21
<i>Figura 6.</i> Organización del gobierno peruano.....	23
<i>Figura 7.</i> Demanda interna real 2004-2016.....	27
<i>Figura 8.</i> Ejecución de la inversión pública en los gobiernos locales.....	33
<i>Figura 9.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco.....	47
<i>Figura 10.</i> Potencialidades de cada sector de la región de Huánuco.....	51
<i>Figura 11.</i> Superficie agrícola de Huánuco por año (Ha).	56
<i>Figura 12.</i> Matriz PEYEA de provincia de Huánuco.....	83
<i>Figura 13.</i> Matriz BCG de la provincia de Huánuco.....	85
<i>Figura 14.</i> Matriz IE de Huánuco.....	86
<i>Figura 15.</i> Gran estrategias (MGE).....	86
<i>Figura 16.</i> Nueva estructura organizacional del Gobierno Regional de Huánuco.....	105
<i>Figura 17.</i> Índice de competitividad de Huánuco.	116

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

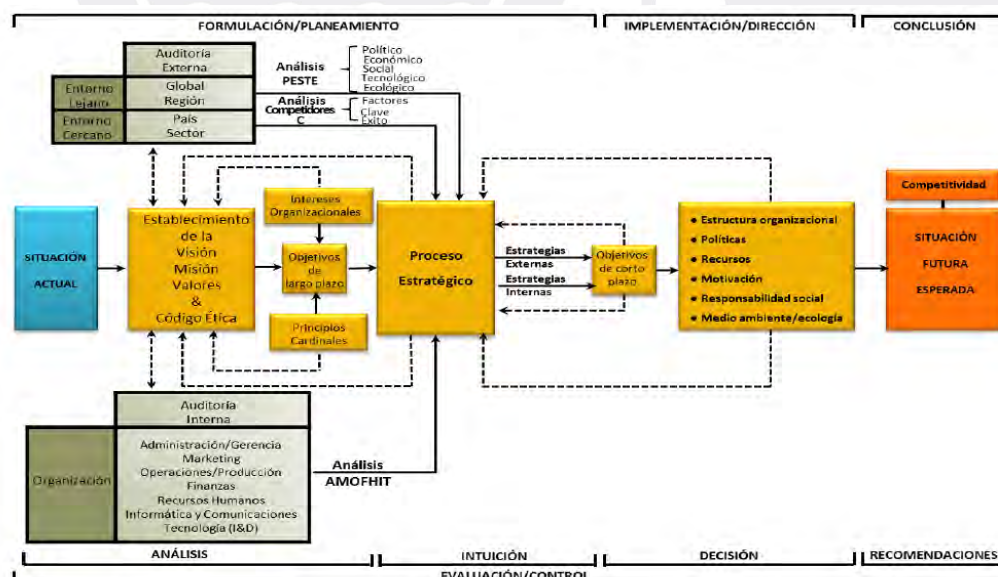


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

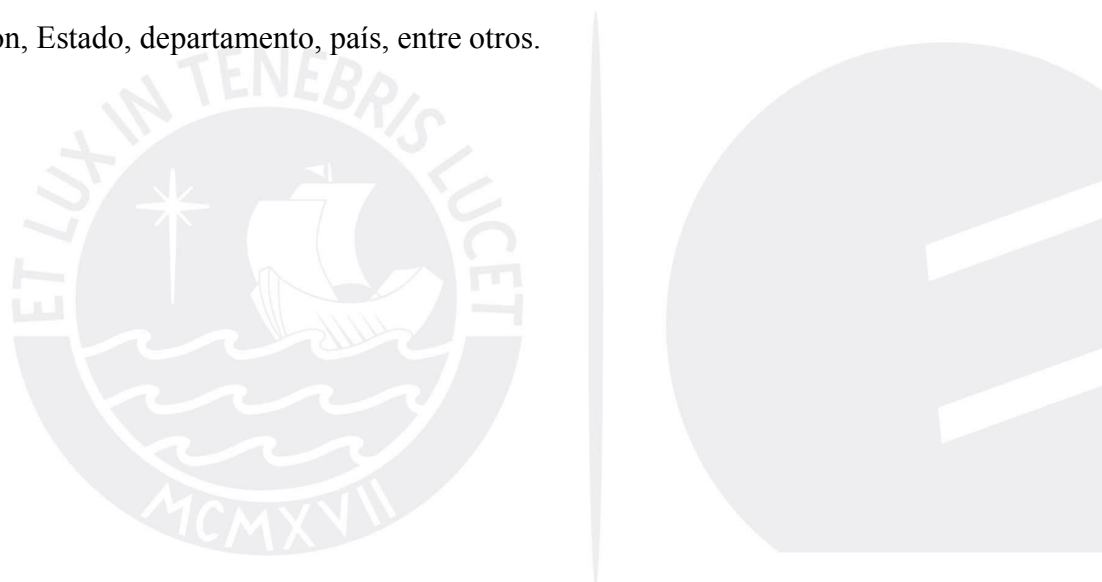
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General de Huánuco

En el presente capítulo se define la situación general de la provincia de Huánuco, en función de su ubicación y características propias de la región.

1.1 Situación General

La región de Huánuco está ubicada en la parte centro oriental del Perú y abarca una superficie de 36 850 km², lo cual representa el 2,9 % del territorio general del país. Está conformado por dos regiones naturales, siendo la Sierra la que ocupa un mayor porcentaje 22, 012 km² y 14, 837 km² representado por la zona ceja de selva y selva. Los ríos principales son Pachitea, Marañón y Huallaga, y mantienen una altitud entre los 250 y 3,831 m.s.n.m. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015).

La región de Huánuco fue creada el 24 de enero de 1869 y se encuentra constituido por 11 provincias: Huánuco (la capital), Puerto Inca, Leoncio Prado, Marañón, Huamalíes, Pachitea, Lauricocha, Huacaybamba, Ambo, Dos de Mayo y Yarowilca (ver Figura 1). Según el último censo de 2007, le correspondió 762,223 habitantes, representando el 2.8 % de la población nacional, de la cual el 35.5% son habitantes de la provincia de Huánuco (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). De acuerdo a la última proyección de población brindadas por el INEI al 30 de junio del 2017, la región de Huánuco contó con una población de 873,134 habitantes, siendo la provincia de Huánuco la que continúa concentrando el 36 % de la población (ver Tabla 1). A nivel nacional, Huánuco es el décimo tercer departamento con mayor población, en comparación con Lima, que tiene concentrando el 31.6% de población y Madre de Dios tan solo el 0.4% de población.

En los últimos 10 años, se ha registrado cambios en la conformación de la población de la región de Huánuco, por lo tanto, se observó una mayor población entre los 15 y 64 años. En el 2015, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015), estimó que el 32.5% tenía entre 0 y 14 años, el 62% entre 15 y 64 años y el 5,5% más de 65 años. En la



Figura 1. Mapa de la región de Huánuco.

Tomado de “Información General: Localización geográfica, sociodemográfica, transporte”, por la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017 (http://www.munihuanuco.gob.pe/informacion_general.php).

Tabla 1

Superficie y Población de Huánuco al 2017

Provincia	Nº Distritos	Superficie (Km ²)	Población	% Población
Huánuco	12	4013	310448	36
Leoncio Prado	6	4953	133500	15
Humalíes	11	3145	75505	9
Pachitea	4	2630	72229	8
Ambo	8	1581	57239	7
Dos de Mayo	9	1439	53324	6
Lauricocha	7	1860	38667	4
Yarowilca	8	760	33235	4
Puerto Inca	5	9914	31429	4
Marañón	3	4802	32118	4
Huacaybamba	4	1744	22843	3

Nota. Adaptado de “Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados 2017,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2017 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1420/index.html).

Tabla 2, se muestra que el año 2017 presenta tendencias positivas para: Población, Nacimientos, Tasa Bruta de Mortalidad, Esperanza de Vida y una tendencia negativa para lo referente a Nacimientos anuales, Tasa de fecundidad, y la Tasa Global de Fecundidad (INEI, 2010).

Infraestructura y transporte. La provincia de Huánuco posee una red de transporte que permite conectar los centros poblados distribuidos en el territorio, de esa manera se encuentran interconectados los centros poblados con la capital. La mayoría de las actividades se encuentran en la capital, en donde se concentran los principales negocios, así como centros comerciales, bancarios, centros educativos, entre otros. Las rutas de acceso se encuentran por la carretera central, camino a la Oroya y vía Oyón. Huánuco a su vez comunica a Tingo María, Padre Abab y la ciudad de Pucallpa, por lo cual genera comercio tanto con la sierra y selva del país. Huánuco, también cuenta con un aeropuerto nacional "Alfárez FAP David Figuroa Fernandini", el cual se encuentra ubicado en la Provincia de Huánuco a seis kilómetros de la ciudad. Es administrado por CORPAC SA y cuenta con una pista asfaltada de 2,500 metros de largo por 30 de ancho. En cuanto al número de pasajeros, Huánuco registro un flujo de 104,8 mil pasajeros, lo que equivale al 0.5% del total nacional; con un promedio de 51,744 pasajeros de entrada y 53,094 de salida. Sin embargo, las entradas y salidas de carga, registraron durante el 2015, 45,3 toneladas de tráfico durante todo el año (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013). Asimismo, también se cuenta con un segundo aeropuerto dentro de Huánuco, provincia de Leoncio Prado y distrito de Rupa Rupa a 0.5 km de la ciudad de Tingo María, el cual se encuentra administrado por CORPAC SA (BCRP,2016).

En cuanto a los establecimientos de salud, en Huánuco se registraron dos Hospitales (nivel I y nivel II) en los cuales se puede acceder al sistema asistencial del Seguro Social de Salud, así como también 63 centros de salud y 229 puestos de salud (ESSALUD, 2014). El

Tabla 2

Indicadores Demográficos por Años Calendario 1995-2025

Año	Fecundidad					Mortalidad			Migración		Crecimiento Total	
	Población Total	Nacimientos Anuales	Tasa Bruta de Natalidad (por mil)	Tasa Global de Fecundidad (hijos x mujer)	Defunciones Anuales	Tasa Bruta de Mortalidad (por mil)	Esperanza de Vida al Nacer	Tasa de Mortalidad Infantil (por mil)	Netos Anuales	Tasa de Migración Neta (por mil)	Crecimiento Total Anual	Tasa de Crecimiento Total (por mil)
2013	847714	19455	22,85	2,9	4881	5,78	71,63	22,2	-7783	-9,15	6791	8,01
2014	854234	19327	22,53	2,92	4926	5,79	71,86	21,7	-7736	-9,03	6665	7,8
2015	860537	19202	22,21	2,89	4973	5,8	72,09	21,2	-7694	-8,92	6535	7,59
2016	866631	19075	21,9	2,87	5022	5,81	72,31	20,7	-7655	-8,81	6398	7,38
2017	872523	18944	21,59	2,84	5073	5,83	72,53	20,2	-7621	-8,71	6250	7,16
2018	878199	18804	21,29	2,82	5127	5,86	72,74	19,8	-7590	-8,61	6087	6,93
2019	883644	18659	20,98	2,79	5183	5,88	72,96	19,3	-7563	-8,53	5913	6,69
2020	888845	18510	20,68	2,77	5241	5,91	73,17	18,9	-7540	-8,45	5729	6,45
2021	893789	18354	20,37	2,75	5301	5,94	73,38	18,5	-7521	-8,37	5532	6,19
2022	898486	18187	20,06	2,72	5364	5,98	73,58	18,1	-7505	-8,31	5318	5,92
2023	902955	18005	19,75	2,7	5429	6,02	73,78	17,7	-7493	-8,24	5083	5,63
2024	907214	17809	19,42	2,67	5496	6,06	73,98	17,3	-7485	-8,19	4828	5,32
2025	911280	17599	19,08	2,64	5566	6,1	74,18	16,9	-7480	-8,13	4553	5,00

Nota. Adaptado de “Perú, Estimaciones y proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples 1995-2025,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010

(<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>).

61.4% de las viviendas de Huánuco se encuentran construidas principalmente de adobe y tapia. El agua es abastecida a través de río, acequia, manantial entre otros en 49.4%. Solo se dispone del 44.1% de alumbrado eléctrico en toda la región (INEI, 2014).

Telecomunicaciones. Durante el 2015, el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] determinó que Huánuco concentró el 0.8% de líneas (22673) de teléfono fijo en comparación con el total de líneas a nivel nacional. Es importante considerar que, en los últimos cinco años, se han incrementado el número de líneas de teléfono fijo de 20,2 miles en el 2010 a 22,7 miles en el 2015, lo cual genera un crecimiento del 12%. Dicho crecimiento también se ve reflejado tanto con el uso de celulares y de internet, por más que aún cuenten con pocos afiliados en comparación con otras regiones del país, su crecimiento se registra en tres veces más con respecto al ratio de penetración considerado 10 años atrás.

Características educativas. Durante el 2016, Huánuco registró la matrícula en centros educativos de 235,196 alumnos, por lo cual contaron con 15,107 docentes quienes se desempeñaron en los 2,641 locales escolares y 4,305 centros educativos. Cabe resaltar que la mayor cantidad de estos alumnos se encontraron en el nivel básico regular, con 217,871 alumnos matriculados; de ellos 40,860 cursan el nivel inicial, 104,428 el nivel primaria y solo 72,583 el nivel secundario. En cuanto a estudios superiores se contó con 6,513 alumnos matriculados en institutos dentro de la provincia de Huánuco, siendo la mayor parte de ellos del rubro tecnológico (5,334), pedagógico (994) y artístico (185) (Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE], 2016).

El Índice de progreso social regional del Perú 2017, de acuerdo con CENTRUM Católica (2017) señaló que su función principal es ser utilizado como una herramienta para tomar decisiones en la inversión social, la misma que puede incluirse en políticas públicas y agregarse en la agenda de la región. Es así que la región de Huánuco ocupó el puesto 22 a

nivel nacional en el IPS, con un puntaje de 55.09 y con un nivel medio bajo, el mismo que se subdivide en tres dimensiones, como son la dimensión necesidades Básicas Humanas, en el cual la región de Huánuco ocupó el puesto 22, con un puntaje de 56.50 y abarca temas de nutrición, cuidados médicos básicos, agua, saneamiento, vivienda y seguridad; la segunda dimensión es fundamentos del bienestar en el cual la región de Huánuco ocupó el puesto tres, con un puntaje de 57.65, el mismo que contiene temas de acceso a conocimiento básico, acceso a información, telecomunicaciones, salud, bienestar y calidad ambiental; y finalmente la tercera dimensión que está enfocada a derechos personales, en el cual Huánuco ocupó el puesto 24, con un puntaje de 56.50 y contiene temas relacionados con la libertad personal, libertad de elección, tolerancia, inclusión y acceso a la educación superior (CENTRUM Católica , 2017).

Según plan regional de educación concertado del Gobierno Regional de Huánuco (2003) indicó que la región de Huánuco cuenta con una de las tasas más altas en analfabetismo de todo el Perú, en el cual sobresale la provincia de Pachitea con el menor índice de Desarrollo Humano y con el más alto número de personas que no saben leer y escribir, por tal motivo el analfabetismo representa uno de los retos que se debe enfrentar para lograr el desarrollo sostenido de la región. Por otro lado, según el INEI (2017) indicó que al 2016 la región de Huánuco ha alcanzado un índice de 13.4% en analfabetismo, en el cual se observa una diferencia considerable en el sexo, en el cual las mujeres representan una mayor tasa con el 19.4%, a diferencia de los hombres que representan un 6.3% de analfabetismo (ver Tabla 3).

Actividades económicas. Huánuco se encuentra dentro de las regiones con mayores niveles de incidencia en pobreza, alrededor del 35,1% al 42,8% (INEI, 2014). En cuanto a su economía, se considera una producción de 4´662,072 miles de nuevos soles. El 50.75% de la población económicamente activa (PEA) ocupada, se encuentra concentrada en la agricultura,

siguiendo el 11.13% ocupada en actividades de comercio y el 5.68% en actividades de manufactura. Existen 19,185 empresas formales, de las cuales 1,724 son del sector manufacturero, Asimismo el 98.2% son consideradas microempresas (BCR P, 2011).

Tabla 3

Huánuco: Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y Más Años, Según Sexo, 2012 – 2016 (Porcentaje del Total de Población de 15 y Más Años)

Sexo	2012	2013	2014	2015	2016
Femenina	23.3	22.9	20.3	19.4	...
Masculina	10.3	9.5	6.6	6.3	...
Total	16.6	16	13.4	12.7	13.4

Nota. Adaptado de “Huánuco: Compendio Estadístico 2017,” por INEI, 2017 (ftp://ftp.regionhuanuco.gob.pe/regulations/2018/999/999000020182018_1516727551.pdf).

La región de Huánuco considera diversas actividades productivas, como son las zonas de producción agrícola, área forestal, producción minera y áreas turísticas. El mayor potencial que presenta Huánuco es aquel que se enfoca en la producción agroindustrial (siendo la papa y el cacao sus productos representativos), las actividades agropecuarias, así como también el aspecto forestal, el cual se encuentra afectado por la tala indiscriminada de árboles. Si bien es cierto su economía se basa en desarrollar actividades agrícolas, éstas se encuentran en un nivel básico por lo que aún no se ha desarrollado todo el potencial que tiene la región para la agricultura tanto en la zona de sierra y selva. Asimismo, las actividades ganaderas se desarrollan en menor porcentaje, por lo cual su principal producción está orientada al desarrollo de derivados de carne de vacuno y productos lácteos (CEPLAN, 2016). Durante el 2015, las exportaciones llegaron a 130 millones de dólares, de los cuales sus principales productos tradicionales comercializados fueron: el café y concentrados minerales como el cobre, plata, plomo y zinc. En cuanto a los productos no tradicionales, se tomó en cuenta la producción de cacao, flores frescas, tara, entre otros (SIICEX, 2017a).

Huánuco tiene un territorio que cuenta con un gran listado de productos en la agroindustria que se puede aprovechar para su producción y comercialización; en la sierra

tiene las papas nativas y los cereales, mientras en la selva cuenta con el cacao y café.

Asimismo, la región tiene productos que cuentan con un mayor volumen de producción que son la yuca, plátano, palma aceitera, trigo, maíz amiláceo y arveja grano verde. Las ventajas geográficas permiten a Huánuco contar con tierras que presentan pronunciadas pendientes y pisos ecológicos que son aprovechados por los agricultores. Según el censo nacional III agropecuario las 93,626 unidades agropecuarias contaron con una extensión total de 1'346,147 hectáreas de las cuales el 29% estuvo constituido por superficie agrícola y el 71% por superficie no agrícola; estas últimas cuentan con potencial para tratarla y convertirla a agrícola. Además, esta región constituye un importante potencial para el desarrollo agroindustrial porque cuenta con recursos hídricos por la existencia de grandes, medianas y pequeñas lagunas. Cabe resaltar que la participación de la agroindustria en el PBI de la región alcanzó un 43% (INEI, 2000).

A nivel hidro - energético, Huánuco es conocida como la región que puede generar energía a todo el país, sin embargo, existen cinco proyectos a desarrollar en la zona que se encuentra fuera de la planificación de la región por falta de inversión pública al no ser considerado en el presupuesto nacional (CEPLAN, 2016). Uno de sus principales proyectos, construido por la empresa Odebrecht, ha sido la Central Hidroeléctrica de Chaglla, proyecto que a la fecha se encuentra operando (BCRP, 2016).

La minería, es otra de las actividades productivas realizadas en la región de Huánuco, actualmente se exporta diversos concentrados minerales como son: cobre, plata, plomo y zinc; a países como: Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur y España según el sistema de información de comercio exterior, en su reporte de exportaciones de productos no tradicionales al 2015 (SIICEX, 2017a). Cabe resaltar, que la producción minera ha tenido una variación entre el seis y 10 por ciento de crecimiento en los últimos 10 años, por lo cual, la mayor contribución de minerales que registra la región al país se hace a través de la

Compañía Minera Raura SA; la cual produce concentrados de plata, cobre, zinc y plomo (BCRP, 2016).

Dentro de los principales yacimientos mineros reportados se tienen proyectos de exploración de oro a la orilla de los ríos Marañón y Chontayacu; exploración de cobre, plata y zinc por el proyecto minero Santa Rosa, entre otros que aún se encuentran en estudio (CEPLAN, 2016). Según el informe anual del Banco Central de Reserva y el reporte de la cartera de proyectos mineros que actualiza todos los años el ministerio de energía y minas, mencionó el proyecto de exploración Rondoni, ubicado en la provincia de Ambo. Dicho proyecto cuenta con una inversión de US\$ 350 millones en la fase de construcción, la cual espera contar con una producción de 50 mil toneladas de cobre al año (BCRP, 2016).

Asimismo, la inversión minera registrada en el 2015 fue de US\$ 7 525,3 millones a nivel nacional, de los cuales el 0,3% fueron asignados a la región de Huánuco. El aporte minero a nivel nacional registró S/ 2 994,9 millones, en los cuales se consideran aspectos relacionados al canon minero, regalías y derechos de vigencia de proyectos mineros. La región de Huánuco contribuyó con S/ 6,3 millones, lo cual significó un incremento del 40% con referencia al 2014 (BCRP, 2016).

En cuanto al turismo, la región de Huánuco es una región andina amazónica que cuenta con nevados, cordilleras, cálidos valles y selvas amazónicas que atraen a turistas nacionales e internacionales. Posee una gran ventaja frente a otras regiones debido a la mezcla de sierra y selva que permite brindar al turista una extraordinaria experiencia en turismo tradicional como ecoturismo. La región de Huánuco destaca por su gran biodiversidad, parques turísticos, cataratas, lagunas, observación de aves, entre otros (CEPLAN, 2016). La llegada de turistas al Perú ha crecido en los últimos diez años de 1,4 a 4,0 millones de turistas extranjeros. De la misma manera, la capacidad ofertada de alojamientos ha crecido considerablemente en la región de Huánuco, actualmente existen 530

alojamientos los cuales cuentan con 7,228 habitaciones y 11,108 camas. Huánuco ocupa el ranking número 16 en la tabla de capacidad ofertada de alojamientos (MINCETUR, 2017).

1.2 Conclusiones

La región de Huánuco tiene como principal referente el aprovechamiento de recursos naturales que producen, así como también un alto potencial forestal sumándose a ellos las actividades mineras y turísticas. Sin embargo, es considerada dentro del grupo de provincias con mayor nivel de pobreza. Cabe resaltar que la región de Huánuco es un punto importante de conexión con las demás regiones que se encuentran comprendidas entre la zona oriente y centro. Una importante conclusión que se puede desprender del presente capítulo, es que resulta fundamental promocionar la comercialización de productos originarios de la zona como son la papa, café y el cacao, con la ejecución de una agricultura intensiva; proporcionar rutas turísticas que permitan conocer los principales atractivos turísticos de la región, así como la producción de una minería responsable respetando la conservación del medio ambiente y teniendo en consideración la participación que debe tener la población en este proceso, con el fin de beneficiarla y contribuir con su desarrollo.

Asimismo, es importante la generación de proyectos de mejora en cuanto a la infraestructura de Huánuco, ya que a la fecha el mayor porcentaje de sus viviendas aún son de material de adobe y no cuentan con servicios básicos como son agua, desagüe y energía eléctrica. Las pistas y carreteras son aún parte de proyectos de mejora de la región que no llegan a ofrecer una conexión óptima entre el agricultor, centros de acopio y provincias aledañas. Por lo tanto, la promoción de la inversión pública y privada debe estar orientada en reducir la pobreza, ya que Huánuco es aún una región con mayor índice de pobreza, por lo tanto, es importante impulsar actividades que permitan generar empleo, inversión en la salud, así como también desarrollo de la educación a fin de tener una población más preparada para asumir los nuevos retos de la región.

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

En este capítulo, se ha planteado la visión del departamento de Huánuco, su misión y los valores y principios éticos que regirán su actuar durante la ejecución del presente planeamiento estratégico.

2.1 Antecedentes

En este capítulo, se ha planteado la visión, misión, valores y código de ética, dejando de lado por un momento el corto plazo y enfocando en un horizonte de largo plazo, donde se realiza el planeamiento estratégico para mostrar el camino que debe de seguir el departamento de Huánuco.

La visión, responde a la pregunta ¿Qué se quiere llegar a ser? que permite pensar en el largo plazo. Luego se ha planteado una nueva interrogante ¿Cuál es el negocio? de su respuesta se ha derivado la misión, siendo lo que debe hacer Huánuco para lograr el éxito. Sin embargo, es importante identificar los valores relevantes, para que se conviertan en las directrices que norman y guían la actuación de los Stakeholders (D'Alessio, 2008), y finalmente, para asegurar la convivencia de los participantes se ha planteado un código de ética para regir el comportamiento de los participantes bajo los valores establecidos. Para que una región tenga un mayor desarrollo y una alta rentabilidad propone realizar un Plan estratégico y para ello se comienza definiendo los cuatro componentes fundamentales: (a) la visión, (b) misión, (c) valores, y (d) el código de ética.

2.2 Visión

El departamento de Huánuco, hacia el año 2027, será el principal referente del Perú en el aprovechamiento de la agroindustria, floricultura y turismo que permitirá lograr un mejor **posicionamiento en el Índice de Competitividad Regional del Perú.**

2.3 Misión

Promover el desarrollo sostenible del departamento de Huánuco y el bienestar socio

económico de la población, con el apoyo de inversionistas que tengan la necesidad de desarrollar las industrias de agroindustria, floricultura y turismo, a través de modelos de negocios que ofrezcan un valor compartido que involucren a la población en la participación y protección de la biodiversidad.

2.4 Valores

Los valores que garantizarán la sostenibilidad de la provincia son:

1. Innovación: la Provincia debe enfocarse en la investigación y desarrollo de nuevas ideas y métodos para mejorar la producción de sus productos.
2. Identidad regional: sentido de pertenencia, es de suma importancia que la población se sienta orgullosa de ser parte de la región de Huánuco y esto se logrará con el esfuerzo del gobierno regional que se enfocará en el desarrollo de la región.
3. Desarrollo social: las iniciativas a implementarse buscarán el beneficio de todos los habitantes de la provincia, de forma tal que se reduzcan los niveles de pobreza, enfermedades y baja educación en la zona. Se buscará un crecimiento integral de la provincia.

2.5 Código de Ética

A continuación, se plantean los pilares del código de ética de la provincia, que son aquellas pautas que garantizarán su desarrollo sostenible:

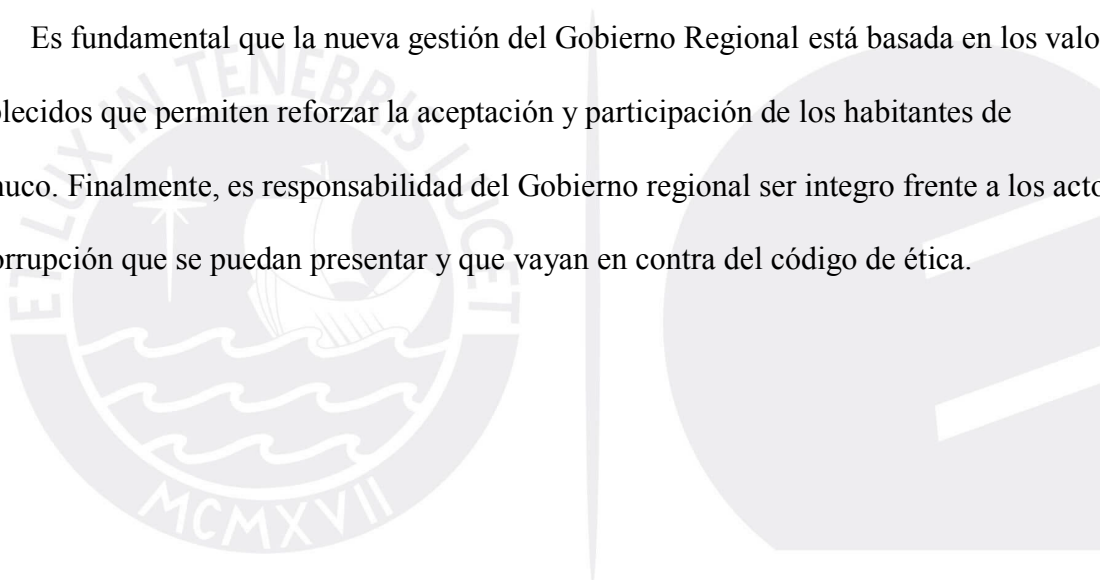
- Mantener y preservar el medio ambiente con equilibrio entre crecimiento económico y responsabilidad ecológica en el consumo de los recursos naturales.
- Promover la transparencia y confianza entre los integrantes del Gobierno Regional de Huánuco, así como la relación con los miembros de la comunidad de Huánuco.
- Velar por el uso racional de los recursos materiales y financieros que el gobierno peruano ha asignado para la región Huánuco, a través de funciones y responsables claramente establecidas.

- Respeto, transparencia y diálogo entre los distintos actores involucrados en el crecimiento de la provincia, para llegar a acuerdos que beneficien a la mayoría.

2.6 Conclusiones

Del presente capítulo, puede concluirse que la proyección de la provincia se encuentra basada en lograr un desarrollo sostenible en la agroindustria, turismo y floricultura, por ello es importante tener los lineamientos claros para que sirvan como base para elegir la estrategia. Es por ello que la visión es la gran meta para lograr cambiar la situación actual del departamento de Huánuco. Asimismo, el trabajo en equipo del Gobierno Regional con la población debe estar acompañada con la confianza de modo que permita apoyar en las estrategias planteadas.

Es fundamental que la nueva gestión del Gobierno Regional está basada en los valores establecidos que permiten reforzar la aceptación y participación de los habitantes de Huánuco. Finalmente, es responsabilidad del Gobierno regional ser integro frente a los actos de corrupción que se puedan presentar y que vayan en contra del código de ética.



Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo de la evaluación externa, se va a considerar el entorno de Perú y el ámbito global.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman, los intereses nacionales son los que busca el Estado para conseguir algo o protegerse de los demás Estados, los mismos que pueden ser comunes u opuestos, citado por D'Alessio (2015) y están compuestos por intereses nacionales, factores de potencia nacional y principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Actualmente el acuerdo nacional aprobó 31 políticas de Estado según la Figura 2 los mismos que fueron agrupados en cuatro ejes temáticos: (a) la democracia y Estado de derecho, (b) la equidad y justicia social, (c) la competitividad del país; y (d) el Estado eficiente, transparente y descentralizado, las mismas que constituyen el marco orientador para definir los objetivos nacionales, las políticas, las metas y acciones y se encuentran incluidos en el plan bicentenario: El Perú hacia el 2021 (CEPLAN, 2011). También identificó seis objetivos nacionales para el plan Bicentenario: (a) los derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) las oportunidades y acceso a los servicios, (c) el Estado y gobernabilidad, (d) la economía, competitividad y empleo, (e) el desarrollo regional e infraestructura, y (f) los recursos naturales y ambiente. Asimismo, CEPLAN mencionó que se debe concertar las decisiones públicas con las del sector privado, lo cual permite una mejor respuesta del Estado frente a la demanda de la sociedad, así también como la coordinación pública y privada para lograr los objetivos nacionales. Por otro lado, en la Tabla 4 se presentan los cuatro intereses nacionales agrupados en la Matriz de Interés Nacional del Perú.

3.1.2 Potencial nacional

Hartman (según se citó en D'Alessio, 2015) propuso siete elementos del poder



Figura 2. Políticas de Estado del acuerdo nacional.

Adaptado de “Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2011

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Soberanía y defensa nacional.	-	Brasil (**)	-	-
	-	Chile (**)	-	-
	-	Colombia (**)	-	-
2. Crecimiento económico y Bienestar social.	-	Colombia (*)	Brasil (*)	-
	-	Chile (*)	-	-
	-	EE. UU (*)	-	-
	-	-	-	-
3. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.	-	EE. UU (*)	-	-
	-	Chile (*)	Brasil (*)	-
	-	-	Colombia (*)	-
4. Inversión privada y extranjera.	-	EE. UU (**)	-	-
	-	China (**)	-	-
	-	UE (**)	-	-
	-	Brasil (**)	-	-

Nota. (*) Intereses comunes e (**) Intereses opuestos. Tomado de “El plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021,” por CEPLAN, 2011

3.1.2 Potencial nacional

Hartman (según se citó en D'Alessio, 2015) propuso siete elementos del poder nacional: (a) demográficos, (b) geográficos, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico/psicológico/sociológico, (f) organizacional /administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según el Instituto nacional de estadística e informática [INEI](2015) indicó que en el último censo realizado el 11 de julio de 2015, la población en el Perú se estimó en 31'151,643 mil habitantes; su densidad poblacional fue de 24.2 habitantes por kilómetro cuadrado y el crecimiento promedio anual de 1.6%. Con respecto a la proporción de habitantes 15'605,814 mil fueron hombres, equivalente al 50.1%; y 15'545,829 mil fueron mujeres, equivalentes al 49.9%. Así también según cifras del INEI (2015), la distribución de la población en las regiones del país fue de 56.3% en la costa; 29.7% en la sierra y 14% en la selva. En el cual Lima representa el departamento con mayor concentración del país con 9'835,000 habitantes, lo que representa el 32% de la población de todo el Perú (incluye a la Provincia de Lima y la Región de Lima), por el otro extremo, se tiene a los departamentos de Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna que no superan los 400 mil habitantes. Asimismo, el INEI (2015) indicó que la región de Huánuco contó con 860,500 habitantes, el cual representó el 9.7% del total que tiene Lima y el 2.76% del total del país (ver Figura 3).

Geográfico. El Perú según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2017) indicó que se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34' de latitud sur y los meridianos 68°7' y los 81° 20'13" de longitud, con una extensión de 1'285,216 km² y un total de 128,5 hectáreas en todo el territorio en el cual cuenta con tres regiones naturales conformada por la costa con 15, 087,282 ha, la sierra con 15, 087,282 ha y la selva con 77, 528,030 ha.

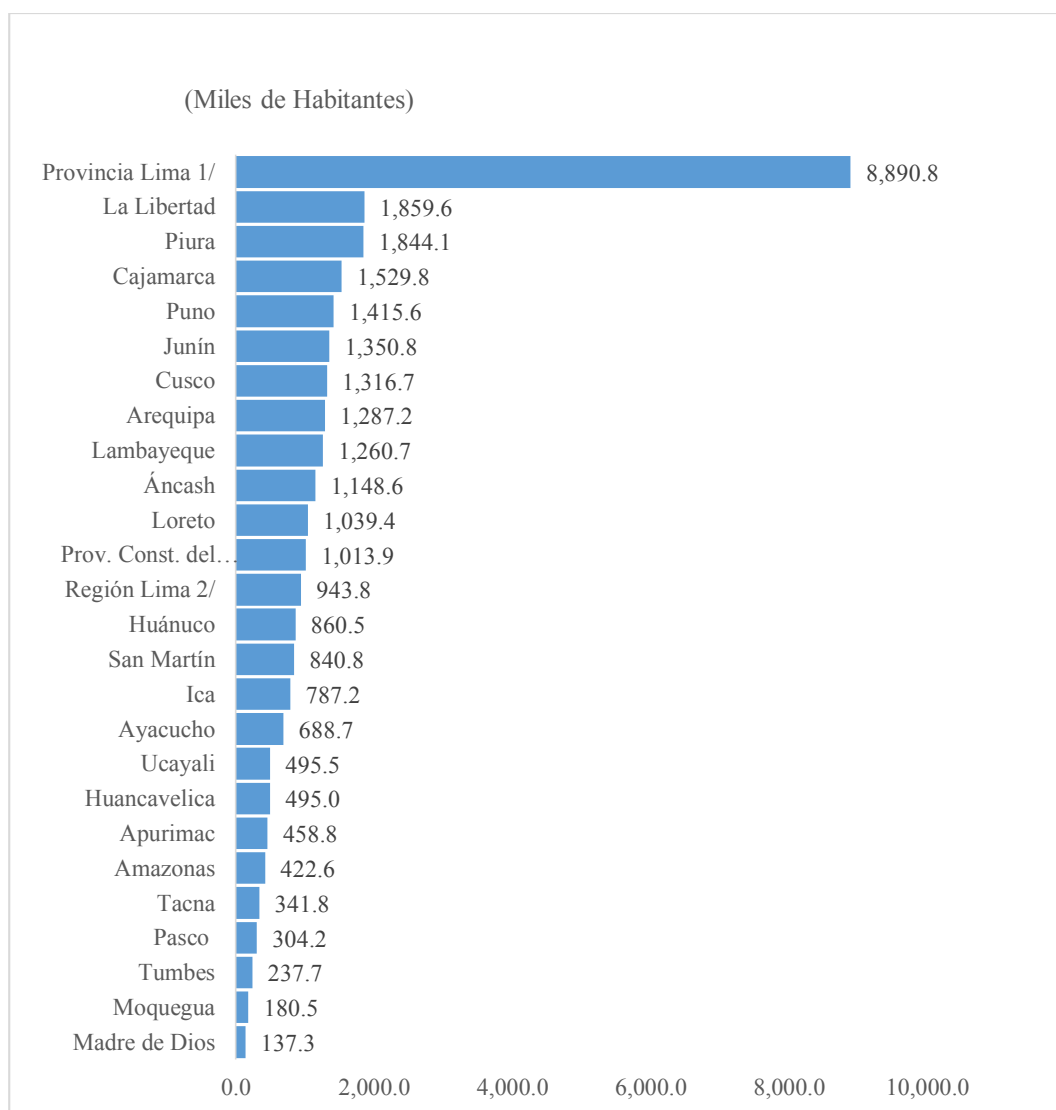


Figura 3. Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2015.

Adaptado de “Estimaciones y proyecciones de la población según departamentos, 2000-2015 –Boletín Especial N° 18,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI, 2015 (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf).

Debido a esta extensión se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques y segundo en Sudamérica. Su territorio limita con Ecuador y Colombia al norte, con el océano pacífico al oeste, al sur con Chile y cuenta con fronteras al este con Brasil y Bolivia (PROMPERU, 2017). La provincia de Huánuco se encuentra ubicado entre la sierra y la selva central; entre las cuencas de los ríos Huallaga, Marañón, Pachitea. La altura del territorio huanuqueño está entre los 80 y 6000 m.s.n.m., es una tierra templada de la vertiente oriental de los andes centrales. La provincia limita por el norte con los departamentos de La Libertad,

San Martín, Loreto y Ucayali; por el sur con el departamento Pasco; por el Este con Ucayali y con el Oeste con Lima y Ancash (INEI, 2000).

Económico. Según el INEI (2017) indicó que después de la crisis económica registrada entre los años del 2012 al 2016, generada por la disminución en el crecimiento de China y la reducción de inversión y consumo en América Latina, se ha observado un crecimiento del 3% en la actividad económica a nivel mundial. En el cual la economía peruana a través del PBI mostró un crecimiento de 3.9% al 2016 (ver Tabla 5).

Tabla 5

Producto Bruto Interno por Sectores Económicos

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES ECONÓMICOS (1)				
(Variaciones porcentuales reales)				
	2014	2015	2016	2007-2016
Agropecuario (2)	1.9	3.2	2.0	3.5
Agrícola	0.7	2.0	0.7	1.9
Pecuario	5.8	5.2	3.9	3.7
Pesca	-27.9	15.9	-10.1	-1.6
Minería e hidrocarburos (3)	-0.9	9.5	16.3	4.7
Minería metálica	-2.2	15.7	21.2	4.3
Hidrocarburos	4.0	-11.5	-5.1	3.8
Manufactura (4)	-3.6	-1.5	-1.5	3.0
Recursos primarios	-9.3	1.8	-0.5	-0.2
Manufactura no primaria	-1.5	-2.6	-2.0	4.1
Electricidad y agua	4.9	5.9	7.3	6.3
Construcción	1.9	-5.8	-3.1	7.6
Comercio	4.4	3.9	1.8	6.5
Servicios	5.0	4.2	3.9	6.3
PRODUCTO BRUTO INTERNO	2.4	3.3	3.9	5.5
Nota:				
PBI primario	-2.2	6.8	9.8	3.5
PBI no primario	3.6	24	2.3	6.1

(1) Preliminar.

(2) Incluye el sector silvícola.

(3) Incluye minería no metálica y servicios conexos.

(4) Incluye servicios conexos.

Nota. Adaptado de "Memoria 2016," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-1.pdf>).

Según el INEI (2017) indicó con respecto a la actividad agrícola un crecimiento de 1.8%, promovido por los subsectores agrícola y pecuario los cuales crecieron 0.6% y 3.6% respectivamente. Es así como el crecimiento del subsector agrícola está relacionado al incremento en la producción de aceituna (46.1%), palta (20.2%), cacao (17.4%), mango (7.8%) y arroz cáscara (0.3%).

Con respecto a las exportaciones, según el INEI (2017) indicó que se expandieron en 12.9%, esto se debe a las exportaciones de cobre (46.7%), oro (6.1%) y café pilado (23.3%) siendo los principales mercados China, Estados Unidos, Suiza, Canadá, Republica Corea del Sur, quienes representaron el 56.3% de la exportación del Perú (ver Figura 4).

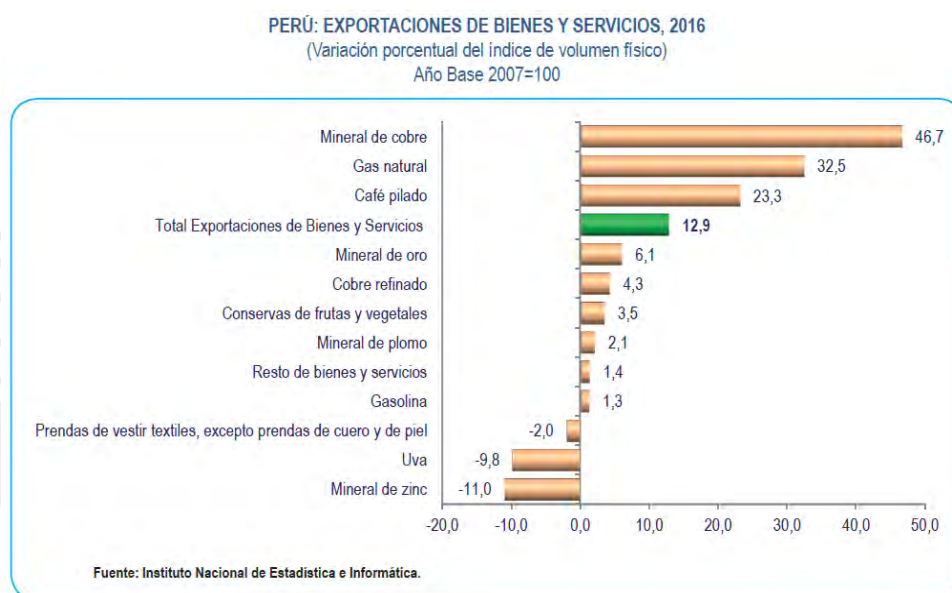


Figura 4. Perú: Exportaciones de bienes y servicios 2016.

Nota. Adaptado de “Panorama de la Economía Peruana: 1950-2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf).

Con respecto al turismo se observa que la actividad de alojamiento creció en 3.7%, el cual se debe al incremento de turistas que son atraídos por las festividades de cada lugar y en la actividad de restaurantes creció 2.4%, esto se debe a las actividades gastronómicas de innovación que traen invitados nacionales e internacionales; cabe resaltar que en el 2016 Perú fue sede de la Cumbre de Líderes del Foro Cooperación Económica Asia Pacífico [APEC], el cual contribuyó al turismo debido al feriado largo (INEI, 2017).

Tecnológico – científico. El Perú según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación [CONCYTEC] (2016) indicó que los programas de formación en investigación que ofrecen las universidades no están alineados a las necesidades económicas del país, se necesita que sus entidades de investigación y desarrollo tengan mejores recursos físicos y laboratorios. La experiencia internacional ha demostrado que la inversión en la tecnología impulsa el crecimiento económico de los países. Este factor representa una desventaja para el Perú, tomando en cuenta los problemas ambientales que actualmente afronta como es el caso del Fenómeno del Niño, sismos, cambios climáticos, etc. En el cual los esfuerzos tecnológicos del Perú han sido insuficientes para gestionar estos impactos. Es así como se requiere de estudios más profundos que permitan generar alternativas de solución de problemas ambientales y otros.

Es necesario también contar con información con rigor científico, nuevas tecnologías y metodologías adecuadas al país para mejorar la toma de decisiones. Por otro lado, CONCYTEC (2016) indicó que los países que forman parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE] invierten de su PBI el 2.4%; los países de América Latina invierten 1.75% y en el Perú la inversión en I+D refleja solo 0.15% de su PBI, dando como resultado un índice bajo frente a otros países de la región como Argentina, Chile y Colombia. Según el Índice Mundial de Innovación (2017) ubicó al Perú en el puesto 70 de 127 economías en el índice mundial. A nivel de Latinoamérica, Chile ocupa el puesto 46 y Costa Rica el puesto 53, siendo estos dos países los más innovadores. Le sigue México con el puesto 58; Panamá con el puesto 63 y Colombia con el puesto 65. Asimismo, se puede concluir que América Latina es una región con potencial para la innovación pero que no es aprovechado.

Con respecto a la tecnología en el Perú se destaca a la telefonía, el cual ha logrado tener el mayor acceso a los hogares. Según datos del Instituto nacional de estadística e

informática [INEI] (2017) informó que al primer trimestre del 2017, por cada 100 hogares, en el 93% por lo menos existe una tecnología de información y comunicación. Asimismo, el 29.9% de hogares cuenta con telefonía fija, lo cual se distribuye según el área de residencia; Lima Metropolitana tiene la mayor proporción con el 53.4%, seguido del urbano restante con el 28.7% y finalmente el área rural con el 0.9%. Con respecto a la telefonía móvil, aumentan los hogares en el cual algún miembro cuenta con teléfono móvil. Este incremento se dio en los hogares rurales con 3.7% y en el resto urbano se incrementó el 1.5% (92.3% a 93.8%) y finalmente Lima Metropolitana disminuye 0.8% (93.5% a 92.7%).

Asimismo el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017) indicó que al primer trimestre del 2017, de cada 100 hogares 38 por lo menos tienen una computadora; en el cual el 94% son para actividades académicas y el 5.7% combina el uso para el trabajo y hogar; el 0.3% usa la computadora exclusivamente para el trabajo. Por residencia el 56.1% de hogares de Lima Metropolitana cuentan con una computadora, el resto urbano es de 44.4 % y finalmente los hogares rurales el 6.5%. Con relación al servicio de internet, el 53% de los hogares de Lima Metropolitana cuentan con internet; 35.1% el resto de urbano y finalmente 1.7% los hogares rurales. Comparando los niveles de servicio con el año pasado, el servicio de internet a nivel nacional se incrementó en uno (ver Figura 5).

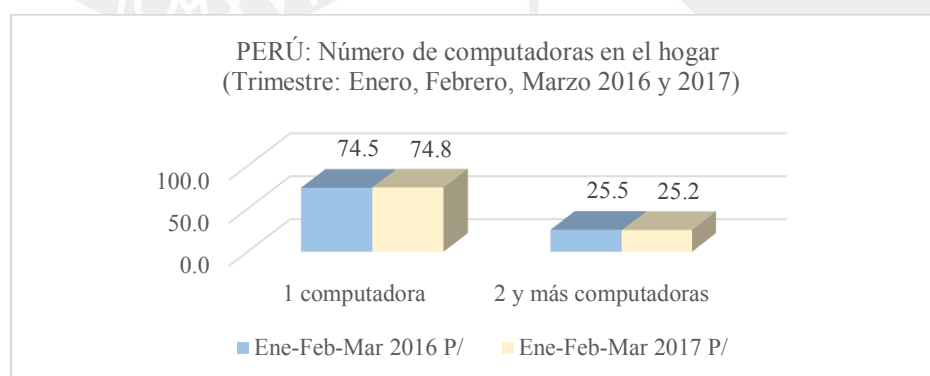


Figura 5. Número de computadoras en el hogar (Trimestre: enero, febrero, marzo 2016 y 2017).

Nota. Adaptado de “Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf).

Histórico, psicológico y sociológico. La historia del Perú inicia con las primeras civilizaciones, en el cual cada una de ellas ha dejado huella en sus culturas también conocidas como textil, artesanía, etc. La cultura Inca fue una sociedad con una monarquía absoluta y teocrática, en el cual destacó como actividad principal la agricultura. Luego del imperio incaico frente a los españoles, inició la etapa del Virreinato del Perú, el cual generó cambios importantes en el ámbito político y social, donde el virrey era considerado como representante del Rey en España. Con respecto al tema económico inicialmente dependieron de la minería, donde sobresalía la plata. Asimismo, el comercio se inició con un monopolio para luego convertirse en libre comercio. Por último, el Perú logró la independencia con el sistema republicano, donde el gobierno estaba compuesto entre militares y civiles, y debido a la inestabilidad política surgieron los golpes de Estado. En lo social Lima adquirió importancia ocasionando migraciones del interior del país. En cuanto a las relaciones internacionales, debido a los malos manejos se perdieron territorios como Tarapacá y Arica (Contreras & Cueto, 2007).

Organizacional / administrativo. Según la constitución Política del Perú (1993) indicó que el Perú es un país democrático, social, independiente y soberano, con un Estado único e indivisible y está regido bajo la Constitución Política del Perú de 1993. Está conformado por tres poderes autónomos: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El gobierno es elegido por voto directo, es así que en el periodo de 2016- 2021 fue elegido como presidente de la república a Pedro Pablo Kuczynski Godard pero que por motivos de vacancia le ha sucedido Martín Vizcarra. La función del poder judicial es administrar la justicia, la función del poder legislativo es fiscalizar las actividades del poder ejecutivo, proponiendo y aprobando leyes (ver Figura 6).

Las fuerzas armadas. En el Perú existe el Ministerio de Defensa como responsable de la Defensa Nacional del pueblo peruano, enfocado en el respeto a los valores y derechos

de los ciudadanos. Es así que el Ministerio de Defensa es el responsable de la preparación y desarrollo de las fuerzas armadas en el aspecto administrativo y el comando conjunto de las fuerzas armadas es el responsable de administrar los aspectos operativos militares (Ministerio de Defensa, 2016).



Figura 6. Organización del gobierno peruano. Tomado de “Organigrama del Estado Peruano,” por Gobierno del Perú, secretaria de gestión pública, 2014 (<http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>).

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartman, sugirió considerar los siguientes principios: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, (d) conservación de enemigos (D’Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MICETUR] (2017) indicó que, desde la vigencia entre el tratado de libre comercio con EEUU, las exportaciones alcanzaron un crecimiento de 5.9%, en el cual ha sobresalido los envíos no tradicionales, mientras que los productos tradicionales hacia EEUU se redujeron de 243 % a 156%. Por otro lado, el tratado de Perú- China del 2010 ha permitido un crecimiento en las exportaciones de 108% acumulado, en el cual los envíos no tradicionales se incrementaron en 44 % y los tradicionales en 111%. Finalmente, el tratado entre Perú y la UE

en el 2013 han permitido que las exportaciones totales alcancen un crecimiento de 27%, en el cual destacan los envíos no tradicionales con un 34%.

Lazos pasados. Siempre han existido diferencias con otros países como es el caso de EE. UU y algunos países de América Latina, sin embargo, en la actualidad los países tienen una actitud más realista lo cual ha permitido cambiar su posición con el mundo.

Permitiéndoles de esta manera negociar temas como el comercio, las inversiones, la integración y la inmigración, etc. Con la finalidad de obtener beneficios para ambos países (Orrego, 1992).

En las últimas décadas el Perú ha podido incrementar sus relaciones comerciales y políticas, gracias al foro de cooperación económica Asia Pacífico [APEC]. Es así que la estabilidad económica del Perú desde 1990 fue creciendo sosteniblemente, logrando desde el 2000 que los asiáticos miren al Perú como un país de oportunidades, debido a sus materias primas que posee (Aquino, 2013).

Contrabalance de intereses. Se analiza las ventajas comparativas y costos comparativos del país para evaluar la posibilidad de obtener estrategias conjuntas con países terceros que permitan lograr objetivos y beneficios para todos los involucrados (D'Alessio, 2015). Es así que, en el 2011, el Perú participó de manera oficial en la constitución de la Alianza del Pacífico, cuyo objetivo principal fue impulsar el crecimiento y desarrollo económico de los países de dicho bloque, conformado por México, Colombia, Chile y Perú. Lo cual les permitió una mejor negociación y una gran oportunidad para cerrar acuerdos comerciales (Alianza del Pacífico, 2012).

La conservación de los enemigos. Las buenas relaciones con los enemigos son muy importantes para el país, ya que de esta manera se puede analizar las fortalezas de cada país vecino para poder estar preparados frente a una amenaza (D'Alessio, 2015). Así es el caso de Perú y Chile quienes, a pesar de tener una historia pasada con conflictos limítrofes, ambos

países han asumido una posición prudente frente al fallo de la Corte de la Haya, es decir sin presentar apelaciones nacionalistas, considerando la necesidad de las relaciones entre ambas naciones y con la finalidad de avanzar en el panorama comercial y en las inversiones (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014).

3.1.4 Influencia del análisis en Huánuco

Existen varios factores que afectan de manera positiva y negativa la presente región, como es el caso de los tratados con EE. UU., China, la Unión Europea y Japón, los cuales han brindado la posibilidad de entrar a nuevos mercados y tener nuevos destinos para exportar los productos del país.

En lo social todavía existe diferencia entre las provincias, destacando a Lima como una de las ciudades donde la mayoría de las personas migran, como es el caso de la Región de Huánuco. En la infraestructura se identifica gran déficit en vías de comunicación y en tecnología. En lo político la corrupción sigue afectando las posibilidades de crecimiento de las regiones y deteriorando la imagen del país frente a los inversionistas privados (Instituto nacional de estadística e informática [INEI], 2017).

3.2 Análisis Competitivo del País

Según Porter (2007) estableció la existencia de cuatro atributos que conforman el rumbo de la ventaja nacional: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas; (d) sectores relacionados y de apoyo, e (e) influencia del Análisis Competitivo.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter (2007), la prosperidad de un país se crea y depende de la creación de la innovación y mejora de las industrias. Según el índice de competitividad Global (2016), Perú ocupa el puesto 67 dentro de 138 países y cabe resaltar que tanto Perú como Chile se encuentran dentro del grupo de 35 países con mayor solidez. Como debilidad Perú se

encuentra junto con México y Colombia entre los 35 países con menor calidad de instituciones, así como también en infraestructura donde Perú y Colombia se encuentran rezagados. Con respecto a la salud y educación, el Perú se encuentra en la posición 80 por debajo de Colombia y Chile y finalmente en la tecnología e innovación Perú se encuentra en la posición 119, siendo esta la brecha más amplia frente a otros países.

Con respecto al turismo, CEPLAN (2016) indicó que el Perú cuenta con recursos importantes, el mismo que le ha permitido ser el sector con el mayor crecimiento en los últimos años a nivel mundial. Es así que en el 2014 la llegada de turistas se incrementó en 4.3%, el cual generó ingresos mundiales de US\$ 1'425,000 millones. Cabe resaltar que el Perú cuenta con un gran potencial en turismo, el cual es atractivo por su variedad de flora y fauna, paisajes, historia y cultura, con el cual se concluye que el turismo es una gran oportunidad para el desarrollo económico del país que debe aprovecharse.

En el Perú la agricultura es considerada también una de las fuentes principales de los ingresos de 2.3 millones de familias equivalente al 34% de hogares del Perú, el mismo que ha generado el 7.6% del PBI, es así que desde el año 2000 la agroexportación viene creciendo en 14.5% (Libélula, 2016). Con respecto a Huánuco su economía está basada en la agricultura, aunque con un bajo desarrollo, en los cuales sobresale la papa y sus variedades como nativa y amarilla; cereales en la sierra; cacao y café en la selva, finalmente la yuca, plátano, trigo, maíz también son productos de gran volumen de producción (CEPLAN, 2016).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda según Porter (1991) han determinado la ventaja competitiva en un sector. Es así que los mecanismos permiten ingresar a mercados extranjeros y las preferencias domésticas dependen de la composición de la demanda interior.

En la actualidad el turista extranjero tiene un perfil más sofisticado y exigente, el mismo que requiere de mayor información para poder evaluar y tomar decisiones sobre los

destinos de su viaje. Cabe resaltar el papel importante que juegan las redes sociales y webs, ya que en la actualidad son los canales más utilizados por turistas para buscar su destino y poder planificar su viaje (CEPLAN, 2016). Por tal motivo el Perú debe adecuarse al nuevo perfil del viajero utilizando la tecnología y redes sociales, para que le permita atraer a más turísticas.

En la Figura 7 se observa que la demanda interna del país ha presentado un crecimiento en los últimos diez años a excepción del año 2009 debido a la crisis inmobiliaria que se dio en Estados Unidos. Por otro lado, debido al crecimiento de la clase media, han surgido nuevos patrones de consumo en el país, incrementando la demanda de bienes y servicios, debido a la nueva capacidad adquisitiva de la población (“Lo que verdaderamente está cambiando en la economía peruana,” 2013).

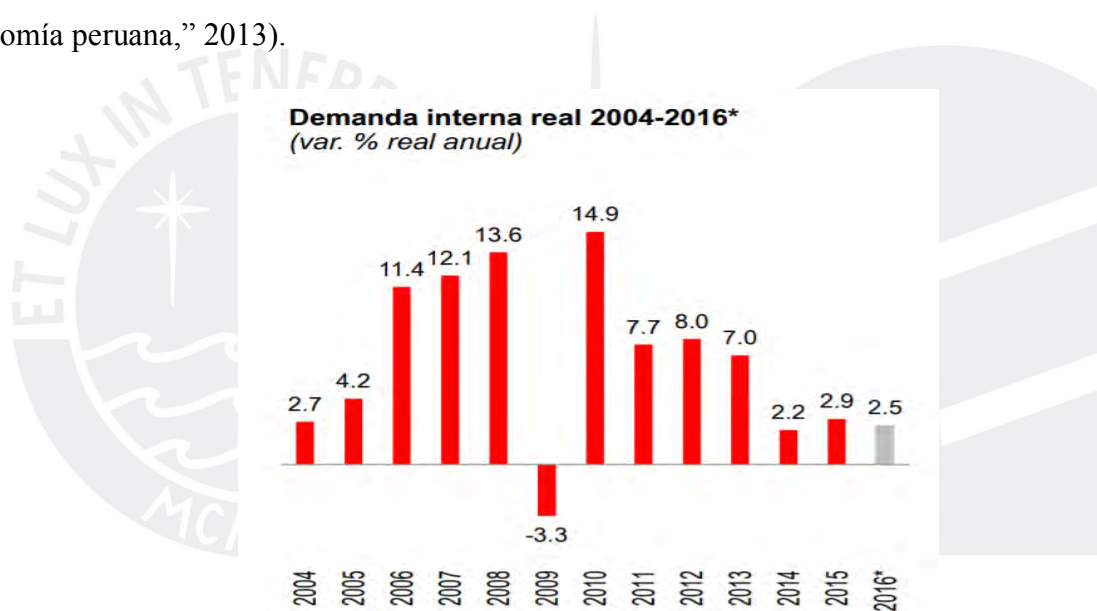


Figura 7. Demanda interna real 2004-2016.

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” por Agencia de la Promoción de la Inversión privada, 2016a, p 10

(http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/2016/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru.pdf).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estructura empresarial afecta directamente a la competitividad en un determinado sector, de igual manera la competencia entre empresas es clave para que se desarrolle la ventaja competitiva. Es así que en el Perú existen 1' 575,529 empresas y de este universo el

95.1% pertenece a microempresa. En el segmento mediana y gran empresa, el total de empresas fueron 9,527 y con respecto a la rivalidad de las organizaciones, la mayor concentración entre los tres segmentos se da en la actividad de comercio (Instituto nacional de estadística e informática [INEI], 2017).

Según la constitución política del Perú (2013) incentiva a la libre competencia e indica que la iniciativa privada es libre, en el cual se orienta al desarrollo del país, principalmente en las áreas de promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura. Así también en el artículo 61 de la constitución el Estado facilita y vigila la libre competencia, combate toda práctica que la limite y abuso de posiciones dominantes o monopólicas (Constitución Política del Perú, 2013). Las leyes establecidas contribuyen a mantener un mercado libre y enfocado al desarrollo económico del país.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú viene realizando esfuerzos para fomentar el turismo y la exportación de productos agrícolas peruanos. Creándose en el año 1993 la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], como el organismo técnico especializado al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], con la responsabilidad de fomentar y lograr el posicionamiento en el mercado internacional. De esta manera, PromPerú junto con el sector privado, han generado alianzas y la difusión de la marca país que actualmente es reconocida en el mundo. Con ello ha logrado posicionar al turismo como la tercera fuente generadora de divisas para el Perú y ha logrado un incremento de las exportaciones de productos hacia el exterior (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2017).

Porter (2015) señaló que las empresas cercanas y de sectores afines impulsan la innovación, también indicó que estas empresas influyen en los proyectos de sus proveedores, generando que la innovación se incremente. Es así la importancia que se le atribuye al clúster

en las economías de los sectores que están interconectados, debido a que estos contribuyen en conocimientos y técnicas que fomentan la innovación. De tal manera que para lograr una economía avanzada se debe aprovechar los clúster, los cuales incentivan una competencia sana que dará como resultado el incremento en la innovación y productividad. Para lograrlo es esencial el rol que cumple el Estado a través de políticas claras que permitan el desarrollo del mismo. Cabe resaltar que actualmente en el Perú se cuenta con importantes clústeres como las tiendas de Gamarra, Parque industrial de Villa el Salvador, productores de Pisco, etc. que han influido en la economía en los últimos tiempos.

3.2.5 Influencia del análisis en la Región de Huánuco

La ubicación geográfica privilegiada del Perú, las alianzas con los países de América Latina, Asia y el Caribe han permitido un libre comercio, en el cual se ha logrado una comercialización de los recursos naturales, a través de la exportación. Es así que las políticas que posee el Perú entre otras condiciones ofrecen a la Región de Huánuco la posibilidad de crecer económicamente como región a través de la explotación del turismo, minería y agricultura con el apoyo del gobierno regional, quien es el encargado de impulsar el desarrollo y el bienestar de la región a través de sus buenas decisiones y la distribución correcta de los recursos. Por otro lado, es importante resaltar que, en el ámbito del turismo, el Perú está presente mundialmente a través de Machu Picchu, quien actualmente ocupa una de las siete maravillas del mundo (“Machu Picchu: Hoy se cumplen,” 2016).

En los últimos años, el país ha logrado importantes logros favorables como es el crecimiento de la tasa anual, aperturas económicas, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda país, reducción de la tasa de pobreza y avances sociales. Es así que las políticas de desarrollo han tenido un impacto favorable en la población en general y por tal motivo se están estableciendo planes de desarrollo a largo plazo como es el caso de la región de Huánuco, enfocado en un crecimiento sostenible y teniendo como objetivo incentivar e

incrementar la inversión y explotación de sus principales recursos económicos como la minería, agricultura y turismo.

3.3 Análisis PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Perú es un Estado democrático, social, independiente y soberano, el cual es regulado por la Constitución Política del Perú de 1993, conformado por tres poderes: (a) poder ejecutivo, (b) poder legislativo, y (c) poder judicial. Es así que se considera al Perú un gobierno unitario, representativo y descentralizado (Portal Estado peruano, 2018).

Perú cuenta con 24 departamentos, los mismos que son gobernados por sus respectivos gobiernos regionales, el mismo que es liderado por el gobernador regional según las funciones asignadas por la constitución (Congreso de la Republica, 2018).

Mediante la Ley 27658, Ley marco de modernización de la gestión del Estado publicado en enero del 2002, se declaró al Estado peruano en proceso de modernización en sus diferentes instancias, dependencias, entidades organizacionales y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano. Mediante el proceso de modernización se tiene como finalidad obtener mayores niveles de eficacia, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos (Ley 27658, 2002).

Mediante la Ley 27867, orgánica de los gobiernos regionales publicados en noviembre del 2002, se declaró que los gobiernos regionales tienen como finalidad primordial fomentar el desarrollo de las regiones, promoviendo la inversión pública y privada, así como el empleo. Teniendo como misión organizar y conducir la gestión pública regional (Ley 27867, 2002).

La política monetaria está a cargo del Banco central de Reserva del Perú [BCRP], el cual tiene como función prever los futuros incrementos en la demanda agregada que

comprometen el objetivo de inflación (1,5- 3,5). Es así que el Banco se anticipa a estos eventos futuros incrementando la tasa de referencia hoy, de tal forma que la demanda agregada y las expectativas de inflación disminuyen en un futuro. Esta administración exitosa por parte del BCRP ha permitido llevar una adecuada política monetaria en el Perú, el cual ha significado un crecimiento económico y una inflación controlada en los últimos años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017)

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Fondo Monetario Internacional [FMI] proyectó desde octubre del 2017 un crecimiento del PBI peruano a 3.8% en comparación con el año pasado y a su vez una expansión de 4% de la economía peruana para el 2018, ubicándola en uno de los mejores rendimientos de América Latina, lo cual puede estar impulsada por la expansión generalizada de la demanda interna. Por otro lado, según la situación y perspectivas de la economía mundial del 2018, se proyectó a escala mundial un crecimiento estable para los años 2018 y 2019, tomando en cuenta que en el 2017 el crecimiento económico mundial ascendió a 3%, el cual representó una gran aceleración frente al 2016 con 2.4%, considerándose este el mayor crecimiento mundial desde el 2011.

Es importante mencionar que el crecimiento de la economía peruana se ha reducido de 3.9 % a 3.5%, esto se debe a la incertidumbre asociada al ruido político que impacta en el crecimiento del país, el mismo que viene impactando en la inversión minera. Por otro lado, debido a la ausencia de presiones inflacionarias en el 2018, la inflación se ubicó temporalmente por debajo del rango meta a fines del primer trimestre el 2018. Con respecto al PBI existen principales factores externos que condicionan el escenario del país, como es el caso de crecimiento mundial, política monetaria de países desarrollados y precios de materias primas; también existen factores internos que condicionan el escenario del país, los cuales son: el aumento de ruido político e el impulso fiscal (BBVA Research, 2018) (ver Tabla 6).

Tabla 6

PBI y PBI Per Cápita (Purchasing Power Parity) de las Principales Economías de América Latina

País	2015		2020	
	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita US\$ (PPP)	PBI en US\$ miles de millones (PPP)	PBI per cápita US\$ (PPP)
Chile	422	23,460	521	27,449
Argentina	972	22,554	1,171	25,705
México	2,227	17,534	2,778	20,605
Venezuela	516	16,673	474	14,178
Brasil	3,192	15,615	3,515	16,576
Colombia	667	13,847	864	16,942
Perú	389	12,195	508	14,749

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversiones en el Perú 2016-2017,” por Ministerio de Relaciones Exteriores Perú, 2016 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf))

Comercio Exterior y Acuerdos comerciales en el Perú desde más de una década es considerada como uno de los principales motores de la economía, esto se debe a que las políticas comerciales han permitido incrementar y diversificar el comercio, logrando de esta manera crear mayor empleo, reducción de costos en la producción y mejora en competitividad y desarrollo del país. Es así como Perú inició sus exportaciones con facilidades comerciales brindada por Estados Unidos y la Unión Europea, por lo que con el tratado de Libre Comercio las exportaciones por parte de Perú hacia otros países ya no deben ser temporales ni limitados, sino que pueden estar establecidos a través de acuerdos amplios y permanentes. Lo cual ha permitido que el Perú tenga acceso abierto a todo el mundo, incrementando de esta manera la exportación de los productos agroindustriales (MINCETUR, 2013).

Poder adquisitivo. El poder adquisitivo es la capacidad económica que tienen las personas para adquirir bienes y servicios, el mismo que tiene relación con la tasa de inflación. Según el Banco Central de Reserva del Perú (2017) estimó 3.5% en el PBI para el año 2017, el cual se considera una menor recuperación debido a los retrasos en los megaproyectos de

casos de corrupción de Odebrecht y los impactos del Fenómeno del Niño.

Asimismo, el sueldo promedio se redujo a 1,696 soles correspondiente al 2.1% (S/36,6) del trimestre del año anterior, en el cual el ingreso de las mujeres disminuyó en 1.3% (S/18.4) y en el caso de los hombres disminuyó en 2.4% (S/47,9) (INEI, 2017). La balanza comercial registra transacciones con el resto del mundo por las exportaciones e importaciones, es así que según el Banco Central de Reserva del Perú (2017) estimó para el año 2016 un superávit de US\$1,7 mil millones, el cual se debe al incremento de las exportaciones y menores importaciones. Es así que para el 2017 se estimó una mejora de US\$1,5 mil millones y para el 2018 un superávit de casi US\$2,0 mil millones, en el cual las exportaciones con respecto al sector minero son favorecidas por el alza en las cotizaciones de algunos minerales y en el caso de importaciones se estima una recuperación por el crecimiento de la demanda interna (BCRP).

La inversión pública según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017) indicó que al 31 de marzo del 2017 los gobiernos locales registraron un PIM de S/.12, 221, el cual equivale al 34% del presupuesto del país y se ejecutó S/. 1,732 millones, el cual representó el 46% del presupuesto del país, en el cual se observa un crecimiento del 4 % con respecto al año 2016, en donde Lima lidera el mayor monto ejecutado con S/. 187 millones, mientras que en el departamento de Huánuco se ha ejecutado 71 millones de S/.516 millones asignados (ver Figura 8).

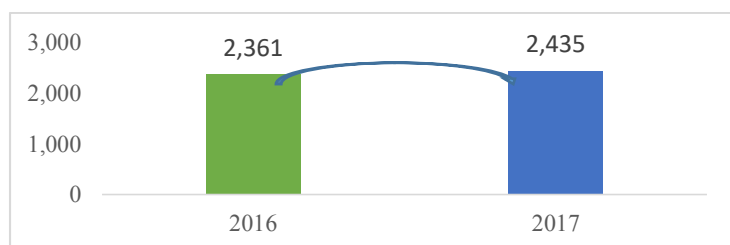


Figura 8. Ejecución de la inversión pública en los gobiernos locales.

Adaptado de “Notas de inversión pública,” por Ministerio de Economía y Finanzas, [MEF], 2017

(https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/abr/NIP-Ejecucion-31-MAR-2017.pdf).

En la provincia de Huánuco se observó un avance con respecto a la situación económica, mostrando un crecimiento promedio de 6.2% entre el 2007 y 2014, el cual está por encima del promedio a nivel nacional, el mismo que ha sido impulsado por la actividad de la construcción de nuevos centros comerciales con financiamiento privado, así también como obras públicas. Cabe resaltar que a pesar de que la provincia de Huánuco no es un destino turístico tradicional, la provincia cumple con las condiciones para que esta actividad pueda ser promocionada como una de sus principales fortalezas que genera valor.

Existe un retraso de la provincia, el cual se debe a la baja productividad de su mano de obra, siendo este el 60% menor del promedio del país. Por otro lado, la productividad laboral aumentó en 3.9% frente al promedio de 3.4% del país, respaldado en todas las actividades productivas como la agroindustria, minería, turismo. Es importante resaltar que la actividad minera es considerada en la provincia como la ocupación principal y mayor fuente de ingresos, logrando un crecimiento de 52% en el periodo del 2017 al 2014 frente al promedio del resto de regiones a nivel nacional, finalmente la productividad de manufactura registra una caída con un resultado de 1% frente al promedio del país del 3.5% (BCRP, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015) indicó en el último censo que la población del Perú alcanzó los 31'151,643 habitantes, de los cuales, el 50.1% son hombres y 49.9% son mujeres. Donde se puede rescatar que, de este total, sólo el 51% representó la población económicamente activa ocupada, correspondiente a 15.9 millones de habitantes. Asimismo, el 56% correspondió al género masculino y el 44% al género femenino; por otro lado, el 76% ascendió a personas entre un rango de edad de 25 a 64 años y el 18% está entre 14 y 24 años (INEI, 2015). Por este motivo se tiene como objetivo lograr un incremento en el PEA de \$463,100 a \$800,000 para el 2027. Otro dato importante es que el 71% de la PEA ocupada labora en empresas que tienen entre uno y 10

empleados; mientras que sólo el 20% labora en empresas con más de 50 trabajadores.

Asimismo, en lo que respecta a las actividades económicas, se tiene que el 27% de la PEA ocupada se dedica a la agricultura, pesca y minería, mientras que el 18% se dedica al comercio y un 9% a la manufactura (INEI, 2015). Con respecto a los indicadores sociales se tiene que el nivel de pobreza en el Perú ha venido disminuyendo de un 30.8% a un 21.8% desde el año 2010 al 2015 respectivamente, el cual se considera aún alto, en donde la zona rural es la más afectada con un 45.2% de pobreza, mientras que en la zona urbana con un 14.5% (INEI, 2015).

Según el INEI (2015) indicó que la población de Huánuco ascendió en los últimos años a 762 mil habitantes, logrando una tasa de crecimiento de 1.8% anual, por otro lado, la provincia también ha pasado por un proceso de urbanización acelerado, logrando llegar a un 42.7% en el 2007; sin embargo, la población rural ha posicionado a Huánuco como la tercera región con mayor población rural del país después de Cajamarca y Huancavelica. Es importante mencionar que la mayor población se encuentra en las provincias de Yarowilca, Ambo y Pachitea. Es así que al 2007 el mayor porcentaje de la población de la región es joven con el 63.5% y se proyecta para el 2025 una población mayor de 60 años con el 10.8% del toda la población (BCRP, 2015).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Comunicaciones. Según el INEI (2015) indicó que el 50% de líneas disponibles entre el teléfono fijo, móvil y público a nivel de región está concentrado en Lima y Callao, en segundo lugar, está en el departamento de Arequipa, seguido de la Libertad y Piura. Es importante resaltar que la región de Huánuco no cuenta con un adecuado nivel de comunicaciones a diferencia de sus competidores. Por otro lado, los crecimientos del mercado en las telecomunicaciones en el Perú son considerables, sin embargo, existe una gran diferencia en el mercado entre el crecimiento del teléfono fijo y el móvil, en el cual se

observa que por cada 100 personas hay 113 líneas móviles y solo 13 de teléfono fijo, logrando en la telefonía móvil un crecimiento de 11.6% frente a 0.3% del teléfono fijo (INEI, 2017).

Informática. Según INEI (2015) indicó que el desempeño macroeconómico del Perú tiene relación con las inversiones nacionales y extranjeras, el mismo que según el informe del Banco Interamericano de desarrollo [BID] sobre la situación de conectividad de internet y banda ancha ha demostrado una notable brecha de acceso entre departamentos. En el cual Lima y Callao cuentan con 671,635 conexiones de banda ancha, mientras que en los departamentos de la sierra y la selva el desarrollo de internet aún es insuficiente (INEI, 2017).

En la provincia de Huánuco se observa una limitada implementación de tecnologías y comunicación el cual impacta en el desarrollo de la región. Es así que los hogares de la provincia de Huánuco al 2011 solo contaban con el 8.23% acceso a la telefonía fija; el 65.2% con acceso a celulares; 5.16% con acceso a internet; 16.2% con acceso a la TV con cable. Por tal motivo la falta de tecnología y comunicación impacta directamente en el desarrollo de sus recursos mineros, agroindustriales, turismo, etc. Los mismos que con tecnología diversificada y competitiva se puede lograr la rentabilidad y crecimiento económico de la provincia (Gobierno Regional de Huánuco, 2014).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con 22' 129,435.8 ha de áreas naturales protegidas, de las cuales 16' 002,996.01 son ANP de administración nacional; 3' 545,775.53 son zonas reservadas; 2405,558.82 son áreas de conservación regional y 175,105.45 son áreas de conservación privada, estas áreas sirven para proteger la diversidad biológica, los cuales son delimitados legalmente por el Estado, y generan valor para el desarrollo sostenible del país (Ministerio del ambiente [MINAM], 2011).

En relación con el cambio climático según la Organización de las naciones unidas

[ONU] (2017) indicó que el calentamiento del planeta producirá calentamientos extremos como incendios forestales, escasez de agua, desaparición de glaciares, etc. Es por ello que, en diciembre del 2015, los gobiernos adoptaron un acuerdo universal contra el cambio climático, con el objetivo de mantener el aumento de la temperatura media mundial. Para el cual todas las partes deben hacer esfuerzos de reducción de los gases de efecto invernadero.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la presente matriz, los pesos otorgados a los factores externos claves se cuantifican bajo el siguiente criterio: (a) muy importante (0.1), (b) importante (0.08), (c) promedio (0.05), (d) poco importante (0.03), y (e) muy poco importante (0.01). Todos los factores, oportunidades y amenazas, deben sumar uno (1) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Clave	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades:			
1 Incremento de la demanda de Cacao en países desarrollados como USA y China.	0.15	1	0.15
2 Crecimiento de la industria del turismo, artesanal, histórico, paisajístico y de aventura, en China y Países Bajos.	0.1	1	0.1
3 Crecimiento de la demanda de hortensias en Holanda y Estados Unidos.	0.1	1	0.1
4 Cercanía geográfica con regiones de la zona (Lima, Ucayali, Ancash, San Martín, La Libertad)	0.08	2	0.16
5 Presupuesto asignado para la educación (Gobierno Central, Ministerio de Educación, Canon)	0.1	1	0.1
Sub-total	0.53		0.61
Amenazas:			
1 Nuevas regulaciones emitidas por la Unión Europea para la importación de productos agroindustriales.	0.08	1	0.08
2 Mayor incorporación de tecnología en la producción de Cacao en países competidores.	0.08	1	0.08
3 Conflictos políticos y económicos inciertos	0.07	1	0.07
4 Mayor incorporación de tecnología en la producción de Cacao en países competidores como Brasil.	0.09	1	0.09
5 Cambios climáticos (lluvias torrenciales, desastres naturales, temperaturas extremas, etc.)	0.07	1	0.07
6 Regiones Aledañas con mayor potencial en agroindustria y turismo de aventura y paisajístico (Ancash y Ucayali)	0.08	1	0.08
Sub-total	0.47		0.47
Total	1		1.08

Las asignaciones de los valores para los factores están entre cuatro y uno, y son asignados según su respuesta para cada uno de los factores externos donde: 4 representa una respuesta superior, 3 representa una respuesta por encima de la media, 2 representa la respuesta por debajo de la media y 1 la respuesta es pobre. Luego se ha procedido a ponderar y obtener la sumatoria de cada factor externo. Para realizar la evaluación se tomaron 11 factores y se obtuvo un peso ponderado de 1.08 lo que significa que la provincia de Huánuco no está haciendo nada para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado y no está contrarrestando las amenazas que le pueden afectar en un corto plazo.

3.5 La Región Huánuco y sus Competidores

En base a las cinco fuerzas competitivas de Porter (2007) se ha realizado el análisis a la región de Huánuco, el cual incluye los siguientes aspectos: (a) amenaza de nuevos aspirantes, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los productos o servicios sustitos, (d) poder de negociación de los proveedores, (e) rivalidad entre competidores.

3.5.1 Amenaza de nuevos aspirantes

De acuerdo con Porter (2009) la amenaza de nuevos competidores se encuentra en función de las barreras de ingreso al mercado las cuales se clasifica de la siguiente manera: (a) economías de escalas, (b) diferenciación del producto o servicio, (c) mano de obra calificada, (d) equipamiento mínimo de tecnología e investigación, (e) niveles mínimos de infraestructura, e (f) inversión de capital. Los potenciales aspirantes han sido clasificados de dos tipos internos y externo; los internos están conformados por todas las provincias del Perú que actualmente no tiene participación en los mercados donde están establecidas las empresas de la Región de Huánuco. En tanto los aspirantes externos están conformados por aquellas empresas extranjeras que ofrecen los mismos productos o servicios del país. De acuerdo con el análisis realizado se ha determinado que la región de Huánuco es altamente vulnerable al

ingreso de nuevos competidores internos como externos debido a que carecen de los siguientes factores (a) producción a baja escala que incrementa el costo del producto o servicio, (b) carecen de productos diferenciados con valor agregado, (c) escasa mano de obra calificada, (d) baja inversión de capital para la implementación de proyectos de infraestructura, y (e) escasa inversión en investigación y tecnología.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Porter (2009) indicó que el poder de los compradores se encuentra en una relación inversa con el número de estos, es decir si existen menos compradores estos gozan de mayor capacidad de negociación. Otro de los factores a considerar es la cantidad de proveedores alternativos con los cuales los compradores cuentan; en otras palabras, a mayor cantidad de proveedores el poder de negociación es alto. En el caso de la región de Huánuco el poder de negociación de los compradores extranjeros es alto debido a que actualmente exporta a pocos países y empresas.

Según el Ministerio de Comercio y Turismo [MINCETUR] (2016) entre los principales compradores extranjeros de productos no tradicionales están: Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea del Sur, España, Francia, Israel, Italia, Países Bajos, Reino Unido, Suiza y Taiwán. Por lo que existe una gran oportunidad para ingresar a nuevos mercados extranjeros e incrementar la oferta exportadora. De acuerdo con MINCETUR (2017) las exportaciones al 2016 fueron 62.3 millones de dólares, reflejando una caída del 109% respecto al 2015 que presentó un monto de 103.3 millones de dólares.

Según lo anterior las exportaciones de la región de Huánuco tienen una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, es necesario mejorar la capacidad técnica de los agricultores con respecto al uso de agua, suelo, técnicas de riego y vincular a las asociaciones para establecer economías de escala; por lo tanto, su nivel de negociación es bajo. Asimismo en los últimos años la participación al programa de sierra exportadora ha presentado un gran

aporte para las regiones del Perú que ha traído una serie de beneficios, en el caso de la región de Huánuco ha concretado la ejecución de 21 planes de negocios, ventas de S/45.7 millones, por esta razón en las mayores ventas se concentran en la región de Junín, Piura, Ancash y Huánuco y los principales compradores son los países Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia y Canadá (Sierra exportadora, 2016).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según Porter (2009) indicó que, si en un mercado existen productos similares, sin valor agregado y con poca diferenciación la rentabilidad es baja. Los productos o servicios que ofrece la región de Huánuco en su mayoría son commodities y por lo tanto son más susceptibles de ser reemplazados por otros que cumplan la misma función y que cubran la misma necesidad. En el sector de la agroindustria existen productos orgánicos, transgénicos cuya calidad y costo de producción puede desplazar a productos tradicionales como el cacao. En el sector de la floricultura pasa lo mismo, se explota los recursos del país como la hortensia sin agregar un valor y todos son exportados como insumos a mercados externos para que ellos lo transformen en producto final para la venta. Asimismo el turismo paisajístico puede ser sustituido con nuevas tendencias, turismo histórico y de aventura. En este sentido se debe tomar en consideración que por el Tratado de libre Comercio se abren más puertas que permiten el ingreso de productos sustitutos que puede impactar la comercialización y producción de la Región. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

3.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Huánuco al ser una de las regiones con menor atractivo dentro del Perú, necesita contar con proveedores que activen los diferentes modelos de negocios que puedan existir o crearse dentro de la región. Dentro de la agroindustria y floricultura Huánuco necesita agricultores, campesinos e inversionistas privados para que estos puedan invertir en

tecnología; en cuanto al turismo, los principales proveedores son empresas de hospedajes, agencias de viajes, restaurantes; finalmente en la industria de educación los proveedores vienen a ser los profesores, proveedores de textos bibliográficos o editoriales y el Ministerio de Educación [MINEDU] que son los proveedores principales de la infraestructura educativa. Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto porque Huánuco necesita de ellos para poder desarrollarse y los proveedores pueden elegir otras provincias más desarrolladas lo que debilita a la región frente a ellos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La región de Huánuco dentro de la agroindustria identifica como principal producto el cacao. Entre sus principales competidores internos se encuentra San Martín, Ucayali y Amazonas; que cuentan con una mejor infraestructura y tecnología. En cuanto a la floricultura el principal producto es la hortensia y no se identifica un fuerte competidor en el mercado interno ya que Huánuco es el principal exportador de este tipo de flores, sin embargo, en el mercado externo sí existen competidores fuertes como Colombia y China. En cuanto al turismo los principales competidores en el mercado interno por el lado de la sierra es Ancash y por el lado de la selva Ucayali ya que ambos departamentos se encuentran más desarrollados en esta industria. En base a lo desarrollado se puede concluir que la rivalidad de los competidores es alta en el mercado interno y externo, debido a que estos son más desarrollados en tecnología, infraestructura y cuentan con mano de obra más especializada.

3.6. Provincia de Huánuco y sus Referentes

La provincia de Huánuco se decidió comparar con otras provincias y países que hayan tenido éxito en aquellos productos o servicios en los cuales Huánuco tiene el potencial para desarrollarlos y mejorarlos. Como primer enfoque, en cuanto a la producción del cacao, su principal exponente es Costa de Marfil, cuyo sector principal es el agrícola donde la mitad de la población se dedica a esta actividad, además representó el 24.6% del PIB en el 2016

(ICEX, 2016). Otra de las actividades muy importantes para la región es la comercialización de las hortensias y se ha comparado con Colombia que es el segundo exportador mundial de flores que comercializa 200,000 toneladas anualmente que representa más de mil millones de dólares (“Los mayores productores de flores del mundo,” 2015).

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

Matriz perfil de competitividad (MPC). La Matriz de Perfil Competitivo, según D’ Alessio (2012) es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la Región de Huánuco, donde se analizan sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una región modelo, basándose en los factores de éxito que han sido tomados del índice de Competitividad Regional [ICRP] del 2017 (Centrum, 2016).

El peso relativo asignado a cada uno de los pilares es por la prioridad que se le asigna a cada factor, los más importantes e influyentes tienen un mayor peso y la menos influyente tiene un menor peso. Estos factores dan un resultado comparable con los principales competidores. En cuanto a la agroindustria se tiene al principal competidor interno en la exportación de Cacao la región San Martín; en la industria del turismo el principal competidor en la sierra, Ancash; y en la selva, Ucayali. Se puede concluir que el principal competidor es Ucayali quien obtuvo la mayor puntuación en la evaluación realizada por presentar un alto nivel de inversión privada y promocional en sus atractivos turísticos (ver Tabla 8).

Matriz perfil referencial (MPR). Para la elaboración de esta matriz se considera como factores de claves de éxito [FCE] los puntos considerados en el índice de Competitividad Regional [ICRP] del 2017 (Centrum, 2016). Para la matriz del Perfil Referencial [MPR] se ha considerado los mismos factores claves de éxitos de la MCP y se ha comparado con Costa de Marfil quien es el principal país en la exportación de Cacao a nivel mundial y viene hacer el principal referente en la agroindustria.

Tabla 8

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores Clave de Éxito	Huánuco			San Martín		Ancash		Ucayali	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Promoción de los productos y servicios de la región en el mercado nacional e internacional	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
2. Tecnología empleada en la cadena productiva de las distintas industrias	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48
3. Liderazgo político y social del gobierno	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
4. Infraestructura (vías de comunicación)	0.2	1	0.2	3	0.6	2	0.4	3	0.6
6. Personal calificado	0.15	2	0.3	1	0.15	2	0.3	2	0.3
7. Inversión privada y accesos a financiamiento	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6
8. Disponibilidad de servicios básicos (salud, educación)	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	3	0.42
Total			1.37		2.17		2.57		3.04

Según United cacao (2015); en la industria de la floricultura el principal referente es Colombia quien es el primer país exportador de flores, según la Asociación Colombiana de Exportadores de Flores (2107); en cuanto a la industria de turismo el principal referente es México quien es el país líder en América Latina en turismo paisajístico y finalmente en la industria de educación, el principal referente es Finlandia por ser el primer país a nivel mundial en educación. La importancia de esta matriz radica en realizar un benchmarking que consiste en evaluar los principales referentes de las distintas industrias. En base al análisis realizado se observa que Finlandia es el principal Referente ya que la educación es la base del desarrollo de un país (ver Tabla 9).

Tabla 9

Matriz Perfil de Referencial (MPR)

Factores Clave de Éxito	Peso	Perú (Huánuco)		Costa de Marfil		Colombia		México		Finlandia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
		1. Promoción de los productos y servicios de la región en el mercado nacional e internacional	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2. Tecnología empleada en la cadena productiva de las distintas industrias	0.16	1	0.16	2	0.32	3	0.48	3	0.48	4	0.64
3. Liderazgo político y social del gobierno	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4. Infraestructura (vías de comunicación)	0.2	1	0.2	2	0.4	3	0.6	3	0.6	4	0.8
6. Personal calificado	0.15	2	0.3	2	0.3	3	0.45	3	0.45	4	0.6
7. Inversión privada y accesos a financiamiento	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
8. Disponibilidad de servicios básicos (salud, educación)	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28	3	0.42	4	0.56
Total			1.68		2.15		2.98		3.12		4

3.8 Conclusiones

La finalidad del plan estratégico es lograr que Huánuco sea una provincia competitiva, logrando de esta manera el crecimiento económico, para el cual se evaluaron los factores de competitividad del país propuesto por el modelo de Porter, logrando de esta manera comprender cuál es la posición del Perú y qué factores se deben tomar en cuenta como apoyo u obstáculos para lograr los objetivos. Así también a través de la evaluación del análisis PESTE se pudo concluir que las políticas nacionales están alineadas a la visión de la provincia de Huánuco, en el que se puede rescatar que el Perú cuenta con escenarios que permiten la generación de riquezas a través de la inversión, para lo cual se debe impulsar las actividades económicas, con apoyo tecnológico e innovación. Finalmente, lo antes indicado se puede llevar a cabo con el respaldo del Estado, el cual debe enfocar sus políticas al

desarrollo de la población, debido a que los impactos sociales suelen interrumpir las actividades principales como es la Minería.

El análisis externo de la provincia de Huánuco ha permitido observar los seis intereses nacionales del Perú con respecto al desarrollo de su prosperidad, en el que destaca la economía, competitividad y empleo sin descuidar a la población en su demanda de recursos y servicios del Estado. En ese contexto los principales elementos de desarrollo están asociados a su estabilidad económica de los últimos cinco años, su crecimiento demográfico y la riqueza en recursos naturales.

Esto ha permitido realizar el análisis de factores externos para identificar las principales oportunidades y amenazas de la provincia de Huánuco, entre los que se encuentra las iniciativas para incrementar la minería, agroindustria y turismo, que son las principales actividades económicas sostenibles, además la inversión en carreteras permitirá el acceso a la población y el comercio, así como también los tratados de libre comercio que permiten exportar y competir con el mercado mundial.

Huánuco se mantiene en una posición expectante con respecto a las otras regiones, las cuales son considerados competidores directos. Como por ejemplo en la agroindustria compite San Martín en la exportación del Café y con Colombia en la comercialización de hortensias; en cuanto a la industria del turismo el principal referente es México y en educación Finlandia por ser el primer país en tener el mejor sistema en educación.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se ha desarrollado la evaluación interna de la región de Huánuco, a fin de poder identificar sus características principales y oportunidades basados en las fortalezas y debilidades.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El objetivo del análisis interno es poder identificar las ventajas competitivas y destinar los recursos necesarios a fin de proponer el desarrollo sostenible de la región.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El gobierno regional de Huánuco tiene la facultad y obligación de velar por el desarrollo sostenible de sus habitantes. Para ello, en la Figura 9 se presenta el organigrama del gobierno regional de Huánuco, según la Ordenanza Regional N° 047-2013-CR-GRH.

El gobierno regional de Huánuco según el Manual de Organización y funciones [MOF] emitido el 01 de Febrero del 2013 tiene como objetivo consolidar el proceso de descentralización y desconcentración económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal del Gobierno Regional y conducir las acciones encaminadas a lograr el desarrollo sostenible, buscando el bienestar de la población con la participación de los sectores y entes representativos del Gobierno Central, Gobiernos locales e Instituciones del ámbito Regional

Por lo tanto, a fin de alcanzar el objetivo que propone el gobierno regional, se plantean las siguientes funciones:

1. Función normativa y reguladora.
2. Función de planeamiento.
3. Función administrativa y ejecutora.
4. Función de promoción de las inversiones.
5. Función de supervisión, evaluación y control.

El gobierno regional de Huánuco desarrolló un Plan estratégico institucional del 2017

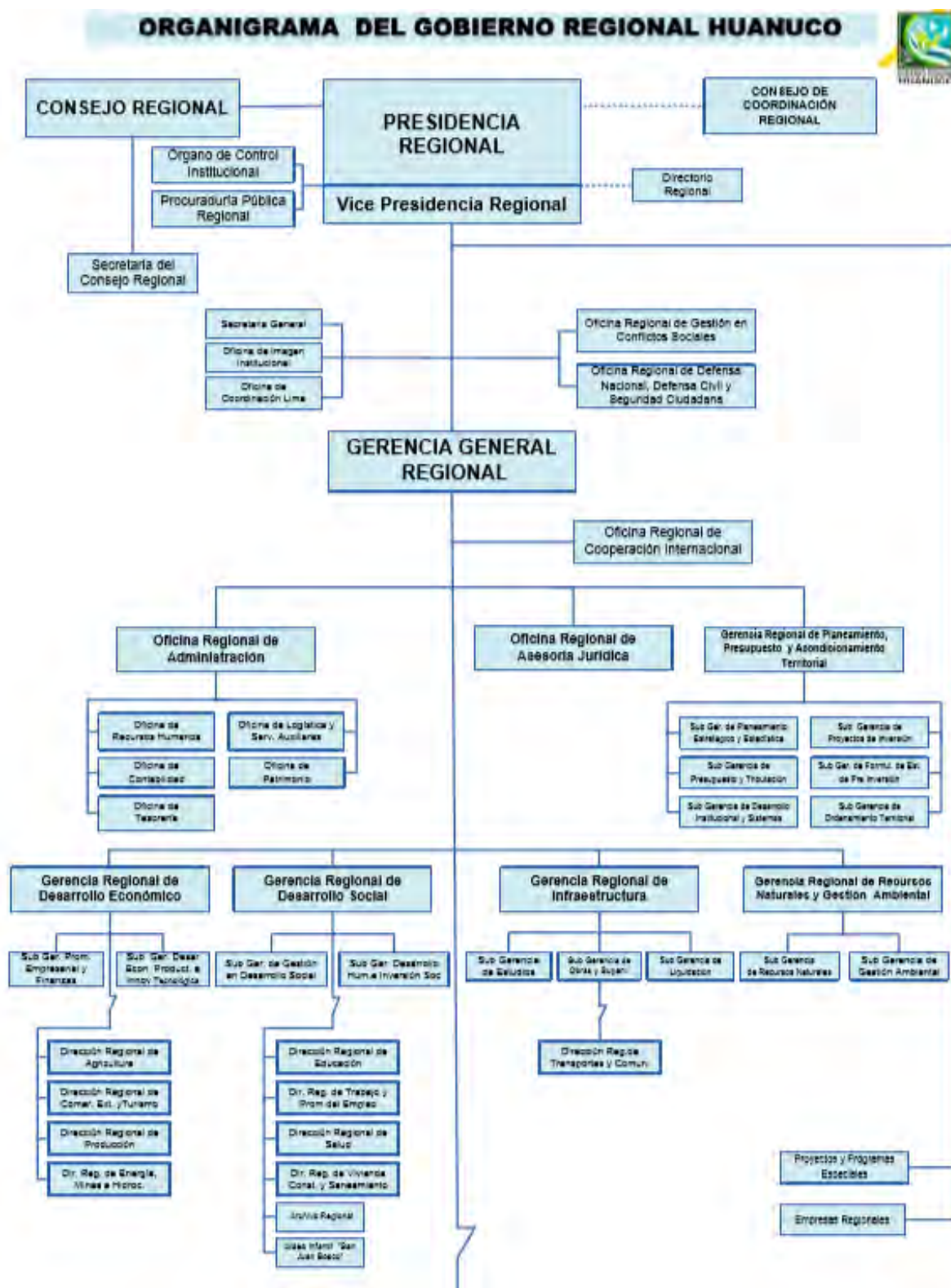


Figura 9. Organigrama del gobierno regional de Huánuco.

Tomado de "Ordenanza que aprueba el Cuadro para Asignación de personal, Aprobado con Ordenanza Regional N° 047-2013-CR-GRH, por Gobierno Regional Huánuco, 2013 (<http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/archivos/dgestion/organigrama.pdf>).

al 2019 con el fin de orientar en el mediano plazo su desarrollo institucional, el cual consigna en síntesis la estrategia del plan de desarrollo regional concertado Huánuco 2021. De esta manera se desarrollan diversas políticas y acciones para convertir a Huánuco en una región agroindustrial, la cual produce principalmente productos como la papa, cacao y café. Asimismo la producción de flores naturales es otra de las actividades más importantes dentro de la región, acompañada del ecoturismo de la zona y minería. En base a las actividades mencionadas, se pueden establecer objetivos, estrategias, metas y programas a fin de ser más competitivos en las principales actividades económicas de la región de Huánuco.

Asimismo, el Índice de Competitividad Regional del Perú [ICRP] 2016, señaló que la región de Huánuco se posicionó en el puesto veintidós de veintiséis. El índice de competitividad considera cinco aspectos como son: (a) la economía, (b) la empresa, (c) el gobierno, (d) la infraestructura, y (e) las personas; con lo cual se logra obtener una calificación de las veintiséis regiones del Perú, siendo Huánuco, la región que se mantiene en la misma posición con respecto al 2015. Los resultados obtenidos en la última evaluación de competitividad, resalta las oportunidades de mejora que tiene la región como es el pilar económico, el de infraestructura y el de personas; llegando a ocupar el puesto veintiuno, veintiséis y veinticuatro respectivamente, en comparación con las demás regiones del Perú (CENTRUM católica, 2016).

Asimismo dentro del pilar económico, el crecimiento de la provincia se mantiene en los últimos dos años, dado que las exportaciones y la diversificación de productos no han sido un factor impulsado por el gobierno regional y por ende la tasa de empleo se mantiene constante en referencia al tamaño de población. En cuanto al pilar de infraestructura, es uno de los aspectos más críticos, ya que es el menos desarrollado en comparación con las demás regiones. Las oportunidades que tiene Huánuco es este aspecto van desde la mejora en la red vial, energía, turismo, transporte y comunicaciones. Por último, cabe mencionar el pilar de

personas, en el cuál la formación laboral, salud, educación escolar y superior, aún se encuentran en desarrollo en comparación con las demás regiones, por lo cual se debe de considerar un plan integral en el que la región de Huánuco pueda impulsar los pilares de la competitividad (CENTRUM católica, 2016).

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, desarrolla año tras año información general de las regiones, en el cual incluye los principales proyectos de infraestructura por desarrollar, las potencialidades que ofrece la provincia, así como también la exportación de productos tradicionales y no tradicionales. Por lo tanto, se pueden mostrar los principales proyectos ejecutados y en ejecución de la Región de Huánuco al 2015, así como también los montos de inversión y las provincias/ distritos beneficiarios en cada caso (SIICEX, 2017a) (ver Tabla 10).

Tabla 10

Principales Proyectos Ejecutados y en Ejecución de la Región de Huánuco al 2015

Nombre del proyecto	Monto de Inversión (US\$)	Beneficiarios Distritos/Provincias
Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Puerto Bermúdez-San Alejandro	31,974,836.29	Puerto inca.
Construcción del Puente Pachitea y accesos	29,319,763.43	Puerto inca.
Mejoramiento de la carretera Huánuco-Conococha, sector: Huánuco-La Unión- Huallanca, Ruta Pe-3N.	17,768,756.29	Humalíes, Huánuco, Dos de Mayo, Yarowilca y Lauricocha
Sistema eléctrico rural Huánuco Dos de Mayo V Etapa, VI Etapa, VII Etapa - Fase I y VII Etapa - Fase II	7,297,452.57	Lauricocha, Dos de mayo, Humalíes, Huánuco,
Sistema eléctrico rural Huánuco -Panao IV etapa	3,837,774.29	Huánuco
Sistema eléctrico rural Huánuco -Panao V etapa	2,897,103.14	Pachitea y Huánuco
Total		

Nota. Tomado de "Exportaciones," por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Huánuco es una de las regiones más pobres del país, por lo cual es indispensable fomentar diversas actividades propias de la región y aquellas que tienen un gran potencial de crecimiento. Asimismo, se ha situado en el puesto veintidós de las regiones más competitivas del país, según el ICRP 2016 (CENTRUM católica, 2016). Por lo tanto, es indispensable fomentar el desarrollo tanto de la agroindustria (cacao, flores frescas, tara, entre otros); productos metalmecánicos (motor marino para Caterpillar); químicos (herbicidas); artículos de decoración (cuadro decorativo de mariposas disecadas); así como minería no metálica (piedras preciosas: Pink Opal), entre otros. Tal como lo indicó el sistema de información de comercio exterior, en su reporte de exportaciones de productos tradicionales al 2015 (ver Tabla 11). Asimismo el reporte ha considerado a las exportaciones de productos no tradicionales al 2015 en donde se encuentran a la agroindustria (considerando al café) y a la minería (concentrados minerales: cobre, plata, cobre y zinc) (SIICEX, 2017a) (ver Tabla 12).

Tabla 11

Exportaciones de Productos Tradicionales de Huánuco al 2015

Sector	Producto	Mercado
Agro	Cacao (Grano, Polvo, Manteca, Licor, Cobertura)	Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Estonia, Indonesia, Italia, México, Países Bajos, Reino Unido, Taiwán.
	Flores Frescas (Hortensias, semillas, Follajes)	Colombia, Estados Unidos, Países Bajos
	Tara (Polvo) Otros (Achiote, Aguaymanto, Hierba luisa, Uña de gato, Amor seco, entre otros)	Chile, China, México Ecuador, Estados Unidos, Italia, Japón
Metalmecánico	Motor Marino para Caterpillar	Estados Unidos, Países Bajos
Químico	Herbicidas	Bolivia
Artículos de decoración y regalo	Cuadro decorativo de mariposas disecadas	Estados Unidos
Minería No Metálica	Piedras Preciosas (Pink Opal)	India, Tailandia

Nota. Tomado de “Exportaciones,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF).

Tabla 12

Exportaciones de Productos No Tradicionales de Huánuco al 2015

Sector	Producto	Mercado
Agro	Café (Grano Verde)	Alemania, Australia, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Indonesia, Italia, México, Países Bajos, Reino Unido, Taiwán
Minería	Concentrados de Minerales (cobre, plata, plomo, zinc)	Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, España

Nota. Tomado de “Exportaciones,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF).

En relación con los productos ofertados, se deben tener en cuenta los que se detallan en la Figura 10. Dentro de las principales potencialidades, la región de Huánuco desea convertirse en una provincia exportadora de productos agrícolas tales como cacao, café, granadilla, banano, aguaymanto, quinua/kiwicha y arándanos; así como también poder desarrollar la industria de la vestimenta con accesorios de vestir de fibra de alpaca; industria forestal, con madera y plantas ornamentales.



Figura 10. Potencialidades de cada sector de la región de Huánuco.

Tomado de “Exportaciones,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a (http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF).

Sin embargo, la actividad económica más importante de la región de Huánuco es la agricultura, siendo la papa, su producto bandera, tanto en la variedad de papa blanca y papa amarilla (BCRP, 2013). Cabe resaltar que Huánuco se encuentra como una de las regiones que cuenta con mayor superficie sembrada de papa (40,569 hectáreas), sin embargo, su rendimiento llega a obtener 15,614 kilogramos por hectárea, lo cual es bastante bajo en comparación con Ica o Arequipa que llegan a obtener casi el doble de rendimiento en comparación con Huánuco (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

Uno de los principales productos de exportación de la región de Huánuco es el cacao, siendo catalogado como un producto de calidad superior en comparación con otros países y que cuenta con diversas presentaciones como son: cacao en grano, polvo, manteca, licor y cobertura; siendo los principales países de destino: Alemania, Bélgica, Canadá, China, Dinamarca, Estados Unidos, Estonia, Indonesia, Italia, México, Países Bajos, Reino Unido y Taiwán; según el sistema de información de comercio exterior, en su reporte de exportaciones de productos tradicionales al 2015 (SIICEX, 2017a). Asimismo, Sierra Exportadora (2016), mencionó que el cacao y derivados como cacao en polvo, cacao en grano, manteca de cacao, pasta de cacao y chocolates en tabletas representan el 96% de las exportaciones no tradicionales. En el 2017 los productores de la región de Huánuco exportaron 2,000 toneladas de cacao orgánico a Europa y para el 2018 se prevé que sus exportaciones alcancen las 3,000 toneladas e ingresar a Austria como nuevo mercado (MINAGRI 2018).

El turismo es otra de las actividades por desarrollar dentro de Huánuco, a fin de poder generar mayores ingresos y puestos de trabajo dentro de la región. Sin embargo, es necesario contar con una infraestructura vial que permita unir diversos destinos turísticos mediante una ruta que integre paisajes, cordilleras e inclusive el complejo arquitectónico Kotosh, que es uno de los lugares turísticos más visitados en los últimos años (MINCETUR, 2013). Cabe resaltar que en la región de Huánuco destaca el maravilloso Parque Nacional de Tingo María, representado por la Cuenca de las lechuzas. En la región de Huánuco también se encuentra la famosa Bella Durmiente que es una montaña que tiene la figura de una mujer echada de espaldas y mirando hacia el cielo. Es muy conocida porque de allí nace una leyenda que hasta ahora es muy conocida por sus habitantes y es transmitida de generación en generación (BCRP, 2016).

En la Tabla 13, se muestra el registro por años de los turistas nacionales e internacionales que llegaron a visitar Huánuco. En el año 2015 se registraron 83,583 visitas

de los cuales el 98.8% fueron turistas nacionales siendo 1.2% turistas extranjeros. De igual manera al cierre del año 2017 la afluencia de turistas a la cuenca de las lechuzas fue de 91,383 de los cuales el 98.95% fueron turistas nacionales y sólo el 1.05% fueron turistas extranjeros (MINCETUR, 2017).

Otro de los lugares más visitados por los turistas en la región de Huánuco es el Complejo Arqueológico de Kotosh (ver Tabla 14). En el año 2015 la afluencia de turistas se vio reflejado en un total de 54,256 de los cuales el 89.69% se encuentra representado por turistas nacionales mientras que el 10.31% fueron turistas internacionales. Al 2017 la afluencia se incrementó a 65,649 de los cuales 99.67% fueron turistas nacionales y sólo el 0.33% fueron turistas extranjeros. Estos datos reflejan claramente que el potencial de turistas en la región de Huánuco se encuentra dirigido a turismo nacional (MINCETUR, 2017).

Continuando con las potencialidades del turismo en la región de Huánuco, se encuentra la famosa Laguna de los Milagros ubicada en una meseta en el distrito José Crespo y Castillo en la provincia de Leoncio Prado con un área aproximada de una hectárea y media. En cuanto a su profundidad es muy relativa ya que en algunas partes es de dos metros y en otras puede llegar hasta ocho metros de profundidad. La laguna de los Milagros contiene una gran variedad de peces. Es muy conocida por el esplendor de su vista, es un lugar de descanso, pero también se pueden realizar diferentes actividades como caminatas, paseos en bote, observación del paisaje y aves entre otros (Huánuco, 2017).

La minería, es otra de las actividades realizadas en la región de Huánuco, actualmente se exporta diversos concentrados minerales como son: cobre, plata, plomo y zinc; a países como: Bélgica, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur y España según el sistema de información de comercio exterior, en su reporte de exportaciones de productos no tradicionales al 2015 (SIICEX, 2017a). Según el BCRP (2016) indicó que el mayor porcentaje de producción minera es proporcionada por la Compañía Minera Raura SA y con

Tabla 13

Huánuco, llegada de Visitantes al Parque Nacional de Tingo María (Cuenca de las Lechuzas)

	2015			2016			2017		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	9 018	109	9 127	11 701	128	11 829	8 738	81	8 819
Febrero	5 880	73	5 953	7 291	76	7 367	6 276	97	6 373
Marzo	3 236	21	3 257	5 993	71	6 064	3 555	70	3 625
Abril	4 160	58	4 218	2 992	57	3 049	6 295	89	6 384
Mayo	4 726	59	4 785	4 135	42	4 177	4 211	68	4 279
Junio	6 035	79	6 114	5 670	100	5 770	7 600	68	7 668
Julio	11 088	123	11 211	13 946	86	14 032	12 296	98	12 394
Agosto	10 496	119	10 615	10 425	94	10 519	11 345	64	11 409
Septiembre	6 190	85	6 275	6 315	98	6 413	6 198	65	6 263
Octubre	9 760	99	9 859	7 684	85	7 769	7 695	83	7 778
Noviembre	7 352	61	7 413	8 123	105	8 228	8 291	118	8 409
Diciembre	4 690	66	4 756	4 516	75	4 591	7 925	57	7 982
Total	82 631	952	83 583	88 791	1 017	89 808	90 425	958	91 383

Nota. Tomado de “Datos Turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

Tabla 14

Huánuco Llegada de Visitantes al Complejo Arqueológico Kotosh

	2015			2016			2017		
	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total	Nacional	Extranjero	Total
Enero	6 551	14	6 565	4 982	105	5 087	7 216	15	7 231
Febrero	3 747	32	3 779	4 628	46	4 674	4 690	10	4 700
Marzo	2 311	46	2 357	3 431	32	3 463	2 856	10	2 866
Abril	2 744	33	2 777	2 132	27	2 159	4 571	27	4 598
Mayo	3 373	30	3 403	3 445	15	3 460	4 119	0	4 119
Junio	2 943	32	2 975	3 270	27	3 297	4 748	17	4 765
Julio	5 629	67	5 696	7 992	59	8 051	8 303	47	8 350
Agosto	7 373	46	7 419	8 067	51	8 118	7 868	33	7 901
Septiembre	6 487	36	6 523	7 516	16	7 532	5 463	10	5 473
Octubre	5 907	63	5 970	5 874	12	5 886	4 975	19	4 994
Noviembre	3 446	34	3 480	5 275	0	5 275	5 900	8	5 908
Diciembre	3 272	40	3 312	3 348	13	3 361	4 728	16	4 744
Total	53 783	473	54 256	59 960	403	60 363	65 437	212	65 649

Nota. Tomado de “Datos Turismo,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

menor producción por la empresa Bergmin SAC. Cabe resaltar que la compañía que reporta la mayor venta de concentrados mineros en la región se encuentra en Cierre, por lo cual se mantiene incierto aún la producción a futuro y el crecimiento de la actividad minera en la región (Gerente del Gobierno Regional de Huánuco, 2018)

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El sector Agropecuario es el más importante dentro de la región de Huánuco, sin embargo, es necesario insertar la tecnología en dicha actividad a fin de lograr mayores rendimientos. Al comparar la producción agropecuaria año tras año, se observa una clara disminución de 9.3% en comparación con el año 2002 (BCRP, 2013). Sin embargo, la superficie agrícola de la región de Huánuco viene creciendo año tras año. Tal como lo muestra la Figura 11, en el 2012, se aprecia alrededor de 150000ha disponibles de superficie agrícola (INEI, 2012).

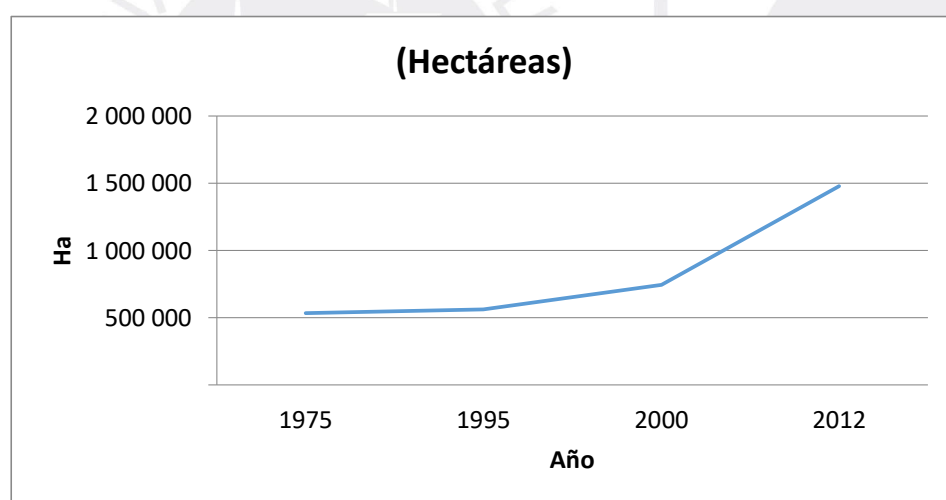


Figura 11. Superficie agrícola de Huánuco por año (Ha).

Tomado de “IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Dentro de los principales medios de transporte, la población de Huánuco utiliza el transporte terrestre principalmente. Casi el 90% de la población se moviliza por medio de la carretera central la cual se mantiene interconectada con los demás centros poblados de la capital. Sin embargo, es una carretera que necesita desarrollar una red vial que permita

comunicar tanto a los centros de acopio y mercados locales, con las provincias aledañas. Asimismo, el transporte fluvial es utilizado cuando se trata de realizar el transporte de carga, a través de los ríos Huallaga y Pachitea (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013). En cuanto al traslado aéreo, se encuentra a seis kilómetros de la ciudad, el aeropuerto nacional "Alferez FAP David Figuroa Fernandini". A la fecha se encuentra administrado por la Corporación Peruana de Aeropuertos y Aviación Comercial SA [CORPAC SA] y registra un flujo de 104,8 mil pasajeros, lo que equivale al 0.5% del total nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013). Las condiciones de dicho aeropuerto aún son muy básicas por lo cual es importante considerar un plan de mejora y remodelación a fin de poder impulsar el turismo regional.

Asimismo, Tingo María cuenta con un aeródromo ubicado en la provincia de Leoncio Prado, distrito de Rupa Rupa, a 0,5 kilómetros de la ciudad. Se encuentra administrado por CORPAC SA y actualmente opera solo una línea aérea nacional LC Perú. Se tienen programados durante el 2018 el ingreso de la línea ATSA Perú SA y para el 2019, LATAM Perú, va a incluir dentro de su oferta de vuelos, el destino de Lima-Huánuco-Lima y Lima-Tingo María-Lima (Director del Sector Turismo Gobierno Regional de Huánuco, 2018).

Es clave para el desarrollo de la región, invertir en proyectos de infraestructura, así como también en la construcción de viviendas de material noble, en proyectos de agua y desagüe y en la implementación del alumbrado eléctrico. A la fecha se cuenta con 61.4% de viviendas construidas principalmente de adobe y tapia. El servicio de agua y desagüe se realiza a través de río, acequia, manantial entre otros en 4.4%. En toda la región solo se dispone del 44.1% de alumbrado eléctrico (INEI, 2014).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Como en toda región, Huánuco se organiza cada año para realizar el Presupuesto Participativo Anual, el cual es realizado juntamente con el Gobierno Regional, autoridades

locales y representantes de la población. Por lo tanto, se toma en cuenta las necesidades de todos los actores que conforman Huánuco, con la finalidad de ser vinculado con el Plan de desarrollo de la región. Su principal objetivo es mejorar la calidad de vida de la población, al ofrecer el compromiso de todos los participantes.

El presupuesto del Gobierno Regional de Huánuco ha registrado un avance menor al 100% en los últimos años, lo cual demuestra un uso ineficiente de los recursos para una de las regiones más pobres del Perú. Así lo demuestra el resultado económico de la región de Huánuco en el periodo del 2012 al 2014, ya que en el 2012 se obtuvo un superávit fiscal de s/. -15850,28 miles, monto que tuvo que ser regresado al Gobierno Central por no haber sido ejecutado; sin embargo, en el 2014, se obtuvo un déficit fiscal de S/19958, 37 miles que superó el presupuesto asignado a la región (ver Tabla 15).

Tabla 15

Resultado Económico del Gobierno Regional de Huánuco (miles de nuevos Soles)

Año	Ejecución		PIM
	2012	2013	2014
Resultado Económico (III-IV)	15401.43	-15850.28	-19958.37
I. Ingreso Total	777368.87	786064.79	804461.74
Ingreso Corrientes	478579.88	550205.76	570020.9
Ingreso de capital	298788.99	253859.03	234440.84
II. Gasto No Financiero Total	761967.44	801915.07	824420.11
Gasto Corriente o financiero	458483.92	546318.06	582408.51
Gasto de Capital	303483.52	255597	242011.59
III. Resultado Primario(I-II)	15401.43	-15850.28	-19958.37
IV. Interés	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda externa	0.00	0.00	0.00
Intereses de la deuda interna	0.00	0.00	0.00

Nota. Tomado de “Informe de formulación Responsable y transparente del Gastos No Financiero 2015 Gobierno Regional de Huánuco,” por MEF, 2014 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_fin_subnac_social/GR/GR_huanuco.pdf).

4.1.5 Recursos humanos (H)

La región de Huánuco registra niveles de incidencia en pobreza, alrededor del 35.1% al 42.8%, según el Informe técnico Evolución de la Pobreza al 2013. Asimismo, según el análisis de competitividad 2016, el pilar personas se encuentra en el puesto veinticuatro en

comparación con las 26 regiones del Perú, por lo tanto, los aspectos relacionados a la formación laboral, salud, educación escolar y superior, se encuentran en un nivel básico en comparación con las demás regiones, (CENTRUM católica, 2016).

En cuanto a su economía, se considera una producción de 4'662,072 miles de nuevos soles. Cuentan con una población de 854,234 habitantes, de los cuales el 50.75% de la población económicamente activa (PEA) ocupada se encuentra concentrada en la agricultura, siguiendo el 11.13% ocupada en actividades de comercio y el 5.68% en actividades de manufactura. Según el Banco central de reserva, se cuenta con 19,185 empresas formales, de las cuales 1,724 son del sector manufacturero, asimismo el 98.2% son consideradas microempresas (BCRP, 2011).

Según IPS (2017) indicó que, dentro de la segunda dimensión de Fundamentos del Bienestar, se encuentra el acceso a conocimiento básico, en el cual Huánuco ocupó el puesto 25, con un IPS de 60.91 y nivel medio bajo. Dicho resultado es alarmante ya que está relacionado con el analfabetismo, que caracteriza a las personas mayores de 15 años que no saben leer ni escribir y se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la región (ver Tabla 16). Por lo tanto, el Recurso Humano es uno de los aspectos que la región de Huánuco tiene por mejorar, no solo brindando mayores oportunidades en cuanto a la formación laboral de calidad (incrementando educación primaria, secundaria y superior) sino en incrementar la oferta laboral de la región. Para que Huánuco pueda mejorar su nivel de competitividad es necesario vincular los pilares referentes a la Economía, Empresa, Gobierno, Infraestructura, y Personas de Huánuco (CENTRUM católica, 2016). Asimismo, es necesario que Huánuco pueda promocionar proyectos educativos con la ayuda de la empresa privada a fin de generar puestos de trabajo con aquellas personas que buscan oportunidades. Es indispensable ofrecer carreras técnicas y profesionales que brinden a la región tecnología e innovación en las diversas actividades económicas que se encuentran por explotar.

Tabla 16

Acceso Conocimiento Básico

Región	Rank	IPS 2017	Rank	IPS 2016	
Tacna	1	84.93	1	80.41	
Moquegua	2	81.98	2	79.05	
Ica	3	77.15	3	78.15	
Callao	4	75.56	5	76.01	
Lima Metropolitana	5	75.14	6	73.90	
Madre de Dios	6	74.86	12	67.45	
Arequipa	7	73.46	4	76.61	
Lima Provincias	8	72.76	9	70.02	
Ayacucho	9	72.38	20	61.54	
Pasco	10	71.73	7	70.82	
Junín	11	71.38	15	66.65	
Puno	12	69.88	16	66.59	
Tumbes	13	68.71	14	66.83	
Piura	14	68.35	8	70.07	
Cusco	15	68.11	18	64.7	
Áncash	16	67.96	11	67.61	
La Libertad	17	67.51	10	67.73	
Amazonas	18	66.79	19	63.86	
San Martín	19	65.73	17	65.62	
Lambayeque	20	65.15	13	67.33	
Huancavelica	21	64.22	21	60.67	
Apurímac	22	61.51	26	55.46	
Cajamarca	23	61.01	25	57.39	
Ucayali	24	60.98	22	60.35	
Huánuco	25	60.95	24	58.41	
Loreto	26	58.16	23	59.51	

Puntaje del IPS	Nivel de Progreso Social
De 85 a 100	Muy Alto
De 75 a 84	Alto
De 65 a 74	Medio
De 55 a 64	Medio Bajo
De 45 a 54	Bajo
De 34 a 44	Muy Bajo
De 0 a 34	Extremo Bajo

Nota. Adaptado de "Índice de Progreso Social Regional del Perú 2017," por CENTRUM Católica, 2017 (<http://www.edugestores.pe/docs/indice-de-progreso-social-regional-del-peru-2017/>).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL], determinó durante el 2015, que Huánuco concentró el 0.8% de líneas (22,673) de teléfono fijo en comparación con el total de líneas a nivel nacional. Asimismo se reportó en los últimos cinco años, un incremento en el número de líneas de teléfono fijo de 20,2 miles en el

2010; a 22,7 miles en el 2015, lo que significa un crecimiento del 12%. El aumento del uso de telefonía se debe al uso de celulares y de internet, por más que aún cuenten con pocos afiliados en comparación con otras regiones del país, su crecimiento se registra en tres veces más con respecto al ratio de penetración considerado 10 años atrás. Cabe mencionar, que la presencia de televisores o los servicios de cable, se encuentran en crecimiento exponencial que inclusive superan al promedio nacional Municipalidad (ver Tabla 17).

Tabla 17

Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación

DESARROLLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Como % del total de hogares)				
Indicador	Nacional		Huánuco	
	2009	2014	2009	2014
Hogares que tienen al menos un televisor	78,9	81,9	54,8	62,9
Hogares que tienen al menos una computadora	21,2	32,3	12,1	17
Hogares que tienen servicio de internet	11	23,5	2,6	8,5
Hogares que tienen teléfono con línea fija	32,1	26,9	9	7,5
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	67	84,9	52,5	82,6
Hogares que tienen al menos un radio o equipo de sonido	82,8	78,7	82,4	76,7
Hogares que tienen servicio de televisión por cable	23,1	35,9	8,3	22

Nota. Tomado del “Información General: Localización geográfica, sociodemográfica, transporte,” por la Municipalidad Provincial de Huánuco, 2017 (http://www.munihuanuco.gob.pe/informacion_general.php).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Todos los años, se fomenta a nivel regional, diversos programas que buscan estimular en la población diversos proyectos de investigación y tecnología. Sin embargo, no se cuenta con resultados que permitan posicionar a Huánuco como una de las regiones más desarrolladas al respecto. Según los datos del Índice de Competitividad Regional del Perú del 2016, Huánuco se ubicó en el puesto 24 de 26 y en cuanto a la innovación en el puesto 16 de 26, mejorando en un puesto en comparación con el 2015. Sin embargo, sigue siendo un aspecto muy básico que la región de Huánuco debe desarrollar (CENTRUM Católica, 2016).

Asimismo, la agricultura es la principal actividad económica que desarrolla la región de Huánuco y es quien reporta niveles bajos de productividad, lo cual está asociado a la falta de tecnología e innovación en los procesos de siembra y cultivo de sus principales productos. Esta situación ha dado como resultado un proceso de cosecha con poco rendimiento, debido a la falta de desarrollo de nuevas técnicas de cultivo que nos solo permitan ser más productivos, sino que sea considerada una actividad sostenible con el medio ambiente y las comunidades.

También, se puede impulsar el turismo, mediante herramientas virtuales, como el uso de redes sociales y/o páginas web, que permitan conocer los diversos atractivos de la ciudad y brinde a los turistas un nuevo destino turístico. Al mismo tiempo las actividades mineras ilegales puedan convertirse en formales generando procesos de extracción de metales que sean sostenibles con el tiempo.

En general, se busca implementar en las principales actividades económicas de la región de Huánuco, procesos tecnológicos e innovadores que no solo generen mayor rentabilidad a nivel empresarial, sino que ofrezcan seguridad con el cuidado del medio ambiente y poblaciones aledañas. De esa manera se puede asegurar el crecimiento económico sostenible de la región.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La siguiente matriz de evaluación de factores internos, se utiliza a fin de identificar las fortalezas y debilidades de la región de Huánuco. Por lo tanto, el análisis interno realizado, conocido como el análisis AMOFHIT, sirve de información clave a fin de ponderar los factores clase de éxito dentro de la región de Huánuco. Dicha ponderación demuestra la importancia de cada una de las fortalezas y debilidades, a las cuales se les otorga un peso y que al realizar la suma no debe de exceder el número uno, así mismo de indicará valores del 1

al 4, donde el 4 representa fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor. (Ver la Tabla 18)

Tabla 18

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Clave		Peso	Valor	Peso Ponderado
Fortalezas:				
1	Ubicación estratégica de la región Huánuco (70% Sierra y 30% Selva), superficie disponible para el cultivo y recursos hídricos	0.07	4	0.28
2	Existencia de productos potencial agro- exportador como el Cacao	0.1	4	0.4
3	Existencia de variedades de Hortensias	0.08	3	0.24
4	Condiciones climatológicas adecuadas para la producción de Cacao y hortensias	0.06	4	0.24
5	Diversidad de recursos turísticos, artesanales, histórico, paisajístico y de aventura	0.08	3	0.24
Sub-total		0.39		1.4
Debilidades:				
1.	Deficiente inversión en educación de calidad (primaria, secundaria , técnica y universitaria)	0.08	1	0.08
2	Infraestructura vial, aérea, fluvial y telecomunicaciones deficientes	0.09	1	0.09
3	Escasa inversión en investigación y tecnología	0.09	1	0.09
4	Ineficiencia en la gestión del presupuesto asignado para la región.	0.1	1	0.1
5	Incidencias de plagas en cultivo (Cacao)	0.09	1	0.09
6	Presencia del cadmio en parcelas de cultivo para el agro.	0.08	1	0.08
7	Escasa reforestación de ladeas para el cultivo de Hortensias	0.08	1	0.08
Sub-total				0.61
Total		1	24	2.01

Para realizar la evaluación se tomaron 12 factores y se obtuvo un promedio de 2.01, lo que significa que la provincia de Huánuco está haciendo poco para aprovechar las fortalezas que se presentan en el mercado y no está controlando las debilidades que le pueden afectar en un corto plazo.

4.3. Conclusiones

La región de Huánuco tiene actividades económicas que se encuentran aún en desarrollo; la agricultura, la floricultura, la minería y el turismo son los principales rubros en los que se deben de centrar los recursos financieros de la provincia a fin de poder explotarlos de manera sostenible. Asimismo contar con procesos que aseguren la calidad de cada uno de

los productos y servicios que ofrece la región tanto a las provincias aledañas como al mercado exportador.

De manera transversal, al desarrollo de las actividades económicas dentro de la región, se deben generar proyectos de desarrollo vial adecuado a fin de poder facilitar el comercio de los productos de la región y comunicar tanto al productor, centro de acopio y provincias aledañas de una manera rápida y segura. Asimismo, al impulsar el turismo se debe de considerar la ampliación y mejora en la infraestructura del aeropuerto de Huánuco, así como también el incremento en la oferta de hospedajes, restaurantes y centros de esparcimiento a fin de ofrecer paquetes atractivos para todo aquel que desee visitar la región durante todo el año. Es importante generar estrategias competitivas para aquellos productos tradicionales y no tradicionales que vienen incrementando su demanda en los últimos años tanto en países asiáticos como europeos. Por tal motivo es indispensable contar no solo con productos de calidad, sino con la certificación solicitada por cada país de destino que garantice semillas, procesos de siembra e industrialización dentro de los estándares y normativas nacionales vigentes.

Otro de los aspectos relevantes que la región de Huánuco debe implementar, es lo referente a la calidad de vida que ofrece actualmente a su población. Por lo cual es indispensable generar proyectos que brinden desarrollo de servicios de básicos como son agua y desagüe, así como también energía eléctrica para toda la provincia. Mejorar la infraestructura de las viviendas ya que menos de la mitad de las viviendas de toda la región son de material noble, las demás se mantienen aún de adobe. Los servicios de Salud aún son básicos ya que solo cuentan con dos hospitales de Es salud de primera y segunda resolución. Los servicios de educación no logran cubrir a toda la demanda de estudiantes de la región, teniendo una de las mayores tasas de analfabetismo del país y teniendo en promedio la mayor tasa de personas que solo tienen primaria completa. Por lo cual son pilares en los que el

Gobierno Regional debe centrar sus estrategias a fin de mejorar las condiciones de vida de Huánuco.



Capítulo V: Intereses de Huánuco y Objetivos de Largo Plazo

Los intereses de toda organización son aquellos lineamientos que se desean alcanzar con el objetivo de lograr el éxito en un mercado determinado. Una forma de demostrar ser el mejor dentro de una industria es precisamente alcanzando los intereses en el largo plazo. Estos intereses ayudarán a establecer los aspectos más trascendentales de la organización y que deberá proyectarlos en los siguientes años, siempre enfocados en alcanzar el éxito propio como el de la población, el mercado, competidores y otras provincias (D'Alessio, 2012). En el presente trabajo se ha determinado como principales intereses de Huánuco a los sectores de agroindustria, turismo y educación debido a que son los principales pilares sobre los cuales se desarrolla su economía.

5.1 Intereses de Huánuco

El principal objetivo de los gobiernos regionales es fomentar el desarrollo regional promoviendo la inversión pública y privada, así como también el incremento del empleo. Analizando la situación actual de la región de Huánuco, el interés principal es disminuir la pobreza extrema a través de la generación sostenible de empleo y con ello mejorando la calidad de vida de su población con una administración correcta de sus recursos. En base a lo mencionado los intereses de la Región de Huánuco, están agrupados en dos ejes principales:

Promover la agroindustria en la región de Huánuco. Para la Región Huánuco es sumamente importante promover la producción agroindustrial de dos productos bandera, el cacao y hortensias. No sólo basándose en la venta del producto como tal sino en la diversificación de sus productos ofreciendo un valor agregado a clientes nacionales como internacionales. Por otro lado, como parte de promover el desarrollo la región de Huánuco necesita desarrollar otras actividades económicas como el turismo fomentando el arribo de más turistas extranjeros dispuestos a invertir dinero por una experiencia de lujo y contacto con la naturaleza. Huánuco cuenta con un gran potencial a desarrollar en cuanto al turismo ya

que la mezcla de sierra y selva ha creado hermosos paisajes como lagos, cataratas, valles, nevados, los cuales brindan la posibilidad de ofrecer un turismo vivencial en contacto pleno con la naturaleza por medio de rutas y corredores turísticos (CEPLAN, 2016).

Desarrollar su capital humano. Lograr que la población cuente con mayor educación, preparación académica y universitaria ya que permitirá mejorar las capacidades de sus habitantes siendo competitivos en el mercado. Desarrollar el capital humano de los habitantes huanuqueños será la base fundamental sobre la cual se implementará el desarrollo de la región. La poca educación básica es una de las aristas más críticas que existe en la región y sobre la que se necesita mayor inversión considerando que para que una economía sea sostenible en el tiempo deberá estar de la mano con la preparación de su capital humano a fin de no requerir traer especialistas de otros lugares sino aprovechar el recurso humano propio de la región. El desarrollo de la educación desde niveles básicos ayudará en un largo plazo a fortalecer el conocimiento de los pobladores y a su vez servirá para fomentar el aprendizaje en las nuevas generaciones.

5.2 Potencial de la Región de Huánuco

El fin de determinar cuál es el potencial de la provincia de Huánuco, Hartman (1957/1983) indicó que se deben analizar las siete áreas funcionales y clásicas de la provincia. Asimismo, comenta que dicho proceso ayudará a identificar las principales competencias que marcarán la diferencia frente a sus competidores.

Demográfico. Según información brindada por el INEI (2015), el departamento de Huánuco tiene una población estimada de 878,199 habitantes de los cuales 50.8% está conformado por varones y 49.2% mujeres. La región de Huánuco se ubica en la décima tercera región más poblada del Perú, con 2.78% de participación. Dentro de las provincias más pobladas se encuentra la provincia de Huánuco con 304,487 habitantes, la provincia de Leoncio Prado con 131,170 habitantes, Huamalíes con 74,269 y Pachitea con 70,086; según

el censo nacional del 2007. El 57.5% de la población de Huánuco vive en zona rural mientras que el 42.5% en zona urbana. Las migraciones internas son cada vez más frecuentes, población migrante por lugar de nacimiento 7.8%, población migrante por lugar de residencia cinco años antes es de 4.1% y hogares con algún miembro en otro país 4.6% según el Censo Nacional 2007.

La población productiva de 15 a 64 años de edad es de 563,000 de los cuales 452,600 son económicamente activa mientras que 130,400 económicamente inactiva. Respecto a la población ocupada por empleo se encuentra que sólo el 14.1% cuentan con empleo formal y el 85.9% informal (Conasec, 2015).

Geográfico. Una de las principales potencialidades de la región Huánuco es su ubicación geográfica ya que cuenta con parte de sierra y selva lo cual le permite contar con recursos que otros no poseen. Limita al norte con el departamento de La Libertad, San Martín y Loreto. Al este con el departamento de Ucayali, al sur con el departamento de Pasco, y al oeste con los departamentos de Lima y Ancash. Su ubicación geográfica centro oriental peruano, le permite contar con nevados, cordilleras, cálidos valles y selva amazónica que atrae al turismo vivencial respecto al contacto con la naturaleza, así como también con el turismo andinista. Cuenta con una superficie de 36 850 km² representando el 2.9% del territorio nacional asimismo cuenta con los ríos de Pachitea, Marañón y Huallaga siendo su altitud entre 250 y 3831 m.s.n.m. (BCRP, 2012).

La región de Huánuco cuenta a su vez con climas variados lo que le permite la explotación de productos agrícolas. En la cuenca del Pachitea y Tingo María cuenta con un clima muy cálido y en las orillas del río Marañón y Huallaga es más templado.

Económico. La Región de Huánuco se desarrolla principalmente en cuatro actividades, agricultura, comercio, construcción y manufactura. Según información de INEI (2015) la producción en agricultura el año 2014 fue de 3.8%; en comercio 5.3% y cuenta con

reservas probadas de minerales; en construcción 7.7% y en manufactura de -2.5% (ver Tabla 19). En el último quinquenio (2010 – 2014) las exportaciones de Huánuco crecieron en 16.5%. Entre sus principales productos tradicionales fueron el cobre con el 49.5% y el plomo con 41.8%, mientras que en el sector netamente agrícola destacó la exportación de cacao crudo con el 6.5% y el café con el 2.6%. Respecto a la producción a nivel de empresas se puede indicar que Huánuco tiene el 1.3% de pymes formales en el país es decir 21,218 empresas formales distribuidas de la siguiente forma: 20,442 micro, 717 pequeñas, 17 medianas y 41 grandes (BCRP, 2012). La principal actividad económica de la región de Huánuco es la agrícola, aunque lamentablemente con un incipiente desarrollo. Entre los principales productos agrícolas destacan la papa y los cereales de sierra, cacao y café en la parte selva. Es importante mencionar también que otra de las actividades económicas se encuentra el turismo con la variedad de circuitos turísticos en la provincia de Leoncio Prado, Dos de Mayo, Huamalíes, Lauricocha y Huánuco.

Respecto al sector minero también es importante dentro de las actividades económicas de la región de Huánuco, sus principales yacimientos se encuentran a orilla de los ríos Marañón y Chontayacu con la explotación de pepitas de oro. Asimismo, se encuentran las minas de Santa Rosa y Prospecto que son yacimientos de cobre, plata, hierro (CEPLAN, 2016). Sin embargo, actualmente la industria de la minería en Huánuco va en declive fundamentalmente porque la principal Minera Raura especialista en la explotación de cobre se encuentra en proceso de cierre desde hace tres años lo cual hace que no sea considerada dentro los objetivos del presente planeamiento estratégico como una industria a desarrollar.

Tecnológico/científico. La Región Huánuco tiene un alto nivel de potencial agrícola donde más de la quinta parte se desarrolla en este sector, sin embargo, presenta nivel de productividad muy reducidos en comparación con otras regiones. Posee 483,076 hectáreas (INEI, 2012).

Tabla 19

Huánuco, Valor Agregado Bruto por los Años, Según Actividades Económicas (Valores a Precio Corriente, en Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013P/	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	736,288	767,285	759,510	716,685	759,137	791,356	856,413	890,833	922,907	878,851
Pesca y Acuicultura	241	134	177	357	301	438	478	505	500	590
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	251,053	269,936	234,735	308,606	271,396	283,239	338,668	326,856	460,860	495,852
Manufactura	328,469	344,940	336,455	358,907	375,378	381,416	375,660	348,413	339,412	340,259
Electricidad, Gas y Agua	22,737	24,723	24,817	26,254	29,065	30,369	29,734	30,554	32,182	111,547
Construcción	177,147	269,670	283,138	305,495	339,386	504,140	508,927	546,288	573,966	577,252
Comercio	395,475	428,996	422,489	478,395	510,668	566,133	603,682	617,783	637,989	650,047
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	210,537	220,006	216,809	243,599	271,112	295,534	308,643	313,475	326,820	343,509
Alojamiento y Restaurantes	87,036	95,428	96,702	103,262	112,683	123,164	130,662	138,144	142,213	146,114
Telecom. y Otros Serv. de Información	65,088	79,008	88,236	100,677	115,596	134,042	152,151	167,582	185,311	202,087
Administración Pública y Defensa	273,966	293,340	332,765	366,204	388,350	421,745	441,263	475,890	499,898	536,964
Otros Servicios	652,824	670,666	703,965	730,641	782,517	848,734	896,447	943,346	991,075	1'036,890
Valor Agregado Bruto	3'200,861	3'464,132	3'499,798	3'739,082	3'955,589	4'380,310	4'642,728	4'799,669	5'113,133	5'319,962

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017.



Dentro de los principales productos agrícolas que posee Huánuco tiene el cacao llegando a ser reconocido por su alta calidad en empresas de chocolates de primera calidad. En los últimos años el Perú ha sido calificado por la Organización Internacional del Cacao [ICCO] como un país que posee un cacao de fino y de especial aroma logrando tener el 36% de la producción mundial. Actualmente se cuenta con el Programa Nacional Innovación e Industria Cacao el mismo que viene siendo ejecutado y tiene como principal objetivo incrementar la productividad del cacao promoviendo la comercialización con valor agregado que genere el consumo interno y oferta exportable, para ello brinda especialización en programa de evaluación y diagnóstico empresarial a los agricultores, asistencia técnica a escala para incrementar la productividad, acceso a financiamiento mediante planes de negocios y fondos concursales, asesoría técnico comercial y acompañamiento en ruedas de negocio (Sierra y Selva Exportadora, 2016). Por otro lado, el Instituto Nacional de Innovación Agraria brinda capacitación a los agricultores de la provincia de Pachitea respecto al manejo integrado del cultivo de la papa, manejo agrónomo y manejo fitosanitario adecuado que permiten que los agricultores puedan mejorar en un 35% la producción (INIA, 2012).

Histórico/psicológico/sociológico. La ciudad de Huánuco se fundó el 15 de agosto del año 1539 por Gómez Alvarado. A fines de 1543, a petición de los vecinos fundadores, se le restituye su categoría como “Ciudad de León, concediéndole un Escudo de Armas, consistente en un león rampante y coronado con el lema de: “León de Huánuco de los Caballeros”.

Las excavaciones en el distrito de Kotosh, descubierto por Julio C. Tello en 1935, cerca de la ciudad de Huánuco, permitió ubicar varios edificios superpuestos correspondientes a seis periodos de ocupación entre los 2000 años antes de nuestra era hasta el año 70. Kotosh, tiene una arquitectura monumental muy compleja de carácter ceremonial. Para su construcción se empleó gran fuerza laboral de albañiles, arquitectos y artesanos

provenientes de los asentamientos cercanos. Entre sus construcciones más representativas se tiene el Templo de las manos cruzadas, de alta demanda turística, descubierto en el año 1958 a cargo de la Universidad Arqueológica de la Universidad de Tokio. Hoy en día el bienestar de sus habitantes depende de un conjunto de factores (educación, salud y empleo), en su mayoría faltan potenciarlos para mejorar las oportunidades de la población y lograr un desarrollo más equitativo (BCRP, 2015).

Organizacional/administrativo. La región de Huánuco comprende once provincias que se encuentran a su vez divididas en 84 distritos, siendo las provincias: Huánuco, Ambo, Dos de Mayo, Huacaybamba, Huamalíes, Leoncio Prado, Marañón, Pachitea, Puerto Inca, Lauricocha y Yarowilca. El 12 de octubre del 2016 mediante el Dictamen N° 065-2015-GRHCO-CR/CP-PPAT-AL se aprobó la creación de la subgerencia de comunidades campesinas y nativas de la región de Huánuco, considerando que gran porcentaje de su principal actividad viene de la agricultura a fin de brindar apoyo directo a las comunidades campesinas y nativas brindando autonomía en su organización y en el uso y la libre disposición de sus tierras.

Según el Oficio N° 1820-2015-GR-DRA-HCO/DC y según informe N° 028-2015-GRH-DRA/DCC. CC. NN. Se hace de conocimiento el Directorio de Comunidades Campesinas y Nativas reconocidas del departamento de Huánuco que existen 281 comunidades campesinas y 09 comunidades nativas, distribuidos en la provincia de Ambo 55 comunidades campesinas; en Dos de Mayo 23; en Huacaybamba 04; en Huamalíes 28; en la Provincia-Huánuco 105; en Lauricocha 18; en Leoncio Prado uno; en Marañón 10; en Pachitea 09; en Yarowilca 28 y en la provincia de Puerto Inca nueve comunidades nativas. Dichas comunidades campesinas se encuentran en zonas alejadas de la capital del departamento y el apoyo que reciben del Gobierno Regional de Huánuco, y los gobiernos locales, es mínimo, por lo que es necesario fortalecer desde el Gobierno Regional con la

creación de una Subgerencia de Comunidades Campesinas y Nativas que tiene la responsabilidad de coordinar de manera directa con las comunidades (“Normas Legales, Creación en el Gobierno Regional de Huánuco,” 2016).

Militar. El porcentaje de victimización, de población que sufrió algún hecho delictivo en la región Huánuco es 25.6% de los cuáles sólo el 16.2% realizó una denuncia. Fueron detenidas por comisión de delito solo el 7.5%. Asimismo, las denuncias por violencia familiar registradas en el año 2014 fueron de 6,152 de las cuales 5,042 fueron denuncias al esposo (a) y/o conviviente (INEI, 2014). Estos delitos ameritan la urgente presencia de la policía nacional que permita mitigar estos hechos de violencia y se aplique la ley. La región de Huánuco cuenta con 2,835 oficiales distribuidos de la siguiente manera: Oficiales con armas 173; Oficiales de servicios 20; Estatus de Oficial uno; Sub Oficiales de armas 2,606; Sub Oficiales de Servicios 30; Personal Civil cinco. Asimismo, cuenta con 40 Comisarias; 34 son básicas, una especializada se encuentra en el aeropuerto, tres en carreteras, una de familia y una destinada al departamento de turismo (CONASEC, 2015).

5.3 Principios Cardinales de la Región de Huánuco

Los principios cardinales son aquellos que definen los intereses de la región de Huánuco hacia afuera (D'Alessio, 2012). Identificándolos de manera apropiada se tendrán como resultado las amenazas y oportunidades de la región. Dichos principios son cuatro, los mismos que se detallan a continuación:

Influencia de terceras partes. Según el análisis desarrollado, la región de Huánuco tiene relación directa con otras regiones potentes, por el norte con La Libertad, San Martín y Loreto, por el este con Ucayali, por el sur con Cerro de Pasco y por el oeste con Lima y Huánuco. Cada región tiene diferentes actividades económicas que los vinculan como, por ejemplo, la agricultura, la minería, el turismo, comercio entre otras; así como también carreteras de penetración como la carretera central que une Lima, Pucallpa, La Oroya, Cerro

de Pasco, Huánuco.

Una influencia directa se encuentra proporcionada por el Estado ya que es el Gobierno Nacional quien centraliza las diferentes facultades políticas y fiscales generando una gran barrera que influye de manera negativa al desarrollo de la provincia de Huánuco.

Puntualmente se puede evidenciar con los grandes aportes que realiza el Ministerio de Economía y Finanzas a las regiones que cuentan con los yacimientos dentro de sus territorios provocando desigualdad excesiva la misma que denota desinterés por las regiones más pobres del país. Otra influencia directa que tiene la provincia de Huánuco es el narcoterrorismo, cuenta con un número importante de principales abastecedores de cocaína, principalmente en la región del VRAE lo cual perjudica mucho la estabilidad de sus habitantes como también la deforestación de áreas agrícolas que forman parte importante para el cultivo y la diversidad de productos para el desarrollo de Huánuco. Un factor positivo que tiene Huánuco respecto a la influencia de terceras partes está enfocada a la integración que tiene con Huánuco y Ucayali generando oportunidades de crecimiento económico impulsados por la producción y exportación agrícola.

Lazos pasados y presentes. La región de Huánuco comparte lazos de integración con las regiones de Huánuco y Ucayali respecto al sector agroindustrial como por ejemplo el Proyecto de integración Corredor Económico Nor-centro oriental, el cual permitirá fundamentalmente la descentralización mediante políticas democráticas que conlleven al crecimiento de las regiones mediante un proceso de integración. La principal actividad entre Huánuco, Huánuco y Ucayali es la agroindustria por ello, es fundamental que al ser regiones bastante pobres encuentren alianzas o proyectos que permita el desarrollo en conjunto y haciendo fuerza común, sobre todo para la exportación de sus productos generando mejores ventajas competitivas.

Contrabalance de intereses. La creación de una macro región conformada por

Ancash, Huánuco y Ucayali permitirá que en su conjunto logren mayores resultados. Estos pueden ser, más trabajo, más educación, mejor infraestructura, mejores servicios logrando enfrentar problemas grandes como lo son la pobreza, salud, educación y transporte. El contra balance será ideal para que cada región logre aprovechar oportunidades de negocio, desarrollo económico que mejorarán la calidad de vida de sus habitantes haciéndolos aún más competentes en el mercado interno como externo.

Conservación de los enemigos. Huánuco mantiene integración directa con Ancash y Ucayali, sin embargo, no se tiene conocimiento que exista una relación de rival con dichas regiones. En este caso, la relación entre las regiones sirve de alianza común para el logro de objetivos. Asimismo, las fronteras entre Huánuco, Ancash y Ucayali permitirán afianzar lazos de negociación para consolidar las relaciones y oportunidades de toda la población.

5.4 Matriz de Intereses de Huánuco (MIO)

La matriz de intereses de la región de Huánuco mostrará la relación que existe entre los intereses de la región con las principales regiones con las cuáles se compite. Dicha matriz servirá para establecer el planteamiento de los objetivos de largo plazo. La seguridad regional es uno de los aspectos más relevantes, ello consiste en brindar un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades. Se trata de un interés en común con el Gobierno Central pues es el encargado a nivel nacional de la seguridad.

Otro interés común viene relacionado al desarrollo e inclusión social, el cual consiste en mejorar las capacidades de los pobladores mediante al avance en educación y calidad de vida. En base a ello los objetivos de largo plazo están orientados a la inversión en la agroindustria con el crecimiento del cacao y las hortensias, asimismo, se encuentra el desarrollo del turismo como gran potencia en la región y de la mano con ello se encuentra el desarrollo y repotenciar la educación que servirá de base para el crecimiento de sus dos industrias haciéndolas sostenibles en el tiempo (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Intereses de la Región Huánuco

Interés Regional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Seguridad Regional		Chile**	Ecuador, Bolivia**
Bienestar de la población	Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, Puno *	Ucayali, Ancash*	Otras Regiones*
Desarrollo Humano e inclusión social	Apurímac, Huancavelica, Ayacucho, Cajamarca, Puno, Cuzco*	Ucayali, Ancash*	Otras Regiones*
Desarrollo económico sostenido y responsable	Ucayali, Ancash, Lima*	Junín, Pasco, San Martín*	Otras Regiones*
Paz interior regional	Apurímac, Ayacucho, Junín, Cusco, San Martín, Ucayali	Colombia, Estados Unidos, México*	Otras Regiones*
Unión e identidad regional	Ucayali, Ancash*	Otras regiones de la Sierra y Selva*	Otras Regiones de la Costa*
Competitividad internacional	China, Estados Unidos, Unión Europea, Brasil, Ucayali, Ancash*	Pasco, San Martín, Macro región Sur**	Otras Regiones*

*Intereses comunes

**Intereses opuestos

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico un enfoque gerencia*, por F. D'Alessio, 2008. México: Pearson Educación.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar una vez que se hayan ejecutado (D'Alessio, 2012). Estos objetivos a largo plazo deberán ser empleados por medio de las estrategias externas específicas previamente escogidas. Dichas estrategias están relacionadas con la visión de la organización y deberán ser ejecutadas en un tiempo establecido acorde al sector elegido. Según el análisis realizado los objetivos de largo plazo que la Región de Huánuco espera alcanzar son los siguientes:

1. **OLP 1: El 2027 la exportación del cacao generará UDS 41'000,000. El 2017 fueron USD 7'000,000 miles según información publicada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017). Se está considerando un crecimiento de**

20% al año a pesar de que la variación de crecimiento de la agroindustria entre los periodos 2015 y 2016 fue de -4,5% (MINCETUR, 2017). El presente plan estratégico busca revertir dichas cifras ya que se enfocará en la producción y exportación del cacao orgánico que está más valorizados en el mercado externo.

2. OLP 2: El 2027 el Turismo generarán \$39'800,000. El 2016 fueron \$12'600,000 según información investigada y publicada por PROMPERU 2016. El crecimiento mínimo estimado será de 15% al año. Según MINCETUR 2016, el crecimiento del turismo en el Perú entre los años 2015 y 2016 respectivamente fue de 7,8% lo cual respalda el crecimiento estimado de 5% anual.
3. OLP 3: El 2027 las exportaciones de hortensias generarán USD 3,000,000. El 2017 fueron USD 278,000 según información publicada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017). Se está considerando un crecimiento del 27% al año enfocándonos en las hortensias de colores que tienen una gran oportunidad en el mercado de USA y China. Asimismo, se está tomando como referencia el crecimiento del 20% que entre los periodos 2015 y 2016 (MINCETUR, 2017).
4. OLP 4: Para el 2027 la región de Huánuco ocupará el puesto 18 en el nivel de progreso social en la dimensión acceso al conocimiento Básico con un nivel medio alto, de acuerdo al Índice de progreso social Regional del Perú. Al 2017 el nivel de progreso social en dicha dimensión se encuentra en el puesto 22 con un nivel medio bajo (IPS, 2017).

5.6 Conclusiones

En el presente planeamiento estratégico para la región de Huánuco se han diseñado los objetivos de largo plazo alineados a la visión, a los intereses y a los principios cardinales. Uno de los objetivos fundamentales para la región de Huánuco es mejorar la calidad de vida

de sus habitantes, para ello se han diseñado cuatro objetivos de largo plazo diseñados en base a la industria de agricultura, turismo y educación los cuales permitirán hacer de la región un referente internacional de la exportación, así como también un gran potencial para el turismo.

Los objetivos de largo plazo se encuentran diseñados para alcanzar la visión planteada logrando que Huánuco obtenga un reconocimiento en la agroindustria con la exportación del cacao, así como también sea uno de los principales referentes en la exportación de sus flores las cuales tienen una alta demanda en los países bajos gracias a su biodiversidad. De igual manera uno de sus potenciales a desarrollar se encuentra en la industria del turismo ya que Huánuco es una región andina amazónica que cuenta con cordilleras, nevados, cálidos valles, cataratas y selvas amazónicas, parques turísticos, lagunas, observación de aves, entre otros. Todo ello evidencia que el turismo en la región de Huánuco es una gran potencia a desarrollar y sobre la cual se puede lograr invertir en los siguientes años (CEPLAN, 2016).

Los objetivos considerados en el presente planeamiento buscan que la agroindustria con el desarrollo del cacao y hortensias tengan un gran crecimiento, pero de manera responsable a fin de ser sostenible en el tiempo. Asimismo, el desarrollo del turismo con la protección de sus riquezas a fin de conservarlas ya que son la fuente para el desarrollo de la región. El cumplimiento de los objetivos planteados logrará el crecimiento de la calidad de vida principalmente de sus habitantes y logrará que la región sea considerada una gran potencia en el mercado nacional como internacional.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico comprende una serie de actividades que buscan obtener información sobre los aspectos externos e internos que afectan al departamento de Huánuco. Sobre la base del análisis de dichos aspectos, se pueden determinar las estrategias a implementarse para alcanzar los OLP y, por ende, la visión de la Región Huánuco.

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la matriz FODA, luego de realizar el análisis de la situación actual se ha realizado el análisis del entorno y la evaluación interna de la Región. En base a ello se ha planteado las primeras acciones para establecer el plan estratégico. En la matriz, se emparejan cada uno de los factores críticos de éxito determinados, como: (a) fortalezas, que son los productos agroindustriales; floricultura y turístico; (b) oportunidades, como la creciente demanda mundial por productos agroindustriales; (c) debilidades, referidas a la actividad productiva con bajo valor agregado; y (d) amenazas, dadas por las políticas financieras inadecuadas para el Agro.

En tal sentido, las fortalezas identificadas para la provincia, al ser confrontadas contra las oportunidades del entorno, permiten una explotación racional y respetuosa de los recursos que posee la región Huánuco, los cuales pueden constituirse como una ventaja comparativa o competitiva. Por otro lado, en el caso de las amenazas que son situaciones adversas y que impiden lograr los objetivos, se cuenta con fortalezas que soportarán para poder enfrentar dichas amenazas. En el caso del departamento de Huánuco, realizando la matriz FODA se ha determinado 20 estrategias las cuales se muestran en la Tabla 21.

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

Los resultados obtenidos en esta matriz PEYEA (Tabla 22 y Figura 12) indican que a la provincia del Huánuco le corresponde asumir una postura defensiva. El resultado es concordante con la realidad actual de la provincia, porque la fortaleza financiera aún está en

Tabla 21

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

		Fortalezas
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica de la región Huánuco (70% Sierra y 30% Selva), superficie disponible para el cultivo y recursos hídricos 2. Existencia de productos potencial agro- exportador como el Cacao 3. Existencia de variedades de Hortensias 4. Condiciones climatológicas adecuadas para la producción de Cacao y hortensias 5. Diversidad de recursos turísticos, artesanales, histórico, paisajístico y de aventura
Oportunidades		Estrategias FO Explote
1	Incremento de la demanda de Cacao en países desarrollados como USA y China.	Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales (F2, F3, F5, O1, O2, O3)
2	Crecimiento de la industria del turismo, artesanal, histórico, paisajístico y de aventura, en China y Países Bajos.	Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias) (F2 F3, O1, O3)
3	Crecimiento de la demanda de hortensias en Holanda y Estados Unidos.	Generar alianzas estratégicas con las regiones aledañas (Lima, Ucayali, Ancash, San Martin, La Libertad) con fines comerciales y turísticos (F1, F2, F3, F5, O4)
4	Cercanía geográfica con regiones de la zona (Lima, Ucayali, Ancash, San Martin, La Libertad)	Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores) (F2, F3, O1, O3) Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (centros de acopio). (F2, F3, O1, O3) Penetrar en el mercado nacional con nuestros productos agroindustriales (café y hortensias) (F2, F4, O4)
5	Presupuesto asignado para la educación (Gobierno Central, Ministerio de Educación, Canon)	
Amenazas		Estrategias FA Confrontar
1	Nuevas regulaciones emitidas por la Unión Europea para la importación de productos agroindustriales.	Posicionar el Cacao, hortensias y Turismo a nivel nacional e internacional (F2, F3, A2)
2	Mayor incorporación de tecnología en la	Desarrollar Alianzas Estratégicas a fin de implementar un plan de prevención con el gobierno regional y

Tabla 22

*Calificación de Factores de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la
Provincia de Huánuco*

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		
Fortaleza Financiera (FF):		Estabilidad del Entorno (EE):		
Rendimiento de la inversión	1	Cambios Tecnológicos	1	
Apalancamiento	2	Tasa de Inflación	5	
Liquidez	1	Variabilidad de la demanda	5	
Capital de Trabajo	5	Rango de precios de los productos de la competencia	5	
Flujo de Caja	1	Barreras de entrada al mercado	5	
Facilidad para salir del mercado	2	Presión Competitiva / rivalidad	2	
Riesgo involucrado en el negocio	4	Elasticidad de precios de la demanda	2	
Rotación de inventarios	3	Presión de los productos sustitutos	2	
Uso de las economías de escala y experiencia	2			Eje Y
Promedio	2.33	Promedio	-3.38	-9.38
Ventaja Competitiva (VC):		Fortaleza de la Industria (FI):		
Participación del mercado	1	Potencial de crecimiento	5	
Calidad del producto	3	Potencial utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	3	Estabilidad financiera	2	
Ciclo de reemplazo del producto	5	Conocimiento tecnológico	1	
Lealtad del Consumidor	1	Utilización de recursos	1	
Utilización de la capacidad de los competidores	1	Intensidad de capital	2	
Conocimiento tecnológico	1	Facilidad de entrada al mercado	5	
Control sobre proveedores y distribuidores	2	Productividad, utilización de la capacidad	1	
Velocidad de introducción de nuevos productos	1	Poder de negociación de los productores	1	
				Eje X
Promedio	-2	Promedio	2.44	-8

En el diagrama, se observa la tendencia a tomar en cuenta, ya que marca el cuadrante de estrategias defensivas que se debe de implementar. Asimismo, en el análisis de los factores relativos a la región Huánuco se muestra una fortaleza financiera debido a que ha recibido más de S/ 2 mil millones en el presupuesto del 2017 que fue invertido en obras de agua potable, servicios básicos, carreteras, salud y educación, según ProInversión (2017); pero una débil ventaja competitiva frente a las demás regiones del Perú. El resultado muestra la carencia de empresas formales y un escaso enfoque en la diferenciación de sus productos agroindustriales.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group, está orientada a mapear esencialmente la situación de los productos que se fabrican, comercializan o se venden con respecto a la participación relativa en el mercado y capacidad de generar caja para la región, expresado en el crecimiento que han tenido las ventas de dicho producto en la industria en general.

En el departamento de Huánuco se ha determinado tres industrias más representativas, agroindustrias, floricultura y turismo, las dos primeras son potenciales que en el mediano plazo puedan llegar a ser una estrella, ya que actualmente existe una gran oportunidad en el mercado externo y con algunos cambios como por ejemplo inversión en tecnología, capacidad de producción se puede llegar a ser una estrella.

En cuanto a la industria del turismo actualmente es muy incipiente, pero tiene un gran potencial crecimiento en el turismo paisajístico en mercados externos, bajo este escenario la estrategia a aplicar son las intensivas, en este último escenario debe entenderse como la gestión de transferir ese potencial de recursos propios a una empresa privada que está dispuesta a invertir y potenciar estos recursos.

A continuación, se aprecia la posición de participación relativa en el mercado de forma gráfica (ver Figura 13).

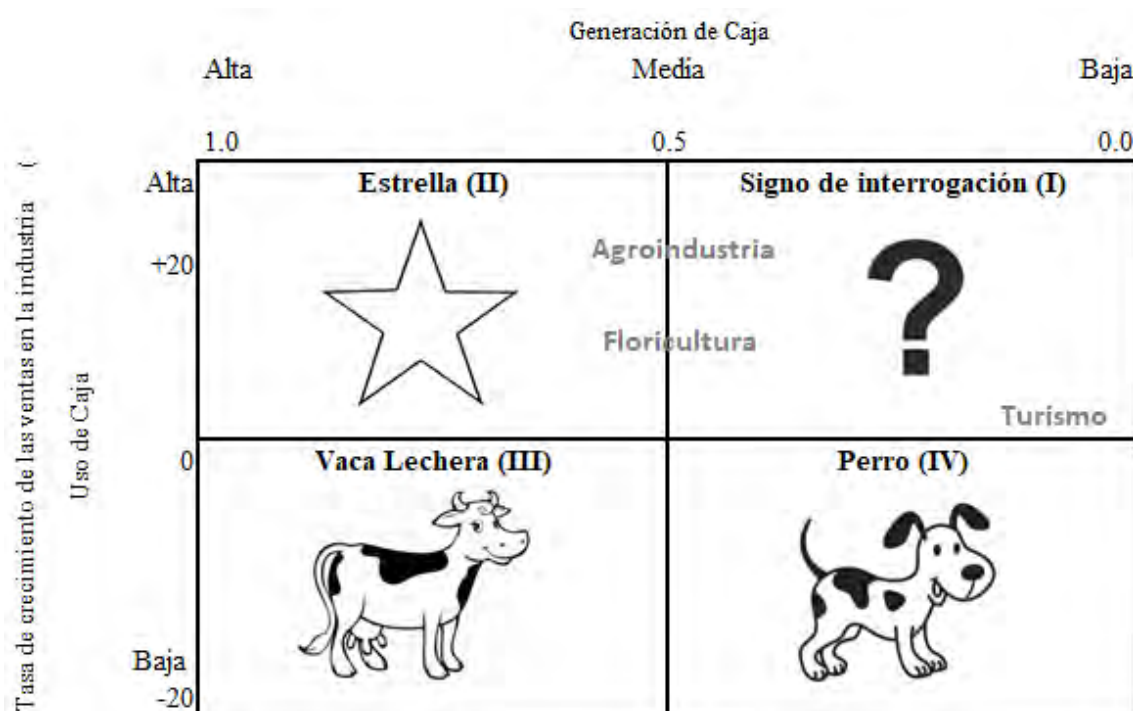


Figura 13. Matriz BCG de la provincia de Huánuco.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna-Externa permite ubicar a la región Huánuco en el número V y VII de los nueve cuadrantes que existen, con un promedio de EFE de 1.08 y un promedio EFI de 2.25. En estos dos cuadrantes el Gobierno Regional debe tomar decisiones de retener y mantener, lo que significa aprovechar los recursos naturales que poseen para potenciarlos a través de las estrategias de penetración de mercados, desarrollo de mercados y productos, que les permita traer más inversión y como consecuencia el desarrollo económico de la región.

En esta matriz se puede reflejar que Huánuco a pesar de tener oportunidades para lograr el desarrollo de la región no están siendo aprovechadas debido a la falta de infraestructura, tecnología y mano de obra calificada que son parte de sus debilidades. En este sentido Huánuco debe de mantener una postura defensiva para superar dichas adversidades y enfocarse en las estrategias de retenidas. En la Figura 14, se aprecia de forma gráfica el tipo de estrategia que guiará a la región Huánuco.

		Total ponderado de EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
		3.0	2.0	1.0
Total ponderado EFE	Alto 3.0 a 4.0	4.0 I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	3.0 IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	2.0 VII	VIII	IX
	1.0			

Figura 14. Matriz IE de Huánuco

6.5 Matriz Gran Estrategias (MGE)

Con esta matriz se va a poder ayudar a evaluar y afinar la elección apropiada de la estrategia para la región. De acuerdo con los resultados, la región Huánuco se ubica en el cuadrante II por lo que se sugiere estrategias como desarrollo de mercados, desarrollo de productos, integración horizontal y penetración de mercado. La región muestra un rápido crecimiento, pero aun su posición sigue siendo muy débil; además se necesita mucho de estas estrategias para poder darle a los sectores como la agricultura, floricultura un valor agregado que les permita alcanzar la competitividad en el mercado (ver Figura 15).

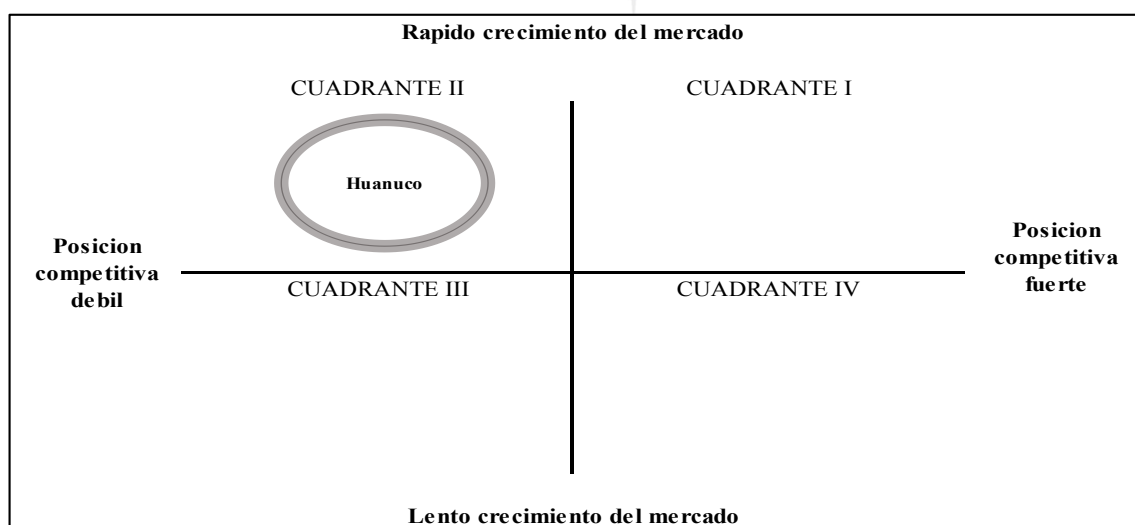


Figura 15. Gran estrategias (MGE).

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Una vez de realizar el emparejamiento de las matrices se inició la primera matriz en la cual se empezó a rescatar las estrategias específicas de las matrices trabajadas para ayudar a alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. En la Tabla 23, se detallan la frecuencia de cada estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Con ello, se han obtenido aquellas estrategias que tienen mayor puntaje y que son seleccionadas para las demás matrices. Se eligió las estrategias cuyo resultado general obtuvo más de tres veces y las estrategias que no han logrado ese puntaje quedaron como estrategias de contingencia, es decir que durante el proceso de ejecución se llevan a cabo las estrategias retenidas que permiten aprovechar los factores de éxitos de las fortalezas y oportunidades identificadas. Para este caso, se ha identificado seis estrategias retenidas de un total de diecinueve estrategias.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 24, se presenta la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la región de Huánuco. Esta matriz sirve de gran ayuda para elegir de manera objetiva las estrategias posibles que se han planteado teniendo en consideración los factores críticos de éxito externos como internos. En esta matriz se recomienda retener las estrategias cuya sumatoria total de calificaciones de ponderación sea mayor a cinco. En la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico de la región de Huánuco se han retenido doce estrategias que cumplen con la recomendación de la metodología.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 25 se presenta la Matriz Rumelt para la región de Huánuco la cual se elaboró tomando en consideración algunos criterios como por ejemplo: (a) la consistencia, este criterio va relacionado a que las estrategias no pueden ser inestables ni presentar contradicciones; (b) la consonancia, todas las estrategias deben estar diseñadas de manera que

Tabla 23

Matriz de Decisión de Estrategias (MDE)

Estrategias Alternativa	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	GE
Estrategias de Intensivas							
Penetración de mercado	Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	1	1	1	1	1	5
Desarrollo de mercados	Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias)	1	1	1	1	1	5
Desarrollo de producto.	Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores)	1	1	1	1	1	5
Penetración de mercado	Penetrar en el mercado nacional con nuestros productos agroindustriales (cacao y hortensias)	1			1	1	3
Posicionamiento	Posicionar el Cacao, hortensias y Turismo a nivel nacional e internacional	1			1	1	3
Penetración de mercado	Penetrar nuevos mercados a través de procesos agrícolas eficientes y de calidad certificada a fin de ingresar a mercados extranjeros	1			1	1	3
Estrategia de Defensivas							
Alianzas Estratégicas	Generar alianzas estratégicas con las regiones aledañas (Lima, Ucayali, Ancash, San Martín, La Libertad) con fines comerciales y turísticos	1	1			1	3
Alianzas Estratégicas	Desarrollar Alianzas Estratégicas a fin de implementar un plan de prevención con el gobierno regional y empresas privadas ante los cambios y fenómenos climáticos	1	1			1	3
Alianzas Estratégicas	Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	1	1		1	1	4
Alianzas Estratégicas	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería,	1	1		1	1	4
Alianzas Estratégicas	Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo	1	1		1	1	4
Alianzas Estratégicas	Crear una Alianza Estratégica con la región de Ucayali para la creación de un plan de contingencia a fin de reducir el impacto de las plagas en los cultivos	1	1			1	3
Estrategias Internas							
Gerencia de procesos	Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	1	1		1	1	4
Calidad Total	Incrementar el número de certificaciones requeridas para la exportación	1	1			1	3
Reingeniería de procesos del negocio	Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)	1	1		1	1	4
Reingeniería de procesos	Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao	1	1		1	1	4
Reingeniería de procesos	Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenible de suelos)	1	1		1	1	4
Reingeniería de procesos	Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional	1	1		1	1	4
Gerencia de procesos	Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos	1	1		1	1	4
Calidad Total	Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de los recursos a lo largo de la cadena de valor TQM	1	1			1	3

puedan brindar una respuesta flexible y que sea adaptable de acuerdo a los cambios del entorno; (c) la ventaja, las estrategias deben estar diseñadas para generar ventajas competitivas; y (d) la factibilidad, las estrategias no deben generar costos adicionales respecto a los recursos de la región. En este caso se aceptaron doce estrategias que cumplen con la recomendación de la metodología.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz Ética permite comprobar que las estrategias establecidas no violen aspectos relevantes como: (a) los derechos, (b) la justicia, y (c) el utilitarismo; las estrategias planteadas para la región de Huánuco que están relacionadas a los derechos son considerados por la ley y las costumbres, así como a las preocupaciones por la justicia (ver Tabla 26).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que lograron pasar los filtros de las diferentes matrices y son consideradas satisfactorias para su aplicación, dichas estrategias son también conocidas como estrategias primarias ya que son estrategias que más veces se repiten y tienen un puntaje igual o mayor a cinco, sin embargo, existen también estrategias denominadas de contingencia, dichas estrategias no se repiten muchas veces (D'Alessio, 2012). Las estrategias retenidas y de contingencia se aprecian a continuación:

Estrategias retenidas:

1. Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales.
2. Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias).
3. Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores).
4. Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el Turismo y agroindustria.

5. Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería.
6. Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones alejadas a fin de impulsar la agroindustria y turismo.
7. Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).
8. Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)
9. Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao.
10. Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenible de suelos).
11. Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional.
12. Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos.

Estrategias de Contingencia:

1. Penetrar en el mercado nacional con nuestros productos agroindustriales (café y hortensias).
2. Posicionar el cacao, hortensias y turismo a nivel nacional e internacional.
3. Penetrar nuevos mercados a través de procesos agrícolas eficientes y de calidad certificada a fin de ingresar a mercados extranjeros.
4. Generar alianzas estratégicas con las regiones aledañas (Lima, Ucayali, Ancash, San Martín, La Libertad) con fines comerciales y turísticos.
5. Desarrollar Alianzas Estratégicas a fin de implementar un plan de prevención con el gobierno regional y empresas privadas ante los cambios y fenómenos climáticos.

6. Crear una Alianza Estratégica con la región de Ucayali para la creación de un plan de contingencia a fin reducir el impacto de las plagas en los cultivos.
7. Incrementar el número de certificaciones requeridas para la exportación.
8. Incorporar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización de los recursos a lo largo de la cadena de valor TQM.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 27, muestra la Matriz de Estrategias vs. Objetivos a largo plazo elaborado para la región Ancash, dichas estrategias buscan conducir el logro de los objetivos a largo plazo. En este planeamiento estratégico se tienen doce estrategias las mismas que tienen como fin lograr que la región de Huánuco sea una región próspera, promoviendo la inversión pública y privada, diversificando sus productos, generando empleo y en consecuencia mejorar la calidad de vida de sus habitantes. En el caso que alguna de las estrategias retenidas presente alguna dificultad para su cumplimiento entonces será viable implementar las estrategias de contingencia.

Las estrategias aprobadas buscan promover la diversificación de la actividad económica de la región Huánuco; hoy en día su principal actividad económica es la agricultura, por ello las estrategias están orientadas a aprovechar de manera eficiente sus recursos naturales como por ejemplo el cacao, las hortensias y el cobre. Asimismo, cuenta con recursos históricos como bosques, iglesias, monumentos, ríos, lagos que permitirán incentivar el turismo nacional y extranjero.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Luego de realizar el análisis de los posibles competidores que se detallan en la Tabla 28 se ha validado que entre los principales competidores de Huánuco, se encuentran a Chile con la producción de cobre; Brasil con la producción de cacao y Ecuador con la producción de flores. Sin embargo, dichos países no tienen aún un posicionamiento marcado de manera

Tabla 25

Matriz de Rumetl (MR)

Estrategias Específicas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
1 Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería,	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10 Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenible de suelos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11 Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12 Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. El criterio utilizado es retener las estrategias que aparecen dos o más veces. Adaptado de *Proceso estratégico; Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F. 2012, p. 412.

Tabla 26

Matriz de Ética (ME)

	Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias)	Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores)	Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería,	Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo	Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)
Estrategias Específicas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Derechos								
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	P	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	P	N	N
Justicia								
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo								
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Tesis publicada con autorización del autor

No olvide ^{Derechos} citar esta tesis

V=viola

N= neutral

Tabla 27

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1. Crecimiento sostenible de la agroindustria	El 2027 la exportación de cacao generará USD 41'000,000. El 2017 fueron USD 7'000,000	El 2027 las hortensias generarán USD 3'000,000. El 2017 fueron USD 278,940.	El 2027 el Turismo generará USD 39'800,000. El 2016 fueron USD 12'600,000.	Para el 2027 la región de Huánuco ocupará el puesto 18 en el nivel de progreso social en la dimensión acceso al conocimiento Básico con un nivel medio alto. Al 2017 el nivel de progreso social en dicha dimensión se encuentra en el puesto 22 con un nivel medio bajo.
2. Incrementar la participación de mercado de la floricultura				
3. Potenciar el Turismo Regional				
4. Mejorar el índice de progreso social				
1 Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	X	X	X	
2 Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias)	X	X		
3 Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores)	X	X		
4 Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	X	X	X	
5 Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería,			X	X
6 Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo	X	X	X	
7 Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	X	X		X
8 Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)				X
9 Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao	X			
10 Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenido de suelos)	X	X		
11 Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional				X
12 Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos	X	X		

Nota. Adaptado de *Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F. 2012, p. 42

Tabla 28

Matriz de Posibilidades de Competidores

Estrategias Retenidas		México (Turismo)	Brasil (Cacao)	Ecuador (Flores)
E1	Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	Indiferente	Brasil estará atento y participará también de ferias para posicionar su marca.	Indiferente
E2	Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias)	Indiferente	Brasil buscará aumentar su oferta en mercados europeos y asiáticos	Indiferente
E3	Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4	Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas	Replicar las acciones realizadas
E5	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería,	Proteger su industria	Indiferente	Indiferente
E6	Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo	Replicar las acciones realizadas	Indiferente	Indiferente
E7	Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E8	Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)	Indiferente	Proteger su industria	Indiferente
E9	Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao	Indiferente	Proteger su industria	Proteger su industria
E10	Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenible de suelos)	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E11	Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional	Indiferente	Indiferente	Imitar a Perú en caso de tener éxito
E12	Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Adaptado de *Proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, F. 2012, p. 429.

Significativa que impida el crecimiento de Huánuco con sus grandes fortalezas en la agricultura y turismo. Por ello en algunos casos preferirán de manera estratégica ser aliados o socios de Huánuco a fin de lograr imponerse o crecer en la demanda de sus productos, es decir las exportaciones de Sudamérica hacia mercados europeos.

6.13 Conclusiones

En Huánuco existe gran variedad de recursos cuya explotación de manera responsable y eficiente permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados. La principal actividad económica se encuentra en la industria de la agricultura con la producción de cacao y minerales como el cobre, asimismo con la gran variedad de hermosas hortensias que su suelo y clima permite cultivar todos los meses del año. Sin embargo, dichos recursos no son explotados de la mejor manera haciendo que su población sea muy a pesar de las riquezas que posee. Por ello, los objetivos de largo plazo permitirán que la región de Huánuco crezca y se vuelva una región referente de la agricultura y turismo en el mundo.

Las estrategias retenidas para la Región Huánuco se encuentran alineadas con los principios éticos, cumple con los criterios de consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, asimismo se encuentran alineados con los objetivos de largo plazo que buscan mejorar la calidad de vida de sus habitantes por medio de la generación de empleo, el mismo que se dará con el correcto manejo, desarrollo y diversificación de sus recursos, incentivando la inversión local y extranjera.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Para alcanzar los OLP, es necesario identificar tanto los recursos como el entorno que se ofrece para su desarrollo, es por ello que se trazan estrategias alineadas con los objetivos de corto. Para cada OLP se han establecido OCP, los cuales son definidos a continuación.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Tienen la función de estar diseñados para cumplir con los objetivos de largo plazo, en el caso de la región de Huánuco son para lograr la visión planteada al inicio de plan estratégico (ver Tabla 29).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

A fin de poder aplicar de manera apropiada las estrategias es necesario contar con recursos los cuales deben estar alineados con los objetivos de corto plazo asignados para la región de Huánuco. Asimismo, se detallan los ingresos corrientes que el Estado peruano asigna por medio del Gobierno Regional de Huánuco Tabla (ver Tabla 30). Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo se detallan de la siguiente estructura: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos, y (d) recursos tecnológicos.

7.2.1 Recursos financieros

Respecto a los recursos financieros que posee la región de Huánuco son principalmente de su actividad agraria, según INEI (2014) la producción de papa totalizó 76 mil 67 toneladas y se redujo en 7.3% en comparación a igual mes del año 2013, asimismo la producción de yuca fue de 3 mil 189 toneladas debido a la siembra de mayores hectáreas. Del mismo modo se destaca la producción de plátano que registró 16 mil 125 toneladas y se incrementó en 24.1% respecto al último mes de 2013, que obtuvo 12 mil 991 toneladas.

Esta actividad agrícola basada en el cacao y hortensias permitirá a la región de Huánuco tener fondos para invertir en sus OCP y alcanzar los OLP, para ello deben ser repotenciadas con los recursos necesarios para su implementación, por lo tanto están

relacionados al capital de los cuales se consideran Inversión pública (Estado) y privada (Bancos y Empresas privadas), así como también financiamientos para proyectos de mejora destinados para los agricultores con capacitaciones constantes en mejoras de procesos y buenas prácticas.

Asimismo, otra principal fuente de ingresos es el turismo ya que cuenta con valiosos recursos naturales potenciales para su desarrollo. Cuenta con variedad de clima selva y sierra el cual incentiva el turismo vivencial muy demandando por los turistas principalmente europeos.

7.2.2 Recursos físicos

La región de Huánuco cuenta con importantes zonas turísticas que se encuentran distribuidas selva y sierra permitiendo ser rica en sus recursos naturales acompañados de un clima variado y agradable. Asimismo, cuenta con una gran diversidad geográfica conformada por cordilleras, ríos, bosques que permite desarrollar la agricultura y el turismo. Dentro de los recursos físicos que cuenta la región de Huánuco destacan: El Parque Nacional de Tingo María, El Complejo Arqueológico de Kotosh, ambos con alta afluencia de turistas. Según información del Ministerio de Cultura la afluencia de turistas al Parque de Tingo María en el año 2017 fue de 91,383. Asimismo, la afluencia de turistas que visitaron el complejo arqueológico de Kotosh fue de 65,649 (Mincetur, 2017).

7.2.3 Humanos

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, se debe dar la importancia correspondiente al capital humano, ya que son esenciales para el desarrollo de las estrategias, por lo que se debe realizar capacitaciones enfocándose en los temas que impulsen el turismo, la agricultura y floricultura.

Se debe establecer alianzas con entidades educativas de la región de Huánuco como las universidades e institutos técnicos, los mismos que deben ser prioritarios para la formación en

el manejo integrado de cultivo, buenas prácticas agrícolas y finalmente técnicas de certificación, para lo cual se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Concientizar sobre el potencial exportador de cacao y las hortensias.
- Repotencializar las rutas turísticas ya existentes y crear nuevas rutas que promuevan el desarrollo del turismo.
- Capacitación constante entre los pobladores fortaleciendo el capital humano necesario para el crecimiento de la región.

7.2.4 Recursos tecnológicos

La tecnología cada vez cumple un rol más importante, debido a que brinda la posibilidad a la región de mantenerse informado y tener la capacidad de respuesta rápida frente algún acontecimiento importante, ya sea interno o externo. En el caso de la región de Huánuco, quien viene ofreciendo sus productos al extranjero, la tecnología se convierte en una herramienta esencial para alcanzar sus objetivos, por lo tanto, es necesario que cuente con recursos tecnológicos para mejorar los procesos, mejorar la producción y alcanzar la competitividad que exige el mundo actual. El mismo que debe estar basado en:

- Fomentar la imagen de la región, con respecto a sus productos exportadores a través de los medios virtuales, redes sociales y otros medios tecnológicos.
- Uso de maquinarias y tecnología para mejorar la productividad agrícola, floricultura, turismo y educación.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas permiten brindar lineamientos sobre las cuales deben estar elaboradas las estrategias a fin de alcanzar la visión proyectada para la región de Huánuco. Las políticas deben estar enmarcadas sobre los principios de legalidad, ética y responsabilidad social (D'Alessio, 2012). Las políticas diseñadas en el presente planeamiento y que concuerdan con los valores de la región se encuentran detalladas en la Tabla 31.

Tabla 29

Objetivos de Corto Plazo para la Región de Huánuco (OCP)

OLP1	OLP1: El 2027 la exportación de cacao generará USD 41'000,000. El 2017 fueron USD 7'000,000.
OCP1	Al 2022, las ventas de Cacao al mercado de Estados Unidos y China serán de USD16'671,000 con un crecimiento anual del 20%. En el año 2017, se registró una
OCP2	Al 2019, la operatividad del aeropuerto de carga será de 60,000 kg, actualmente la operatividad es de 22,258kg
OCP3	Al 2019, la densidad de siembra de cacao será de 18,000 ha, actualmente es de 15,000 ha
OCP4	Al 2027, capacitar a 10,000 pequeñas y medianas empresas sobre las técnicas de cultivo y prevención de plagas (revisar)
OLP2	OLP2: El 2027 el Turismo generará USD 39'800,000. El 2016 fueron USD 12'600,000.
OCP1	Al 2027, el número de arribos de turistas se incrementará a 1'070,599 y se mantendrá una tasa de crecimiento anual del 15%. En el año 2017, el número de turista
OCP2	Al 2022, incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 14,968 para el año 2027 y mantener una tasa de crecimiento anual del 15%. En el año 2017, ascendió a 7,295.
OCP3	Al 2022, asfaltar 200.0 km de rutas turísticas como mínimo.
OCP4	Al 2022, se incrementará el número de profesionales especialistas en turismo en un mínimo de 500 egresados.
OLP3	OLP3: El 2027 las hortensias generarán USD 3'000,000. El 2017 fueron USD 278'940
OCP1	Al 2022, las ventas de hortensias al mercado de Países Bajos y Estados Unidos serán de USD450, 000, con un crecimiento anual del 27%. En el año 2017, se regi
OCP2	Al 2019, capacitar a 10,000 floricultores en el manejo integrado de las flores naturales, y control de plagas
OCP3	Al 2019, incrementar la superficie de cultivo a 1,000,000 ha , actualmente se utiliza 688,000 ha.
OLP4	OLP4: Para el 2027 la región de Huánuco ocupará el puesto 18 en el nivel de progreso social en la dimensión acceso al conocimiento Básico con un nivel medio progreso social en dicha dimensión se encuentra en el puesto 22 con un nivel medio bajo.
OCP1	Incrementar el nivel de acceso conocimiento básico al 65% de la población para el año 2022 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2027. En el año

Tabla 30

Recursos Asignados para la Región Huánuco

OLP	OCP	RECURSOS			
		FINANCIEROS	FISICOS	HUMANOS	TECNOLOGICOS
OCP 1	OCP 1.1	X	X	X	X
	OCP 1.2	X	X	X	X
	OCP 1.3	X	X	X	X
	OCP 1.4	X	X	X	X
OCP 2	OCP 2.1	X	X	X	X
	OCP 2.2	X	X	X	X
	OCP 2.3	X	X	X	X
	OCP 2.4	X	X	X	X
OCP 3	OCP 3.1	X	X	X	X
	OCP 3.2	X	X	X	X
	OCP 3.3	X	X	X	X
OCP 4	OCP 4.1	X	X	X	X
	OCP 4.2	X	X	X	X
	OCP 4.3	X	X	X	X

7.4 Estructura Organizacional de Huánuco

El 30 de enero del 2013, el Consejo Regional de Huánuco por medio de la Ordenanza Regional N° 047, aprueba la modificación del reglamento de la organización y funciones (ROF) del Gobierno Regional Huánuco. Dicho reglamento tiene por objetivo establecer las funciones de los órganos que lo integran acorde a los criterios de diseño y estructura de la Administración Pública que establece la Ley Marco de Modernización de Gestión del Estado, priorizando el uso de los recursos públicos, así como identificar también las

Tabla 31

Políticas de la Región Huánuco

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Políticas de la Región de Huánuco	Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales.	Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias).	Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores).	Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria.	Crear alianzas estratégicas con instituciones educativas para capacitar en idiomas, gastronomía, turismo y hotelería.	Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo.	Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo)
Impulsar la inversión en nueva tecnología	X	X	X		X	X		X
Promover la inversión privada en infraestructura vial				X	X	X	X	
Fomentar la integración con regiones aledañas				X	X	X		
Desarrollar alianzas estratégicas con entidades relacionadas al comercio exterior	X	X	X		X	X	X	X
Promover el cuidado del medio ambiente				X				X
Fabricar productos con valor agregado y calidad	X	X	X				X	
Promover el desarrollo profesional a través de la educación superior					X			X
Promover el cumplimiento de requisitos mínimo para atraer inversionistas (experiencia y un gran respaldo económico)								
Generar puestos de trabajo a los pobladores de la	X	X	X	X				

responsabilidades específicas de las entidades públicas (Gobierno Regional de Huánuco, 2013).

La estructura organizacional de Huánuco se encuentra conformada por: (a) la Gerencia General, (b) la Oficina Regional de Administración, (c) la Oficina Regional de Asesoría Jurídica; (d) la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, (e) Gerencia Regional de Desarrollo Económico; (f) Gerencia Regional de Desarrollo Social; (g) la Gerencia Regional de Infraestructura, y (h) la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental (ver Figura 16).

Tomando en cuenta las estrategias propuestas en el presente planeamiento estratégico y según la visión de futuro diseñado para la región de Huánuco, se sugiere cambiar la *Oficina Regional de Cooperación Internacional* por la *Gerencia de Fomento de Inversión Privada*, esta recomendación se da ya que al ser una Gerencia podrá contar con mayores recursos que le permita cumplir sus funciones, siendo autónoma para tomar decisiones inmediatas con el objetivo primordial de incentivar la inversión privada en la región. Las funciones son las siguientes:

- Difundir el Plan Regional, buscando la eficiencia en la ejecución e inversión privada.
- Difundir las políticas, normas y procedimientos para la inversión privada.
- Coordinar con las Gerencias Regionales el financiamiento de proyectos y actividades para la inversión privada.
- Vigilar e informar a los órganos de gobierno sobre el cumplimiento de los convenios de inversión privada, para lograr la continuidad del financiamiento de las entidades cooperantes.
- Presentar a los gobiernos extranjeros, los organismos e instituciones públicas y privadas la política regional, sectorial, los objetivos estratégicos y el Banco de

DIRECTORIO SEGÚN ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO REGIONAL
DE HUÁNUCO

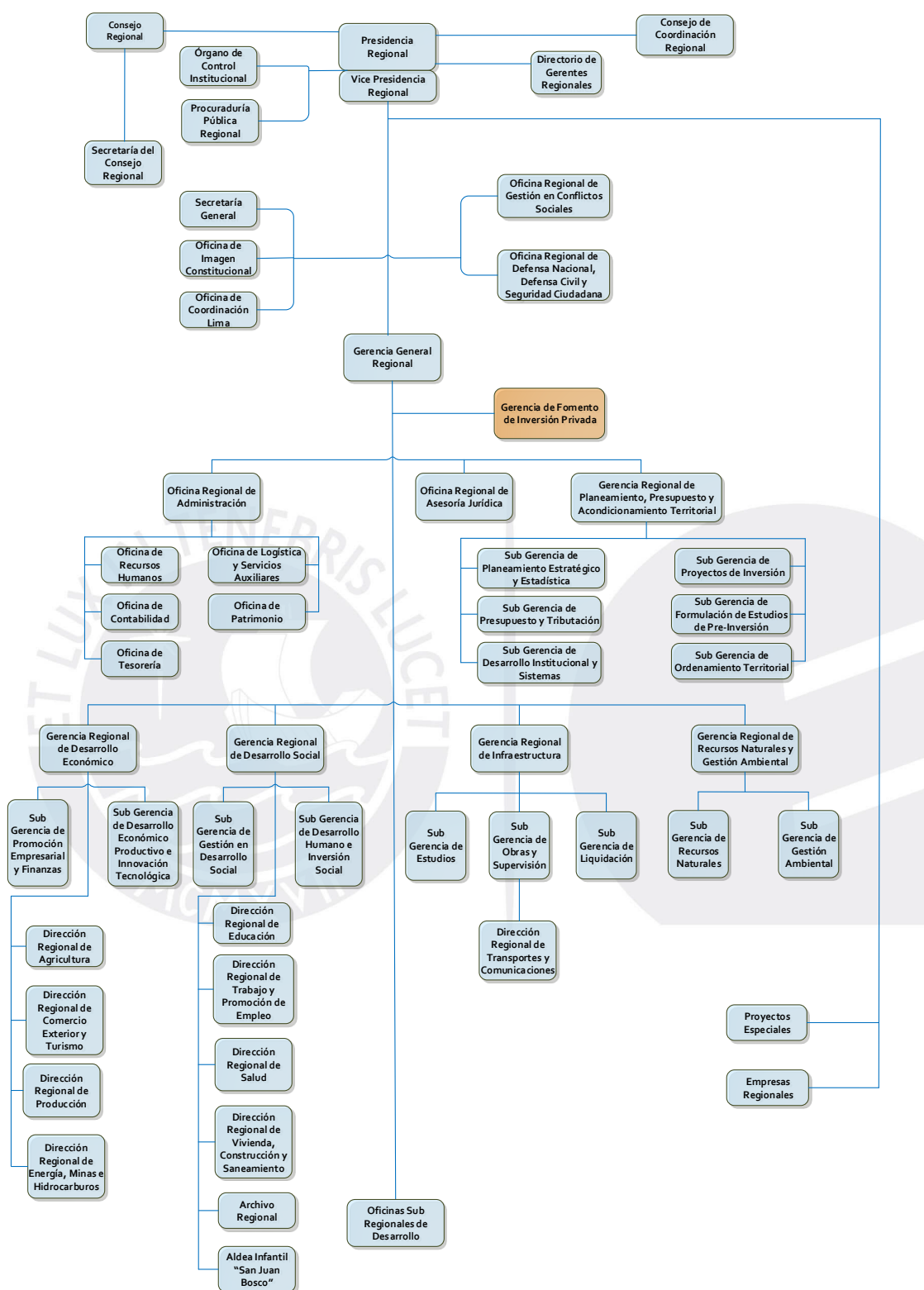


Figura 16. Nueva estructura organizacional del Gobierno Regional de Huánuco. Adaptado de “Directorio según Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco,” por Gobierno Regional de Huánuco, 2017. (<http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/drsorggrh.php>).

programas y proyectos del ámbito de la región para lograr el financiamiento.

- Gestionar, coordinar y buscar financiamiento para reforzar el desarrollo social, la capacidad tecnológica y productiva de la Región.
- Formular las solicitudes de proyectos de inversión privada, de acuerdo a los términos de referencia y formatos diseñados por las fuentes cooperantes.
- Evaluar los proyectos de inversión privada, presentados por entidades promotoras y formuladoras para gestionar y negociar las posibilidades de financiamiento por fuentes cooperantes.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

De manera transversal a cada objetivo de corto plazo planteado en el punto 7.1., se tiene además por finalidad promover y fomentar la eco sostenibilidad de Huánuco, de tal manera que las actividades principales de la región ofrezcan la garantía de brindar productos o servicios realizados con tecnología limpia y de vanguardia. Principalmente las actividades agrícolas en el cuidado de los suelos para el cultivo de cacao y hortensias con la que se iniciará el desarrollo de una cultura de prevención de riesgos de contaminación, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social.

Por lo tanto, se espera tener procesos certificados como son las buenas prácticas agrícolas (BPA) desde la producción de cultivos como el cacao para que sea el producto bandera de la región, los cuales deben ser explotados de manera consciente y sostenible con el medio ambiente. Lograr dichas certificaciones, puede beneficiar a los productores, generando un respaldo no solo como empresa, sino como región. Asimismo, se puede afianzar el bienestar social, disminuyendo los posibles conflictos sociales de la zona.

Es importante agilizar los procesos de supervisión, fiscalización y sanción de tal manera que se pueda garantizar la disminución de la sobreexplotación de los recursos y la contaminación del medio ambiente. Asimismo, implementar procesos de supervisión para los

productores agrícolas a fin de garantizar el uso de agroquímicos aprobados por el FDA y que permitan a su vez contar con las certificaciones exigidas por los mercados internacionales.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

A fin de poder lograr una exitosa implementación del Plan estratégico propuesto, se debe tener en cuenta un equipo multidisciplinario de profesionales que puedan manejar efectivamente tanto la gestión operativa como estratégica de Huánuco. Por tal motivo es necesario definir claramente el MOF de la región considerando cada perfil de puesto, de acuerdo con la gestión a realizar. Es indispensable considerar que todo personal que sea parte del equipo de trabajo de la Municipalidad pueda ofrecer habilidades blandas a fin de asistir, apoyar, y brindar servicio a los stakeholders.

Asimismo el personal estratégico, debe contar con habilidades de dirección y toma de decisiones, con el fin de facilitar las gestiones y evitar cualquier proceso burocrático que solo genera demora en los procesos vinculados con la gestión de Huánuco de acuerdo con el plan estratégico propuesto. Para obtener una implementación exitosa, es necesario considerar dentro del equipo a líderes que puedan identificar tanto las motivaciones como los intereses del recurso humano que forma parte de la implementación del plan, a fin de alinear los intereses planteados de la región. De esta manera se puede considerar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo de la región de Huánuco.

Otro aspecto importante que considerar es la capacitación técnica continua con la que debe contar todo funcionario público de acuerdo al área que tenga a cargo. Será un requisito indispensable estar actualizado a fin de cumplir sus funciones de manera eficiente. La mejor herramienta que tendrá cada área de la nueva estructura organizacional propuesta será la de tener comunicación permanente con todo el equipo de trabajo, garantizando el cumplimiento de los indicadores de gestión.

7.7 Gestión del Cambio

A fin de lograr una exitosa implementación del plan estratégico propuesto para la región de Huánuco, se deben realizar cambios medibles en el tiempo, los cuales deben ser gestionados de manera eficiente considerando: (a) personal seleccionado para puestos claves tanto en la parte operativa como para el personal de dirección, (b) la reestructuración de la municipalidad con el fin de organizar y generar nuevas unidades de especialización y simplificación de los procesos existentes, y (c) la implementación de la cultura de prevención de riesgos medio ambientales y sostenibilidad dentro de los procesos, personas y empresas de la región. Con el fin de evitar la resistencia al cambio, se propone al momento de la implementación del plan, los siguientes aspectos: (a) considerar la forma de realizar el cambio estratégico, (b) el momento para implementar los cambios y (c) la implementación de la propuesta del plan estratégico.

Se considera incluir la medición de los cambios generados en la gestión que se propone realizar el gobierno regional, con el fin de aplicar la mejora continua de los servicios que viene ofreciendo a su población. La elección del cambio depende del estilo de liderazgo recomendado al momento de implementar el presente plan. Por lo tanto, es indispensable contar con líderes transformacionales que puedan gestionar la motivación intrínseca como extrínseca de su equipo de trabajo y que puedan estar alineados a la visión de Huánuco a fin de conseguir el bienestar de su población.

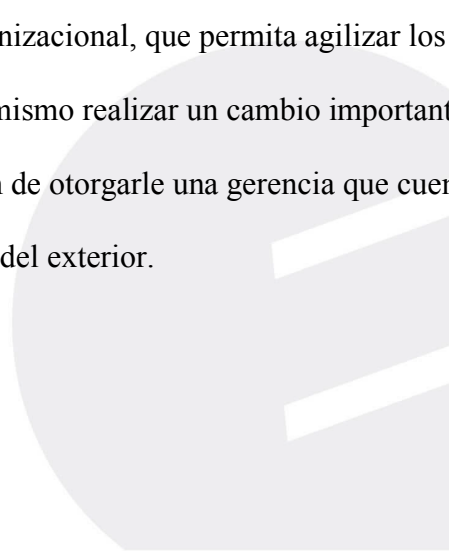
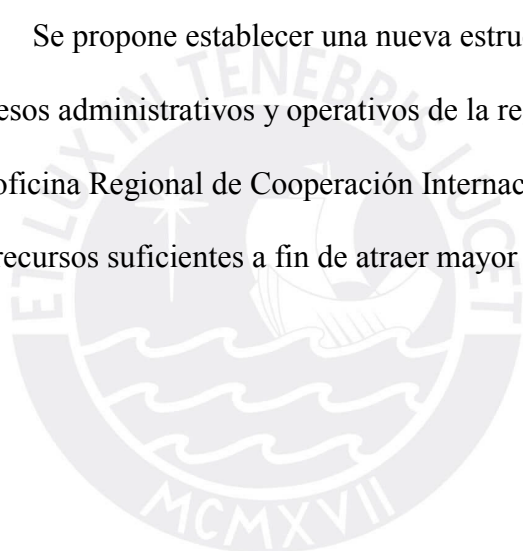
Los cambios estratégicos propuestos en el presente plan, debe ser implementado a todos los niveles institucionales que dispone la región, principalmente por el alcalde municipal de Huánuco. Asimismo, todo cambio que pudieran realizar dentro del plan propuesto debe ser registrado y actualizado con el fin de realizar el correcto seguimiento de la Gestión del cambio. El proceso de cambio contará no solo de nuevos procedimientos, sino que también considerará puestos clave con el fin de asegurar la implementación y el logro de

los objetivos de corto y largo plazo planteados. Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que se tendrá identificado personal que no cumpla con los requisitos que solicita un puesto clave y gestionar su reubicación y/o retiro definitivo de la municipalidad de Huánuco.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo trazados guardan relación con las estrategias y políticas planteadas en el presente capítulo. De esta manera se garantiza el logro de los objetivos de largo plazo a fin de materializar la visión estratégica de la región. Cabe resaltar que los objetivos de corto plazo brindan información y seguimiento de las acciones a seguir a fin de medir el cumplimiento de estas. Asimismo, se podrá corregir en caso sea necesario, el tiempo propuesto para cada la realización de cada OCP.

Se propone establecer una nueva estructura organizacional, que permita agilizar los procesos administrativos y operativos de la región. Asimismo realizar un cambio importante a la oficina Regional de Cooperación Internacional a fin de otorgarle una gerencia que cuente con recursos suficientes a fin de atraer mayor inversión del exterior.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Todo planeamiento estratégico una vez diseñado y puesto en acción debe contar con un seguimiento constante a fin de evaluar y controlar los diferentes procesos permitiendo estar preparados para los cambios constantes del entorno, la competencia, la demanda y realizar los ajustes pertinentes, mejoras e inclusive replanteamientos de las estrategias de ser el caso (D'Alessio, 2012). El proceso de control y seguimiento constante debe estar a cargo del Gobernador Regional de Huánuco acompañado de los funcionarios del Gobierno Regional. Todos los avances de control y seguimiento deben ser comunicados constantemente a los habitantes de Huánuco para actuar con transparencia y permita contar con retroalimentación, mejoras, cambios que se pueden presentar en el camino. Asimismo, la visión y los objetivos a Largo plazo deben ser informados a sus habitantes dado que también forman parte de sus recursos para el cumplimiento de las metas trazadas (ver Tabla 32).

8.1 Perspectivas de Control

Dentro del modelo de gerencia estratégica se encuentra la etapa de evaluación y control. Este proceso permite identificar el grado de cumplimiento de los objetivos de corto plazo mediante los indicadores y su respectiva unidad (D'Alessio, 2012). El Tablero de Control Balanceado es una herramienta muy potente que permite de manera ordenada realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos de corto plazo, permitiendo medir, comparar, revisar y ejecutar las acciones correctivas o el replanteamiento de los objetivos propuestos inicialmente.

La evaluación y control es un proceso que se ejecuta de manera constante por la frecuencia de los posibles cambios que pueden presentarse en el entorno, la competencia y la demanda. Según Kaplan y Norton (2001) se han brindado algunas medidas importantes a ser usadas, como, por ejemplo: Los objetivos e indicadores del cuadro de control se derivan de la misión y de las estrategias diseñadas en este caso para la región de Huánuco; asimismo se

observa la acción de la región desde cuatro perspectivas importantes: (a) financiera, (b) cliente o mercado, (c) procesos internos y aprendizaje, y (d) crecimiento interno (Norton & Kaplan, 2001).

8.1.1 Aprendizaje interno

Los objetivos de la perspectiva Aprendizaje Interno están diseñados para elevar el potencial y la calidad del capital humano, estos se encuentran detallados en los siguientes objetivos de corto plazo: (a) al 2027, capacitar a 10,000 pequeñas y medianas empresas sobre las técnicas de cultivo y prevención de plagas; (b) al 2022, se incrementará el número de profesionales especialistas en turismo en un mínimo de 500 egresados; (c) al 2019, capacitar a 8,000 floricultores en el manejo integrado de la flores naturales, y control de plagas; y (d) disminuir tasa de analfabetismo a 8.4% para el año 2022 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2027. En el año 2016 la tasa de analfabetismo de la Región Huánuco fue 13.6.

8.1.2 Procesos

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna se encuentran diseñados para mejorar los procesos internos de la región de Huánuco a fin de hacerlos más eficientes y estratégicos. Estos objetivos son: (a) al 2019, la operatividad del aeropuerto de carga será de 50,000 kg, actualmente la operatividad es de 22,258kg; (b) al 2019, la densidad de siembra de cacao será de 17,000 ha, actualmente es de 15,000 ha; (c) al 2022, asfaltar 200.0 km de rutas turísticas como mínimo; (d) al 2022, incrementar la superficie de cultivo a 800,000 ha actualmente se utiliza 688,000 ha; (e) Incrementar el nivel de acceso conocimiento básico al 65% de la población para el año 2022 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2027. En el año 2017 el nivel de acceso conocimiento básico alcanzó 60.95% de la población; y (f) Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 80% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta

el 2027. En el año 2017 el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet de la Región Huánuco fue de 56.9%.

8.1.3 Clientes

Los objetivos diseñados dentro de la perspectiva de Clientes están relacionados a los servicios y mejoras de procesos que son implementados por el Gobierno Regional para la población y las empresas en Huánuco, este objetivo se detalla a continuación: Al 2027, el número de arribos de turistas se incrementará a 1'070,599 y se mantendrá una tasa de crecimiento anual del 3%. En el año 2017, el número de turistas ascendió a 820,525.

8.1.4 Financiera

El objetivo primordial de la perspectiva financiera es incrementar los ingresos de la Región de Huánuco, estos son: (a) al 2022, las ventas de Cacao al mercado de Estados Unidos y China serán de USD8'551, con un crecimiento anual del 5%. En el año 2017, se registró una venta de USD\$6'700; (b) al 2022, incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 9,598 para el año 2027 y mantener una tasa de crecimiento anual del 3%. En el año 2017, el número de camas ascendió a 7,295; (c) al 2022, las ventas de hortensias al mercado de Países Bajos y Estados Unidos serán de USD450,000, con un crecimiento anual del 10%. En el año 2017, se registró una venta de USD278,000.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que permite obtener una visión integral de la Región de Huánuco, facilitando la evaluación de las estrategias, su medición y comparación (D'Alessio, 2008). Se representa en la Tabla 33, el tablero de control integral de la Región de Huánuco.

8.3 Conclusiones

Todo planeamiento estratégico debe contar con una evaluación, para ello se tiene la herramienta Balance Scorecard, la cual permitirá hacer un seguimiento y control del

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado

N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Acciones
OCP1.1	Al 2022, las ventas de Cacao al mercado de Estados Unidos y China serán de USD16'671, con un crecimiento anual del 20%. En el año 2017, se registró una venta de USD7'000,000	Facturación del Cacao	USD	<p>Inversión Municipal de USD150,000 el p implementación de nueva tecnología agr microempresarios.</p> <p>Incrementar el número de centro de acop del cacao</p> <p>Inversión de USD 100,000 como mínimo las ferias: Natural Productos Expo West (E (España), Cantón (China)</p> <p>Se firmará un convenio al año con una ca cuatro estrellas, también se firmará tres c Restaurant de lujo a fin de apostar por la Huánuco.</p> <p>Se ejecutarán cinco convenios al año con reconocidas de turismo a fin de usar sus p promover el turismo en Huánuco</p>
OCP2.2	Al 2022, incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 14,968, para el año 2027 y mantener una tasa de crecimiento anual del 15%. En el año 2017, el número de camas ascendió a 7,295	N° de camas	unidad	<p>Seleccionar un equipo de especialista de analizar y determinar la zona de ampliación</p> <p>Gestionar un convenio un convenio con e Regional de Huánuco para obtener los pe implementación</p> <p>Se desarrollará una alianza estratégica co cadenas hoteleras</p> <p>Al 2020, se considerará el ingreso de LA Huánuco y Tingo María</p> <p>Se crearán 10 paquetes turísticos integrad aledañas al 2022</p> <p>Se desarrollará una alianza estratégica co Exportadora, a fin de ofertar los productos Café</p> <p>Buscar eficiencias en los procesos de carg</p>
OCP3.1	Al 2022, las ventas de hortensias al mercado de Países Bajos y Estados Unidos serán de USD921, 570, con un crecimiento anual del 27%. En el año 2017, se registró una venta de USD278,000	Facturación del Hortensias	USD	<p>Realizar una inspección y monitoreo per territorio no usado, para ver la viabilidad</p> <p>Buscar eficiencias en los procesos de pro</p> <p>Gestionar un convenio con el Ministerio obtener los permisos de implementación</p> <p>Gestionar un convenio con el Ministerio obtener los permisos de implementación</p> <p>Asignar un presupuesto para la extensión productivas</p> <p>Adquisición de nueva tecnología y equip implementación de nuevas hectáreas de c</p>
OCP2.1	Al 2022, el número de arribos de turistas se incrementará a 1' 070,599 y se mantendrá una tasa de crecimiento anual del 15%. En el año 2017, el número de turistas ascendió a 820,525	número de arribos	Unidad	<p>contratación de personal docente</p> <p>Compra de materiales de estudios (libros,</p>
OCP 1.2	Al 2019, la operatividad del aeropuerto de carga será de 60,000 kg, actualmente la operatividad es de 22,258kg	N° de Kg	Kg	<p>Cada dos años se tendrá el ingreso de 2 in</p>
OCP 1.3	Al 2019, la densidad de siembra de cacao será de 18,000 ha, actualmente es de 15,000 ha	N° de hectáreas aptas para el cultivo	ha	<p>Asignar mayor presupuesto para los proy</p>
OCP 2.3	Al 2022, asfaltar 200 km de rutas turísticas como mínimo	N° km asfaltados	km	
OCP 3.3	Al 2022, incrementar la superficie de cultivo a 900,000 ha, actualmente se utiliza 688,000 ha.	N° hectáreas para el cultivo	Ha	
OCP 4.6	Incrementar el nivel de acceso conocimiento básico al 65% de la población para el año 2022 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2027. En el año 2017 el nivel de acceso conocimiento básico alcanzó 60.95% de la población.	% de crecimiento anual	%	
OCP 4.7	Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 65% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2027. En el año 2017 el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a	% de crecimiento anual	%	

cumplimiento de los objetivos trazados en el plan estratégico, dichos objetivos se encuentran alineados desde las perspectivas financieras, cliente, proceso y crecimiento interno. Sin embargo, dichos objetivos deben ser rediseñados de acuerdo con los cambios que se presenten en el entorno a fin de mejorarlos o incluso cambiarlas.

Huánuco al ser una región tan rica en agricultura, debe potenciar sus procesos a fin de generar valor e incrementar sus ingresos mediante nuevas actividades productivas con el objetivo de ser sostenible en el tiempo. Asimismo, debe potenciar el turismo incrementando su demanda principalmente en turistas extranjeros los cuales estarán dispuestos a pagar más por conocer Huánuco.



Capítulo IX: Competitividad de Huánuco

Según Porter (2007) la prosperidad nacional se crea a través del resultado de un trabajo constante en sus actividades económicas y no solo basado en las ventajas comparativas de la misma.

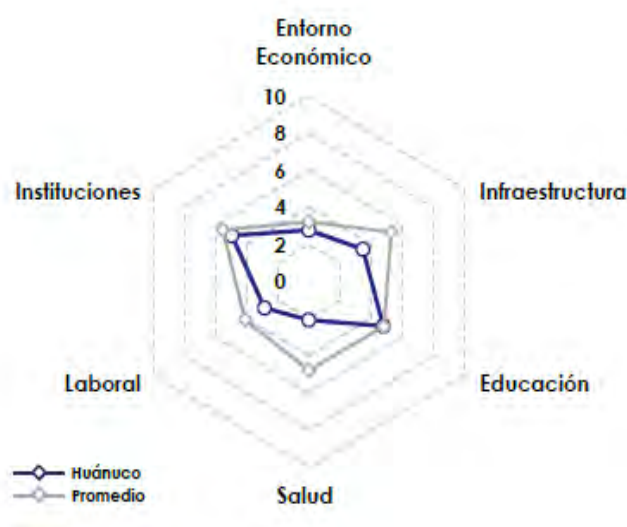
9.1 Análisis Competitivo de Huánuco

Según el Índice de competitividad Regional del Perú elaborado por CENTRUM católica (2016) describió los índices de competitividad de la región de Huánuco desde el año 2008 al 2016 con sus cinco pilares. Con respecto a la Economía la región de Huánuco muestra un descenso de 27.22 del 2009 a 18.9 al 2016, esto debido a la falta de aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades en la agricultura, floricultura y turismo; en el pilar de empresas muestra un ascenso mínimo de 44.33 del 2009 a 44.70 al 2016, esto se debe a la generación de empleo por la exportaciones; con respecto al pilar de gobierno, la competitividad de la región de Huánuco se desarrolló positivamente en la disponibilidad de área cultivable y ubicación geográfica, en consecuencia la economía interna de la región está enfocada en las actividades agrícola, floricultura y turismo; con respecto al pilar de infraestructura existe un marcado descenso de 20.78 a 7.1 entre los años 2009 al 2016 y finalmente en el pilar de personas muestra un descenso importante en la educación general de 40.93 del 2009 a 23.4 al 2016. A continuación, se procede a analizar los siguientes pilares de Huánuco, que muestran una perspectiva de su competitividad (ver Figura 17).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huánuco

Según el plan estratégico regional de Huánuco (2008) indicó que la región cuenta con varias ventajas competitivas dentro del ámbito nacional, como son grandes áreas de uso agrícola, con aptitud para cultivos de proyección forestal en el cual se puede aprovechar la flora y fauna, los recursos hídricos con las tres cuencas Alto Marañón, Alto Huallaga y Pachitea, es así como los ríos tributarios de las cuencas y las más de 600 lagunas brindan una

disponibilidad hídrica de 25, 811MMC.



ICRP por año	Entorno Económico	Infraestructura	Educación	Salud	Laboral	Instituciones
2017	2.8	3.5	2.1	4.8	2.8	4.9
2016	1.8	3.9	2.3	4.7	2.4	5.4

Figura 17. Índice de competitividad de Huánuco.

Tomado de “Índice de competitividad Regional del Perú,” por: CENTRUM Católica, 2016 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>).

El uso del agua contribuye para ser utilizados básicamente para fines agrícolas y floricultura, permitiendo que estas actividades representen una fuente de ingreso de la región de Huánuco. Por lo tanto, la economía de la región de Huánuco se sostiene sobre todo en los recursos agrícolas, en los cuales la exportación está enfocada en los cultivos como cacao, las mismas que vienen teniendo un alto potencial de crecimiento. Al mismo tiempo el turismo es un potencial pendiente de desarrollo con los atractivos como Kotosh templo de las manos cruzadas, río aguas hirvientes, etc. Cabe resaltar que la región de Huánuco es democrática, descentralizada, integrada y competitiva, lo cual le permite mantener los lineamientos de política institucional y de esta manera poder alcanzar el plan de acción de manera más

eficiente en conveniencia de la región. Huánuco cuenta con climas muy variadas, lo que permite explotar los diferentes productos agrícolas y pecuarios, en norte se caracteriza por ser de clima cálido, mientras que en los límites con los ríos Marañón y Huallaga es más templado; por otro lado, en Dos de Mayo se reflejan temperaturas muy bajas. Es así que los gobiernos regionales deben apostar por el mercado extranjero para lograr conseguir precios altos y con estos ingresos se pueda reducir el nivel de pobreza de la región, con lo cual se logrará el crecimiento económico, siempre que se conviertan los recursos de la región en productos atractivos de exportación (Gobierno Regional de Huánuco, 2012).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Provincia de Huánuco

Según Berumen (2006) indicó que un clúster está conformado por un conjunto de organizaciones, en el cual las industrias están relacionadas entre sí, siendo el todo mayor que la suma de las partes, así como también se caracterizan por tener rasgos comunes y complementarse entre sí.

Agroindustria: Cacao. Según el Plan Nacional de Diversificación productiva (2014), indicó que Huánuco y Huancavelica están en la capacidad de formar un clúster agroindustrial. Esto se debe a que los productos cultivados corresponden a pisos altitudinales, como es el cultivo de la fruta, en el cual el plátano es considerado como el segundo productor nacional. En la selva alta y baja sobresale el cacao y café y en los valles se cultiva los frutales, hortalizas y caña de azúcar y finalmente en las punas se cultiva la papa (INGEMMET, 2017).

Floricultura: Hortensias. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2015), indicaron que en la provincia de Huánuco se producen las hortensias de color verde limón, blanco y otros colores todo el año y al aire libre, sin tener la necesidad de construir invernaderos para crear microclimas, logrando de esta manera que el 55% de las hortensias que se producen en la región de Huánuco se destinen para el mercado local, logrando en el 2016 un valor de S/. 2'202, 586.00. Cabe resaltar que con respecto a los mercados

internacionales se está exportando a Holanda y EE. UU.

Turismo. Los atractivos turísticos de Huánuco van acompañados de un espléndido clima, es así como la mayoría de los meses del año se cuenta con sol, pudiendo de esta manera recibir visitas siete meses del año, debido a que las lluvias se inician de diciembre a abril. La provincia de Huánuco cuenta con uno de los territorios más privilegiados del Perú, esto se debe a que limita con importantes departamentos como Lima, Loreto, Ucayali y el frío departamento de Pasco. Huánuco cuenta muchos atractivos turísticos como la ciudad de Huánuco, Templo de las manos cruzadas, el complejo de Huánuco Pampa, complejo arqueológico de Garu, Cordillera de Huayhuash, La bella durmiente, el parque nacional de Tingo María y muchos sitios más. Para poder acceder a todos los atractivos se cuenta con el Aeropuerto Alférez FAP David Figuroa F. BCRP (2008).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con el objetivo de mantener los clústeres propuestos se requiere del compromiso de las autoridades regionales y la participación a través de la inversión de las empresas privadas, así como también se debe realizar proyectos amigables a las comunidades de la región según el rubro, con el objetivo que permita un desarrollo económico de la región.

9.5 Conclusiones

El análisis competitivo de la provincia de Huánuco revela que le falta desarrollar estrategias que le permitan un crecimiento económico, los mismos que deben estar enfocados en la agricultura, incentivando la productividad a través de proyectos para lograr inversión extranjera; floricultura y turismo. Cabe resaltar que la ventaja competitiva de Huánuco está basada en sus recursos naturales debido a que cuentan con tierras fértiles.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral, muestra los intereses, los valores, los objetivos de largo plazo y principios cardinales que buscan lograr el cumplimiento de la visión de la Región de Huánuco (ver Tabla 34 y Tabla 35).

10.2 Conclusiones Finales

En la presente investigación, se identifica que la región de Huánuco cuenta con recursos agroindustriales, siendo el Cacao y las Hortensias los potenciales productos para el desarrollo del comercio nacional e internacional de la región. Los mismos que deberán ser aprovechados de manera eficiente, logrando así una ventaja competitiva frente a sus principales competidores y beneficios conjuntos para la región.

La región de Huánuco presenta una infraestructura vial precaria, por lo cual dificulta el desarrollo económico y social de la región. Asimismo viene generando problemas de comunicación, elevados costos de producción, “lead time” pocos competitivos y dificultad para el acceso a servicios básicos para la comunidad. Por tal motivo, el desarrollo de la infraestructura es uno de los principales objetivos que se propone implementar.

Se determina que existe un incremento de la demanda de productos agroindustriales en el mercado mundial, lo cual representa una oportunidad para región, ofreciendo productos diferenciados y de calidad. Cabe resaltar que la inversión toma un papel importante en la implementación de tecnologías limpias que permitirán no solo la eficiencia en los procesos, sino también ser amigable con el medio ambiente. Este será uno de los objetivos a cumplir a fin de lograr el desarrollo de la economía de la región.

10.3 Recomendaciones Finales

Se recomienda al Gobierno Regional de Huánuco implementar el presente plan estratégico, que permitirá generar un impulso a la economía de la región generando un mayor

bienestar social y tecnológico a la población. Este plan deberá ser liderado por el Gobierno Regional y sus funcionarios regionales. Al mismo tiempo podrán hacer el seguimiento a cada una de las acciones propuestas a fin de cumplir a tiempo con los objetivos planteados.

Se recomienda cambiar dentro del actual organigrama la oficina Regional de Cooperación Internacional por una gerencia, a fin de poder asignar recursos siendo más eficientes con la finalidad de promocionar y atraer la inversión privada.

Se sugiere simplificar el procedimiento para la fiscalización, regulación y sanción de la minería ilegal con el objetivo de prevenir la contaminación ambiental a fin de garantizar el crecimiento sostenible de la región de Huánuco. De esta manera se podrá garantizar una explotación adecuada del recurso.

Invertir en la educación y capacitación a la población de Huánuco ya que son la base fundamental para el desarrollo económico de la región. Dicha inversión deberá estar respaldada por alianzas entre el Ministerio de Educación, Trabajo y Gobierno Regional.

Se recomienda implementar un plan de desarrollo de infraestructura, para las principales vías de la región, la cual permitirá lograr la eficiencia en los procesos productivos de la región, que permitirá incrementar la competitividad de la producción, frente a sus principales competidores.

Reforzar las ventajas competitivas de los recursos naturales que posee la región como el Cacao, Hortensias, cobre y turismo paisajista. Los mismos que serán los motores que impulsarán el desarrollo económico y que generarán nuevas fuentes de ingresos para el desarrollo social de la región.

10.4 Futuro de Huánuco

La región de Huánuco se convertirá el 2028 en el principal referente de la producción agroindustrial, siendo el Cacao el producto principal a ofrecer al mercado nacional e internacional con diversas presentaciones del mismo. Asimismo, la industria de flores

producirá Hortensias con el fin de garantizar tanto la variedad como la calidad de la flor, la industria del turismo de la región, será repotenciada con la construcción de carreteras y mantenimiento de los atractivos turísticos de la región. Estas tres actividades económicas permitirán incrementar el PBI en 3% (USD 2'674,800) en un periodo de 10 años. Actualmente el PBI de la región es de USD 2'591,000,000 (INEI 2017).

El índice de competitividad de Huánuco se encuentra en el puesto veinticuatro en comparación con las veintiséis regiones. Es por eso por lo que los objetivos propuestos están enfocados en los pilares de economía, personas, infraestructura, gobierno y empresas a fin de ser una región que, por medio de las estrategias propuestas, pueda realizar actividades productivas y eficientes en aquellos sectores en los que se encuentra un alto potencial de desarrollo. Por tal motivo se espera en el 2028, contar con una mejora sustancial del índice de competitividad de la región.

A fin de generar un desarrollo sostenible en la región, se buscará realizar actividades extractivas amigables con el medio ambiente, por lo tanto, se propone la implementación de buenas prácticas agrícolas a fin de no solo ofrecer un producto de calidad, sino garantizar la protección del medio ambiente.

Tabla 33
Plan Estratégico Integral

Promover el desarrollo socioeconómico sostenible de la Provincia de Huánuco mediante proyectos del sector privado en agricultura, floricultura y turismo, a fin de obtener productos y servicios con altos estándares de calidad internacional, reducidos niveles de contaminación y respeto a la biodiversidad y derechos de los habitantes de Huánuco.

Visión:						
El departamento de Huánuco, hacia el año 2027, será el principal referente del Perú en el aprovechamiento de la agroindustria, floricultura y turismo que permitirá lograr un mejor posicionamiento en el Índice de Competitividad Regional del Perú.						
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales		
Estrategias / Objetivos de Corto Plazo	OLP1: El 2027 la exportación de cacao generará USD 41'000,000. El 2017 fueron USD 7'000,000.	OLP2: El 2027 el Turismo generará USD 39'800,000. El 2016 fueron USD 12'600,000.	OLP3: El 2027 las hortensias generarán USD 3'000,000. El 2017 fueron USD 278'940	OLP4: Para el 2027 la región de Huánuco ocupará el puesto 18 en el nivel de progreso social en la dimensión acceso al conocimiento Básico con un nivel medio alto. Al 2017 el nivel de progreso social en dicha dimensión se encuentra en el puesto 22 con un nivel medio bajo.	Políticas	Valores
E1. Penetrar nuestros productos a través de la participación en ferias internacionales	X	X	X		Impulsar la inversión en nueva tecnología	1. Identidad Regional
E2. Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias).	X		X		Promover la inversión privada en infraestructura vial	2. Desarrollo social
E3. Desarrollar nuevos mercados en la agroindustria con USA y China (Cacao y Hortensias).	X		X		Fomentar la integración con regiones aledañas	3 Innovación
E4. Desarrollar productos derivados del Cacao (orgánico) y hortensias (diversos colores).	X		X		Desarrollar alianzas estratégicas con entidades relacionadas al comercio exterior	
E5. Alianzas estratégicas con regiones aledañas (San Martín, Ancash) para potenciar el turismo y agroindustria	X	X	X		Promover el cuidado del medio ambiente	Código de Ética
E6. Impulsar infraestructura vial, aérea y fluvial para desarrollar alianzas estratégicas con regiones aledañas a fin de impulsar la agroindustria y turismo.	X	X	X		Fabricar productos con valor agregado y calidad	1. Valor Compartido
E7. Incrementar la capacidad productiva de cacao y Hortensias (Centros de acopio).	X		X		Promover el desarrollo profesional a través de la educación superior	2. Transparencia
E8. Potencializar el uso de presupuesto asignado para la educación en nuevos proyectos de investigación y desarrollo.				X	Promover el cumplimiento de requisitos mínimo para atraer inversionistas (experiencia y un gran respaldo económico)	3. Eficacia y Eficiencia
E9. Desarrollar el uso de tecnologías limpias (cuidado del medio ambiente) para la producción de Cacao	X				Generar puestos de trabajo a los pobladores de la provincia	4. Liderazgo y Competitividad
E10. Potenciar la reforestación de área de cultivos (manejo sostenible de suelos).	X		X		Incentivar la capacitación constante	
E11. Rediseñar la gestión del sistema educativo con las empresas privadas y el gobierno regional.				X	Optimizar el uso de los recursos	
E12. Aprovechar la inversión extranjera a fin de importar tecnología para la eficiencia de los procesos.	X	X	X	X	Promover las riquezas de la región	
Tablero de Control				Tablero de Control		
1 Perspectiva Financiera	OCP 1.2 Al 2022, las ventas de Cacao al mercado de Estados Unidos y China serán de USD16'671,000 con un crecimiento anual del 20%. En el año 2017, se registró una venta de USD5'000,000	OCP2.1 Al 2022, el número de arribos de turistas se incrementará a 1,070,599 y se mantendrá una tasa de crecimiento anual del 3%. En el año 2017, el número de turistas ascendió a 820,525	OCP3.1 Al 2022, las ventas de hortensias al mercado de Países Bajos y Estados Unidos serán de USD921,570, con un crecimiento anual del 27%. En el año 2017, se registró una venta de USD 278,000	OCP4.1 Incrementar el nivel de acceso conocimiento básico al 65% de la población para el año 2022 y mantener un incremento del 1% anual hasta el año 2027. En el año 2017 el nivel de acceso conocimiento básico alcanzó 60.95% de la población.	1 Perspectiva Financiera	1. Valor Compartido
2 Perspectiva del Cliente					2 Perspectiva del Cliente	2. Transparencia
3 Perspectiva interna					3 Perspectiva interna	3. Eficacia y Eficiencia
4 Aprendizaje de la organización	OCP1.2 Al 2019, la operatividad del aeropuerto de carga será de 60,000 kg, actualmente la operatividad es de 22,258kg	OCP2.2 Al 2022, incrementar el número de camas en la infraestructura hotelera a 14,968 para el año 2027 y mantener una tasa de crecimiento anual del 3%. En el año 2017, el número de camas ascendió a 7,295	OCP 3.2 Al 2022, capacitar a 8,000 floricultores en el manejo integrado de las flores naturales, y control de plagas	OCP 4.2 Disminuir tasa de analfabetismo a 8.4% para el año 2022 y mantener una tasa anual de disminución del 1% hasta el año 2027. En el año 2016 la tasa de analfabetismo de la Región Huánuco fue 13.6%.	4 Aprendizaje de la organización	4. Liderazgo y Competitividad
	OCP1.3 Al 2019, la densidad de siembra de cacao será de 18,000 ha, actualmente es de 15,000 ha	OCP2.3 Al 2022, asfaltar 200 km de rutas turísticas como mínimo	OCP 3.3 Al 2022, incrementar la superficie de cultivo a 900,000 ha., actualmente se utiliza 688,000 ha.	OCP 4.3 Incrementar el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet a 65% para el 2020 y mantener una tasa anual de crecimiento del 5% hasta el 2027. En el año 2017 el porcentaje de centros educativos de nivel secundaria con acceso a internet de la Región Huánuco fue de 56.9%.		
	OCP1.4 Al 2022, capacitar a 10,000 pequeñas y medianas empresas sobre las técnicas de cultivo y prevención de plagas	OCP2.4 Al 2022, se incrementará el número de profesionales especialistas en turismo en un mínimo de 500 egresados				
Recursos						
Estructura Organizacional						
Planes Operacionales						

Referencias

- Alianza del Pacífico (2012). *Alianza del pacífico, integración profunda con miras a la prosperidad*. Recuperado de https://alianzapacifico.net/wpcontent/uploads/2015/06/abc_AP.pdf
- Aquino, C. (2013). *El Perú y el APEC relaciones del Perú con Asia: situación actual y políticas para hacer más provechosa esta relación*. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/art/2013/Relaciones_1.10.13.pdf
- Arcos, F. (2017). Actividad minera artesanal en Huánuco. Recuperado de <http://www.ingemmet.gob.pe/-/boletin-n-11-serie-e-mineria>
- Asociación Peruana de Agentes Marítimos (2016). *Proyectos de Inversión para exploración*.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Política monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-01-12-1.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017a). *Reporte de inflación, marzo 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2012). *Caracterización del departamento de Huánuco*.
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2008). *Huánuco: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/Huanuco-Atractivos.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2015). *Informe económico y social de Huánuco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2016). *Caracterización del departamento de Huánuco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>
- Carbajal, A., Díaz, A., Meza, M., & Yépez, E. (2012). *Planeamiento estratégico del distrito de San Juan de Lurigancho*. (Tesis de Maestría) CENTRUM católica, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4554>.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *El futuro del turismo*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/07/el-futuro-del-turismo-04.07.2016.pdf>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016). *Plan de desarrollo regional concertado "Huánuco al 2021"*. Recuperado de ftp://ftp.regionhuanuco.gob.pe/regulations/2017/9990020172017_1484944110.pdf
- CENTRUM católica. (2016). *Índice de competitividad Regional del Perú*. Recuperado de: <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>
- CENTRUM Católica. (2017). *Índice de progreso social regional del Perú 2017*. Recuperado de <http://www.edugestores.pe/docs/indice-de-progreso-social-regional-del-peru-2017/>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Romperá]. (2017). Recuperado de <https://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y->

clima.aspx

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo PromPerú. (2017).

Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>

Consejo Nacional de ciencia, tecnología e innovación [CONCYTEC]. (2016). *Tecnológica Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación*

tecnológica. Recuperado de

https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf

Constitución Política del Perú (1993). *Institucional*. Recuperado de

http://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf

Contreras, C., & Cueto, M. (2007). *Historia del Perú Contemporáneo: desde las luchas por la independencia hasta el presente* 4ª. Ed. Lima, Perú: IEP. Recuperado de

<https://books.google.com.pe/books?id=FCtS1cnppfMC&printsec=frontcover&dq=HISTORIA+DEL+PERU+CONTEMPORANEO+contreras+y+cueto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjO4JT4ha7ZAhWl1MKHY8OAVIQ6AEIJjAA#v=onepage&q=HISTORIA%20DEL%20PERU%20CONTEMPORANEO%20contreras%20y%20cueto&f=false>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ra, ed. México D.F. México: Pearson Educación de México S.A.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, 3ra, ed. México D.F. México: Pearson Educación de México S.A.

Diario Oficial El Peruano. Normas Legales, Creación en el Gobierno Regional de Huánuco de la Sub Gerencia de Comunidades Campesinas (2016).

Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2016). *Indicadores*. Recuperado de

escale.minedu.gob.pe: <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2016>

ftp://ftp.regionhuanuco.gob.pe/regulations/2013/02/1020000472013_1436539391.pdf

Gobierno Regional de Huánuco (2013) Ordenanzas Regional.

Gobierno Regional de Huánuco (2003). *Plan regional de educación concertado Huánuco 2004 – 2021*. Recuperado de <http://www.cne.gob.pe/uploads/proyecto-educativo/regional/per-huanuco.pdf>

Gobierno Regional de Huánuco (2012). *Plan Estratégico Institucional PEI 2012-2016*.

Recuperado de

http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/archivos/dgestion/PEI%20GOREHCO_2012_2016.pdf

Gobierno Regional Huánuco (2014). *Plan de capacitación para los gobiernos locales en agua y saneamiento*. Recuperado de

Índice Mundial de Innovación. (2017). *Índice Mundial de Innovación*. Recuperado de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). *Conociendo Huánuco*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0381/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2014). *Perú Panorama Económico Departamental*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1249/cuadros/huanuco/2_9_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2010). *Perú, Estimaciones y*

proyecciones de población departamental por años calendario y edades simples 1995-

2025. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). IV Censo Nacional

Agropecuario. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2014). *Población Censada región*

Huánuco 2007. Recuperado de [http:// webinei.inei.gob.pe:](http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1)

[8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1](http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Evolución de la pobreza*

monetaria 2009-2013. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Día mundial de la población*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Censos Nacionales 2016 -*

INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2016). *Población Económicamente*

Activa según niveles de empleo.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Población y territorio*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Censosinei Nacionales 2016 -*

INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Censos Nacionales 2016 - INEI*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion-de-la-pobreza-2016-10-de-mayo-presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2017). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y Centros Poblados*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1420/index.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre de 2017*. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_producto-bruto-interno-trimestral-2017iii.PDF
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Estadística de las tecnologías de información y comunicación en los hogares*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_mercado-laboral-set-oct-nov2017.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Panorama de la Economía Peruana: 1950-2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf

Instituto Nacional de Innovación Agraria, (2012). *Capacitación a agricultores*.

IPSOS. (2013). *VIII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción de la corrupción en el Perú 2013*. Recuperado de

http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/478576383629AE4505257BCE006E0721/%24FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf

La situación y perspectivas de la economía mundial del 2018 (2018). *Perspectivas de desarrollo macroeconómico mundial*. Recuperado de

https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/WESP2018_es_s.p.pdf

Ley 27658. Ley de modernización de la Gestión del Estado. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27867. Ley orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2002).

Ley 27795. Ley de Demarcación y Organización Territorial. Congreso de la República del Perú (2015).

Libélula (2016). *Diagnóstico de la Agricultura en el Perú*. Recuperado de

http://www.peruopportunity.org/uploads/posts/34/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_e_l_Peru_-_web.pdf

Los mayores productores de flores del mundo. (2015,10 de enero). *Regalar flores.net*.

Recuperado de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>

Lo que verdaderamente está cambiando en la economía peruana. (2013). *El Comercio*

Recuperado de <http://www.lampadia.com/archivos/Clase-media-D-EC-20012013-Portafolio.pdf>

Machu Picchu: Hoy se cumplen nueve años de haber sido elegida una de las siete maravillas

del mundo moderno. (2016, 17 de julio). *Diario Perú 21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/actualidad/machu-picchu-hoy-celebra-9-anos-desde-que-fue-elegida-maravilla-mundo-moderno-fotos-y-video-2251400>

Ministerio de Agricultura (2008). *Plan estratégico regional de Huánuco*. Recuperado

de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/huanuco.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Productores hortensias Huánuco*. Recuperado de

<https://www.sierraexportadora.gob.pe/2015/02/14/productores-de-hortensias-de-huanuco-destinan-el-55-de-su-produccion-al-mercado-local/>

Ministerio de Agricultura y Riego. (04 de junio de 2015). *Minagri.gob.pe*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/12859-minagri-produccion-de-cacao-crecera-15-este-ano>.

Ministerio de Comercio Exterior [COMEX]. (2016). *Panorama laboral*. Recuperado de

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/semanario/semanario-comexperu-884.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MICETUR], (2017). *Exportaciones Perú – tratado comercial*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/informes/Analisis_Regional_de_los_TLC_EEUU_China_UE.pdf
- Ministerio de Defensa (2016). *Fuerza Armadas Peruanas*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/principal.php>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017). *Informe de seguimiento y gestión a la inversión pública*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2017/jun/Informe%20Seguimiento-DIRSE-GL-MAR-31-2017.pdf.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013). *Registro nacional de carreteras*. Recuperado de: <http://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/renac.html>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2009). *Política nacional del ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2011). *Informe de transferencia de gestión*. SERNANP. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2016/08/SERNANP.pdf>.
- Norton, D. & Kaplan, R. (2001). *El cuadro de mando integral. The balanced Scorecard*. (3ª Ordenanza Regional N° 047-2013-CR-GRH. Aprueban la modificación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de Huánuco. Gobierno Regional de Huánuco (2013).
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2017). *Cambio climático y medio ambiente*. Recuperado de http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/fiches_techniques/2013/050402/04A_FT%282013%29050402_ES.pdf.

- Orrego V. F. (1992). Las relaciones entre los países de América Latina y los Estados Unidos: límites regionales y entendimientos globales. *Estudios Internacionales*, 25(97), p. 23-40.
doi:10.5354/0719-3769.2011.15474
- Plan Estratégico Institucional 2017-2019 (2017). *Desafíos y Perspectivas de Mejora Institucional Gobierno Regional de Huánuco* (GOREHCO).
- Portal Estado Peruano (2018). Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/>
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva*. México D.F: Cecsá.
- Porter M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- PromPerú, (2016). *Índice de competitividad regional por región (evolución de los últimos 3 años) y resultado por pilares*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF
- Secretaría de Gestión Pública (2014). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>
- Seguro Social de Salud (2014). *Nuestras Redes asistenciales*. Recuperado de: [www.essalud.gob.pe: http://www.essalud.gob.pe/nuestras-redes-asistenciales/](http://www.essalud.gob.pe/nuestras-redes-asistenciales/)
- Sierra Exportadora, (2016). *Informe Anual: enero –diciembre 2016*. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/GESTION-2016/Informe-Gestion%202016-Sierra-Selva%20Exportadora.pdf>
- Sierra y Selva Exportadora, (2016). *Programas Cacao*.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. [SIICEX]. (2017a). *Exportaciones*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANUCO.PDF

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

Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600

United Cacao, (2015). *Mercado Mundial del Cacao*. Recuperado de

<http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>



Apéndice A: Entrevista al Gerente del Gobierno regional de Huánuco – Arlindo

Luciano Guillermo

- **Fecha de entrevista:** 30.04.18 Hora: 03:00 p.m.
- **Cargo:** Gerente del Gobierno Regional de Huánuco
- **Nombres y apellidos completos:**
- **Lugar:** Oficina del Gobierno Regional de Huánuco

Grupo de Tesis-Centrum: Buenas tardes, es un gusto para nosotras poder estar con usted, reunidos a fin de presentarle nuestro plan estratégico diseñado para la región de Huánuco del 2017 al 2017.

Presidente del Gobierno Regional: Gracias a ustedes por venir y por el interés en conocer nuestra realidad y como aprovechar las oportunidades de la región.

Grupo de Tesis-Centrum: Nosotros hemos centrado nuestra investigación en el desarrollo económico de cuatro actividades productivas en la región como son:

- Sector Agroindustrial, con el desarrollo de Cacao en diversas presentaciones e ingresar al mercado orgánico. Hemos considerado un crecimiento del 10% a Países como China y Estados Unidos. No hemos querido crecer en la unión Europea, debido al problema del Cadmio que contiene el Cacao.
- Producción de Flores: Principalmente Hortensias, consolidarnos en el sector exportación e incrementar las ventas en el mercado local. Consideramos un crecimiento del 5% anual.
- Sector Minero: Hemos visto que hay una exportación representativa y creemos que podemos continuar creciendo en este sector.
- Sector Turismo: Tenemos el detalle de todos los lugares representativos en la región y con la información de Mincetur, que menciona que cada año hay un 5% de incremento en el número de turistas a la región

De estos cuatro rubros, quisiéramos saber si usted le ve futuro en 10 años que hemos realizado la propuesta.

Presidente del Gobierno Regional: Me parece excelente el enfoque que están dando en cuanto a las actividades a desarrollar en la región, sin embargo, recomiendo que consideren los siguientes sectores:

- Sector Agroindustrial, es conforme, si podemos crecer en Cacao y ya tenemos un programa de Manejo de Cultivo Sostenible que tiene como principal objetivo mitigar el exceso de Cadmio en el Cacao.
- Producción de Flores: las Hortensias, para nosotros tienen un potencial de crecimiento inmenso, más aún que los países que la requieren pagan lo que sea por las maravillosas Hortensias de colores que solo crecen en la Sierra de Huánuco.
- Sector Minero: La principal Minera, es Raura y está se encuentra en cierre, por lo tanto, no creo conveniente hacer muchos esfuerzos de crecimiento en este sector. Hay proyectos que están en la etapa de exploración y está tiene una duración de 4 años, si es viable hay que sumarle 4 años más de construcción, por lo cual no llegamos a ver el desarrollo en los 10 años propuestos.
- Sector Turismo: Este si es un sector que está en crecimiento, nos falta articular el esfuerzo que realiza el Gobierno Regional a través de Mincetur, PromPerú, Cámara de comercio entre otras. De esa manera podremos publicitar todos los atractivos turísticos que tiene la región ofreciendo una cadena de valor para todos los gustos.

Grupo de Tesis-Centrum: Excelente análisis, nos quedamos sorprendidas por la situación de la actividad Minera, por lo tanto, reforzaremos las otras actividades a fin de contar con estrategias que nos ayuden a cumplir el objetivo de la región.

Presidente del Gobierno Regional: Excelente, están muy bien enfocadas y esperamos contar con una copia de su investigación a fin de considerarlo dentro de nuestra gestión.

Grupo de Tesis-Centrum: Muchas Gracias por su amabilidad y por su tiempo. Le dejamos nuestras tarjetas para estar en contacto.



**Apéndice B: Entrevista a la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y
Acondicionamiento Territorial - Wuilda Jacha**

- **Fecha de entrevista:** 30.04.18 Hora: 09:00 a.m.
- **Cargo:** Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento territorial
- **Nombres y apellidos completos:** Wuilda Jacha
- **Lugar:** Oficina del Gobierno Regional de Huánuco.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Usted es una de las encargadas de elaborar el CEPLAN?:

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Si, este fue elaborado junto con todo mi equipo de trabajo.

Grupo de Tesis-Centrum: Nos podría comentar cual es la situación actual

CEPLAN: Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial:

Actualmente nos encontramos en un avance del 50% ya que hemos tenido algunos problemas en temas de presupuesto, ya que el monto asignado para la región lo utilizan en educación e infraestructura.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuáles han sido los problemas que ha encontrado al momento de desarrollar el CEPLAN?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Existe un gran problema en la toma de decisiones de los proyectos, la toma de decisiones y aprobaciones es de manera vertical, necesitamos diversas aprobaciones y este proceso puede tomar meses.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuál es el presupuesto asignado a la región de Huánuco?:

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: 2 mil millones de soles en este último año.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuáles son los principales productos en la agroindustria?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Por el lado de la sierra tenemos a las papas nativas, cereales como la quinua, trigo y por el lado de la selva

tenemos al cacao, café, aguaymanto, granadilla, palta, aceite de palmita.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Qué es lo que le falta para que el cacao pueda ser un producto estrella para la región?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial:

Actualmente el principal producto de exportación es el cacao en grano, es decir la materia prima que utilizan otros países para producir un producto terminado con un valor adicional (chocolate en barra y otros derivados) y que es consumido por el cliente final.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Qué es lo que les falta para que estos productos agroindustriales puedan tener una mayor participación de mercado en el mercado extranjero?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Nos falta inversión en tecnología, personal capacitado, fuentes de financiamiento.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿En cuanto al turismo cuales son los atractivos más importantes?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Por el lado de la sierra tenemos a Kotosh, que se encuentra a 30 min de la plaza de armas y la cordillera Huayhuash que es un circuito de trekking y montañismo que existe en la sierra de Huánuco, por el lado de la selva tenemos toda la amazonia peruana y nuestro principal atractivo es la laguna el Milagro bella durmiente y Tingo María.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿En cuanto a la industria de las flores que producto es el más importante y representativo para la región?

Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial: Las Hortensias, Huánuco es la principal región en exportaciones de estas flores con fines decorativos, actualmente se están dándole un valor agregado y están saliendo a comercializar flores de diversos colores. Este producto es sembrado en las laderas, pero existe un gran problema ya que estos pisos no pueden ser utilizados para cultivar por segunda.



Apéndice C: Entrevista al Gerente de la Cámara de Comercio de Huánuco - Vladimir

Santiago Espinoza

- **Fecha de entrevista:** 30.04.18 Hora: 06:00 p.m.
- **Cargo:** Gerente de la Cámara de Comercio de Huánuco
- **Nombres y apellidos completos:** Vladimir Santiago Espinoza
- **Lugar:** Cámara de Comercio de Huánuco

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuál es la principal fuente económica de la región?

Gerente de la Cámara de Comercio: La economía se sostiene bastante en agricultura que nos ha permitido tener un crecimiento a escala y que permitirá el crecimiento de la industria, pero es necesario ser fortalecida a través de asociaciones y producciones mucho más grandes.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Y si hacen trato con cámaras de otras regiones o provincias?

Gerente de la Cámara de Comercio: Tenemos muchísima comunicación con ellos a nivel nacional

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Tingo María?

Gerente de la Cámara de Comercio: A nivel de Tingo María es una Cámara que tiene muchísimo entusiasmo. Tiene una Secretaria, su Presidente y funciona en base a su necesidad. Hay algún tipo de eventualidad, algunas protestas, pero no hay institucionalidad todavía, como sí se da en otras muchas Cámaras del país que ya tienen servicios desarrollados.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Y cuál es el aporte que da la Cámara de Comercio a todos estos agricultores, que es la fuente más enriquecedora?

Gerente de la Cámara de Comercio: Promovemos el desarrollo empresarial para contribuir con la economía de la región. Los agricultores acá están lejos, están a 6 horas y

encima lindan con bastante con la informalidad. Hay muchísima actividad agrícola pero no se registra como renta porque se vende a través de intermediarios. Es más, los problemas de la papa se dan por eso. Se dedican a una actividad que no genera mucho dinero, lo hacen a través de intermediarios. Aparte no tienen un liderazgo formal, aparecen de renta libre, agrícolas. No hay con quien trabajar, es un tema, todo un tema la Agricultura.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Y aparte de la agricultura, que más nos puedes comentar?

Gerente de la Cámara de Comercio: La infraestructura es fundamental para el turismo.

Grupo de Tesis-Centrum: Pero ¿cómo se trasladan los turistas del aeropuerto hasta el Velo de Novia y la Cueva de la Lechuza? ¿Un corredor?

Gerente de la Cámara de Comercio: Se tienen mapeadas cosas bien bonitas en todo Huánuco. ¿El tema es llegar no? Y eso es la Administración. Podemos ir a los edificios más antiguos de América, de 4 o 5 pisos de piedra, tremendos, inmensos. Pero vamos y salimos a las 6 de la mañana y no regresamos hasta las 6 de la mañana del día siguiente. Vamos a ver si les da hipotermia, hace un frío terrible.

Apéndice D: Entrevista al Director Regional de Comercio Exterior y Turismo – James

Jump Brancacho

- **Fecha de entrevista:** 30.04.18 Hora: 05:00 p.m.
- **Cargo:** Director Regional de Comercio Exterior y Turismo
- **Nombres y apellidos completos:** James Jump Brancacho
- **Lugar:** Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo de Huánuco

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuántos turistas extranjeros llegan a Huánuco anualmente?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: En promedio el número de turistas extranjeros que llegan a la región de Huánuco está entre 4,000 y 4,500. La afluencia más importante está en el turista nacional. En el año 2017 por ejemplo el número de turistas nacionales fue de 820,525. Un número bastante importante para nuestra región.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Por qué consideras que hay poca afluencia de turistas extranjeros?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: Básicamente se debe a que el turista extranjero no conoce de nuestras riquezas. La publicidad es aún muy escasa. Por ejemplo las agencias de turismo en Huánuco no tienen la red suficiente para difundir nuestra región y fácilmente somos superados por otras regiones como Ancash.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuál es el gasto promedio de los turistas nacionales e internacionales durante su estadía en Huánuco?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: Según información de Prom Perú 2017 el gasto promedio de un turista en la región de Huánuco oscila entre S/.321 y S/.350.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cuáles son las dificultades más grandes que has encontrado en tu gestión?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: Desde que desempeño el cargo de Director Regional de Comercio Exterior y Turismo aquí en la región de Huánuco, una de las dificultades más constantes es el sistema individualista con el que trabajan todas las entidades relacionadas al gobierno. Cada órgano tiene sus propios objetivos y metas y no siempre se encuentran alineadas a los intereses propios de la región. Es decir no existe una sinergia entre todos los organismos nacionales lo cual dificulta tremendamente al momento de proponer algún proyecto. A esto sumado la falta de presupuesto asignado para el desarrollo del turismo. El presupuesto actual es sólo de S/.52,000 al año. Por ello es que uno de mis principales objetivos es lograr conseguir mayor presupuesto que me permita incentivar el turismo de Huánuco.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Crees que Huánuco tiene potencial en turismo como para incentivar la inversión a nuevos inversionistas?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: Les aseguro que Huánuco tiene gran potencial a desarrollar respecto al turismo. La región de Huánuco es una región sierra amazónica que cuenta con grandes lagos, cataratas, nevados, parques arqueológicos, gran biodiversidad, exposición de aves maravillosas únicas en el mundo entre otros. Además de contar con circuitos aptos para alpinaje y experiencia de contacto pleno con la naturaleza muy solicitado por turistas extranjeros asiáticos.

Grupo de Tesis-Centrum: ¿Cómo ves a Huánuco dentro de 10 años?

Director Regional de Comercio Exterior y Turismo: Con las gestiones que ya estamos haciendo desde el Comercio Exterior y sumado a su gran ayuda como

alumnas de Centrum Católica al brindarnos su trabajo de investigación “Planeamiento Estratégico para la Región de Huánuco” nos brindarán nuevas herramientas, ideas frescas, objetivos de largo y corto plazo que nos servirán de guía para incentivar el desarrollo del turismo en la región y con ello ver el crecimiento de la calidad de vida de nuestros habitantes. Sé que Huánuco será una de las regiones más visitadas por turistas extranjeros a niveles de Cuzco y Arequipa.

