

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Huancavelica

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

OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

José Luis Acedo Vilchez

Marcela Inés Babilonia Zevallos

Rossalyn Milagros Castro Escobar

José Antonio Del Castillo Mechán

Asesora: María del Carmen Arrieta Quispe

Surco, julio de 2018

Agradecimientos

A nuestros padres, hermanos y amigos por su gran apoyo y por la motivación para cumplir con nuestros objetivos.

A CENTRUM, por los conocimientos compartidos en cada una de las clases, por la calidad de los profesores, por las herramientas proporcionadas y por preocuparse por nuestro desarrollo integral ayudándonos a cumplir con las metas propuestas.



Dedicatorias

A mi madre Marcela, a mi padre Roger y a José (MIBZ)

A mi madre Ena, a mi padre Víctor y a Marcela (JLAV)

A mi madre Enedina, a mi padre Héctor y a mis hermanos Josselyn y Héctor (RMCE)

A mi madre Meryluz, a mi padre Alfonso y a Rosita (JADC)



Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico contempla un análisis de la región Huancavelica que parte de su situación actual en un contexto nacional y global, identificando la situación económica, política, social y cultural actual, así también, su posicionamiento competitivo entre todas las regiones del Perú y el nivel de desarrollo de sus industrias, para, sobre esa base, establecer objetivos a largo plazo que permitan alcanzar una situación futura deseada a través de su desarrollo económico y social mediante estrategias adecuadas y factibles, las cuales permitan aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas que se identifiquen para la región. De esta forma, se han identificado fortalezas presentes como la diversidad de microclimas que contribuyen a la agricultura, atractivos naturales, recursos hídricos y derivados de la actividad pecuaria como la fibra de alpaca que potenciarían su industria textil. Estas estrategias involucran un esfuerzo compartido entre el gobierno regional, la población de las comunidades y el sector privado, los cuales se alinean para lograr la visión planteada.

Agentes externos como los competidores, proveedores y los intereses del mercado constituyen una parte fundamental para la selección de las industrias y estrategias adecuadas que permitirán el desarrollo de la región a nivel económico y social. Estas industrias identificadas que son la acuicultura, agricultura, textilera y turismo son aquellas en las que el gobierno regional deberá focalizarse y lograr cumplir con los hitos planteados a lo largo del plan propuesto. El desafío es lograr de forma adecuada, una mejor calidad de vida de su población impactando en los sectores sociales que a mediano o largo plazo pueden seguir mejorando en la búsqueda del logro por ser una región competitiva posicionándolo como referente de desarrollo y estadísticamente apartándolo de los últimos lugares de competitividad regional, ofreciendo a su población las condiciones de vida adecuada que incluyen mejores puestos de empleo, educación integral y condiciones óptimas de salud para su desarrollo humano.

Abstract

This strategic plan includes an analysis of the Huancavelica region that starts from its current situation in a national and global context, identifying the current economic, political, social and cultural situation, its competitive positioning among all regions of Peru and the level of development of its industries, to establish long-term objectives on that basis that will enable it to achieve a future situation through its economic and social development through appropriate and feasible strategies, which will allow opportunities to be seized and protected from threats identified for the region. In this way, present strengths have been identified as the diversity of microclimates that contribute to agriculture, natural resources, water resources and those derived from livestock activity such as alpaca fiber that power the textile industry. These strategies involve a shared effort between the regional government, the population of the communities and the private sector, which are aligned to achieve the proposed vision.

External agents such as competitors, suppliers and market interests are a fundamental part of the selection of suitable industries and strategies that will allow the development of the region economically and socially. These identified industries that are aquaculture, agriculture, textiles and tourism are those in which the regional government should focus and achieve compliance with the milestones proposed throughout the proposed plan. The challenge is to adequately achieve a better quality of life for its population, impacting on the social sectors that in the medium or long term can continue to improve in the pursuit of achievement because it is a competitive region, positioning it as a development reference and statistically separating it from the last places of regional competitiveness, offering its population adequate living conditions that include better jobs, comprehensive education and optimal health conditions for human development.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de la Región Huancavelica.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Huancavelica	24
3.2. Análisis Competitivo del País	26
3.2.1. Condiciones de los factores	26
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 Huancavelica	29
3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
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)	33
3.3.4. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	37
3.3.5. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	39
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	39
3.5. Región Huancavelica y sus Competidores	40
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	40
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	41
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	41
3.5.4. Amenaza de los entrantes	42
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	42
3.6. La Región Huancavelica y sus Referentes	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	43
3.8. Conclusiones	45
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	48
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	48
4.1.1. Administración y gerencia (A)	48
4.1.2. Marketing y ventas (M)	49
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	50
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	53
4.1.5. Recursos humanos (H)	54
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	55

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	55
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	56
4.3. Conclusiones	57
Capítulo V: Intereses de la Región Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo.....	59
5.1. Intereses de Huancavelica	59
5.2. Potencial de Huancavelica	59
5.3. Principios Cardinales de Huancavelica	65
5.3.1. Influencia de terceras partes	65
5.3.2. Lazos pasados y presentes.....	65
5.3.3. Contrabalance de intereses.....	66
5.3.4. Conservación de los enemigos.....	66
5.4. Objetivos de Largo Plazo.....	66
5.5. Matriz de Intereses de Huancavelica (MIO)	67
5.6. Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	69
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	69
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	71
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	73
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	73
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	74
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	74
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	74
6.9. Matriz de Ética (ME)	75
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	75

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	75
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	75
6.13. Conclusiones	75
Capítulo VII: Implementación Estratégica	84
7.1. Objetivos de Corto Plazo	84
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	84
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	85
7.4. Estructura Organizacional de Huancavelica	88
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	89
7.6. Recursos Humanos y Motivación	90
7.7. Gestión del Cambio.....	90
7.8. Conclusiones	91
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	93
8.1. Perspectivas de Control.....	93
8.1.1. Aprendizaje interno	93
8.1.2. Procesos.....	94
8.1.3. Clientes.....	94
8.1.4. Financiera	95
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	95
8.3. Conclusiones	95
Capítulo IX: Competitividad de Huancavelica	99
9.1. Análisis Competitivo de Huancavelica	99
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Huancavelica	99
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Huancavelica	101
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	102

9.5. Conclusiones	104
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	105
10.2. Conclusiones Finales.....	105
10.3. Recomendaciones Finales	108
10.4. Futuro de Huancavelica.....	110
Referencias.....	114
Apéndices	128
Apéndice A: Entrevista a Carlos Poma Ramos, Gerente Municipal de Huancavelica .	129
Apéndice B: Entrevista a José Javier Blue, Educador	131
Apéndice C: Entrevista a Héctor Zarate Palomino, Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional	133
Apéndice D: Entrevista a Edgar Córdova, Gerente de Relaciones Comunitarias de Buenaventura	135
Apéndice E: Entrevista a Raúl Benito, Asistente de la Gerencia de Presupuesto de Inversiones.....	137
Apéndice F: Entrevista a Obert Pariona, Gerente de Presupuesto e Inversiones	139
Apéndice G: Entrevista a Ruth Limaco, Administradora del Hotel “Victoria”	140
Apéndice H: Fotos en la Región de Huancavelica.....	142

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población por Provincias, 2016</i>	2
Tabla 2 <i>Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 3 <i>Exportación FOB según uso o destino económico y país de destino: 2016 - 2017</i>	21
Tabla 4 <i>Acuerdos Comerciales de Perú</i>	23
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	40
Tabla 6 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	46
Tabla 7 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	47
Tabla 8 <i>Estructura económica de la región Huancavelica (Valor Agregado Bruto)</i>	53
Tabla 9 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	57
Tabla 10 <i>PBI de Huancavelica según actividades económicas (a precios constantes)</i>	62
Tabla 11 <i>Lenguas por Distritos en Huancavelica</i>	64
Tabla 12 <i>Matriz de Intereses de la Región Huancavelica (MIO)</i>	67
Tabla 13 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	70
Tabla 14 <i>Regiones con mejores ventas por actividades productivas</i>	72
Tabla 15 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	76
Tabla 16 <i>Matriz de decisión estratégica (MDE)</i>	77
Tabla 17 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	78
Tabla 18 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	79
Tabla 19 <i>Matriz de Ética (ME)</i>	80
Tabla 20 <i>Matriz Estrategias Retenidas</i>	81
Tabla 21 <i>Estrategias de Contingencia</i>	81
Tabla 22 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	82
Tabla 23 <i>Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	83
Tabla 24 <i>Presupuesto asignado a la Región Huancavelica para el año fiscal 2018</i>	85

Tabla 25 <i>Objetivos a Corto Plazo</i>	86
Tabla 26 <i>Estrategias Retenidas versus Políticas</i>	87
Tabla 27 <i>Tablero de Control</i>	97
Tabla 28 <i>Indicadores futuros</i>	110
Tabla 29 <i>Objetivos a largo plazo actual y proyectado</i>	111
Tabla 30 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Entorno</i>	112
Tabla 31 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Intorno</i>	112
Tabla 32 <i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i>	113



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i> Mapa de la región Huancavelica.....	2
<i>Figura 3.</i> Crecimiento de la producción agropecuaria.	3
<i>Figura 4.</i> Crecimiento de la producción minera.....	4
<i>Figura 5.</i> Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, 2015.....	15
<i>Figura 6.</i> Evolución del producto bruto interno 2010-2018.....	17
<i>Figura 7.</i> PBI y demanda interna del Perú.	27
<i>Figura 8.</i> Población económicamente activa por regiones del año 2016.	36
<i>Figura 9.</i> Evolución del empleo según ramas de actividad, 2011 al 2016	37
<i>Figura 10.</i> Matriz de Posición Estratégica (MPEYEA).	71
<i>Figura 11.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	72
<i>Figura 12.</i> Matriz Interna-Externa (MIE).....	73
<i>Figura 13.</i> Matriz Gran Estrategias (MGE).....	74
<i>Figura 14.</i> Estructura orgánica actual de la región Huancavelica.	88
<i>Figura 15.</i> Estructura orgánica futura propuesta para la región Huancavelica.	89
<i>Figura 16.</i> Diamante de Porter para la región Huancavelica.....	100

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del 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. Se 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). Además de estas tres etapas existe una 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 (ver Figura 1).

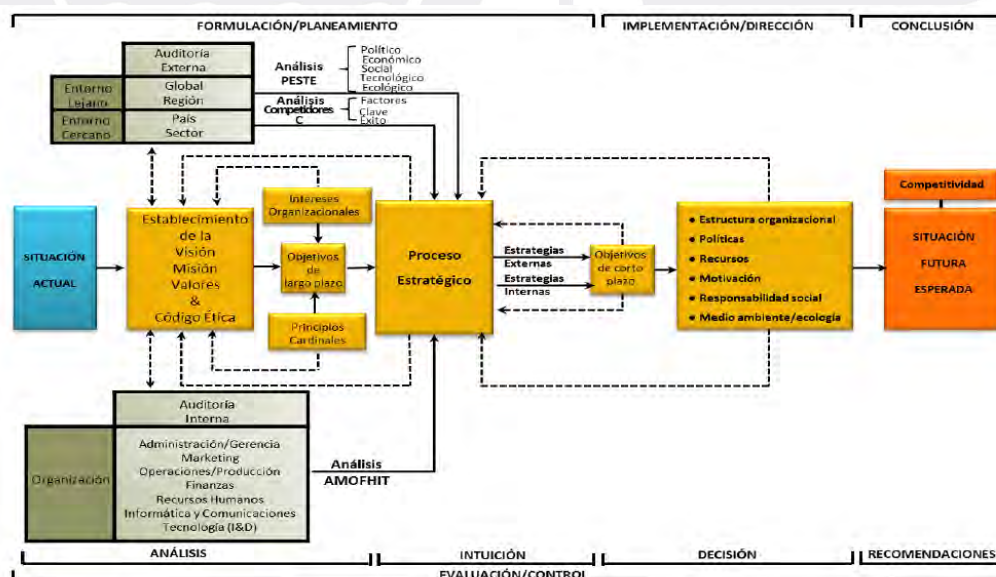


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2016, 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. Asimismo, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde 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).

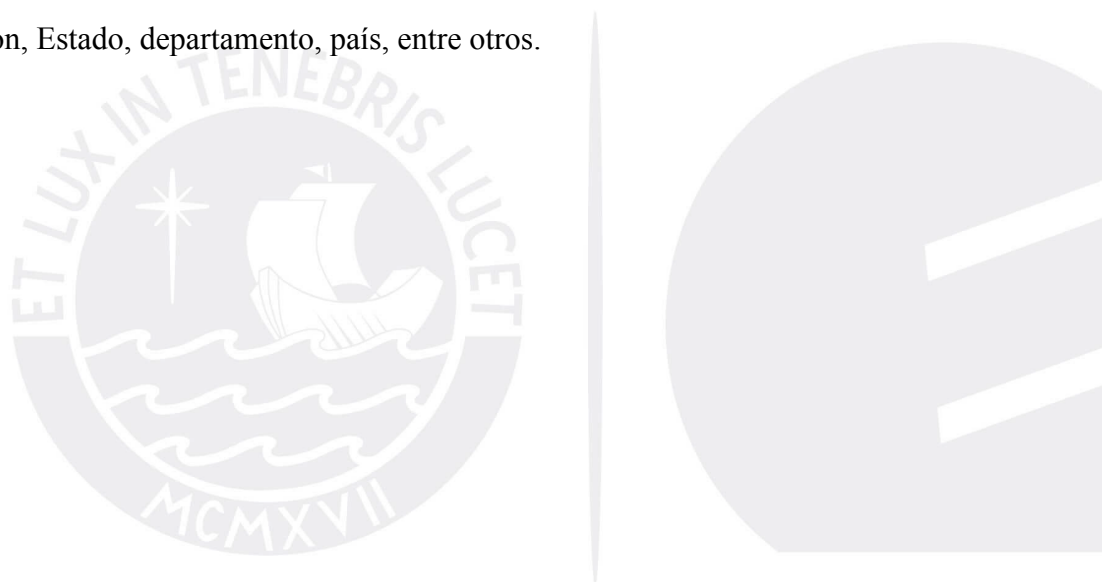
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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 hacer 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* (3.^a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Región Huancavelica

1.1. Situación General

La Región Huancavelica se encuentra en la sierra central del Perú a una altitud media de 3,679 m.s.n.m., en el denominado trapecio andino, y limita con las regiones de Lima e Ica por el oeste, Ayacucho por el este, Junín por el norte, y Ayacucho e Ica por el sur.

Comprende un territorio de 22,131.47 km² y las grandes poblaciones se encuentran ubicadas entre los 3,000 y 3,700 metros sobre el nivel del mar. Es una región de relieve accidentado con poca presencia de carreteras asfaltadas, lo cual dificulta la comunicación interna. El relieve de Huancavelica está modelado por los ríos el Mantaro, Pampas, Huarpa y Chunchanfa. Políticamente la región se divide en siete provincias: Huancavelica, Tayacaja, Churcampa, Acobamba, Huaytará, Angares y Castrovirreyna, las cuales se dividen en distritos propiamente (ver Figura 2). El número de distritos totales en Huancavelica es de 94. Según la altitud, Huancavelica presenta las zonas Puna, Suni, Quechua y Yunga. El clima tiene una temperatura media de 9 °C. Huancavelica produce papas, alfalfa, oro, plata y energía eléctrica de origen hidráulico, trucha y fibra de alpaca. Huancavelica tiene recursos y potencial turístico para ser explotado en la región, como el “tren macho”, las iglesias antiguas y sus aguas termales, entre otros (Municipalidad Provincial de Huancavelica, 2018). Existe también un potencial de crecimiento para establecer empresas de industria textil en la región, ya que se observó que tiene 30 microempresas dedicadas a este rubro (Ministerio de la Producción, 2015).

Con respecto a la población, la Región Huancavelica tiene 498,556 habitantes, lo cual representa el 1.6% de la población de todo el Perú. Del total, 117,000 habitantes se concentran en la zona urbana y 381,600 en la zona rural. El porcentaje de la población femenina es de 49.88%, mientras que el porcentaje de población masculina es de 50.17%. La tasa de crecimiento anual fue de 2.5% para el 2016 (INEI, 2016) (ver Tabla 1).

Tabla 1

Población por Provincias, 2016

Provincia y Distrito	Población Total Proyectada al 30/06/2016
Huancavelica	160,028
Acobamba	79,752
Angaraes	63,906
Castrovirreyna	19,159
Churcampa	44,605
Huaytará	23,023
Tayacaja	108,083
Total	498,556

Nota. Adaptado de “Series Nacionales” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). 2016. Recuperado de <http://www.regionlibertad.gov.pe/ineiestadisticas/libros/libro04/huancave.htm>



Figura 2. Mapa de la región Huancavelica.

Tomado de “Directorio Nacional de Municipalidades Regionales, 2016”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. Recuperado de <http://www.regionlibertad.gov.pe/ineiestadisticas/libros/libro04/huancave.htm>

En la Región Huancavelica la mayor actividad productiva primaria es el sector agropecuario, siendo el subsector agrícola el que más aporta con 71.2% y el subsector pecuario en 28.8%. En ese sentido, los productos agrícolas producidos por la región son orientados al mercado interno, estos son la papa, maíz amiláceo, arveja grano verde, alfalfa

entre otros y los productos orientados al mercado internacional son la palta y la quinua. Los productos pecuarios que produce la región son carne de vacuno, de ovino y leche entre otros, siendo este subsector el de mayor variación de crecimiento sostenible. Sin embargo, el sector agropecuario es muy irregular, no mantiene un crecimiento en su producción sostenible año a año (BCRP, 2018). Ver Figura 3.

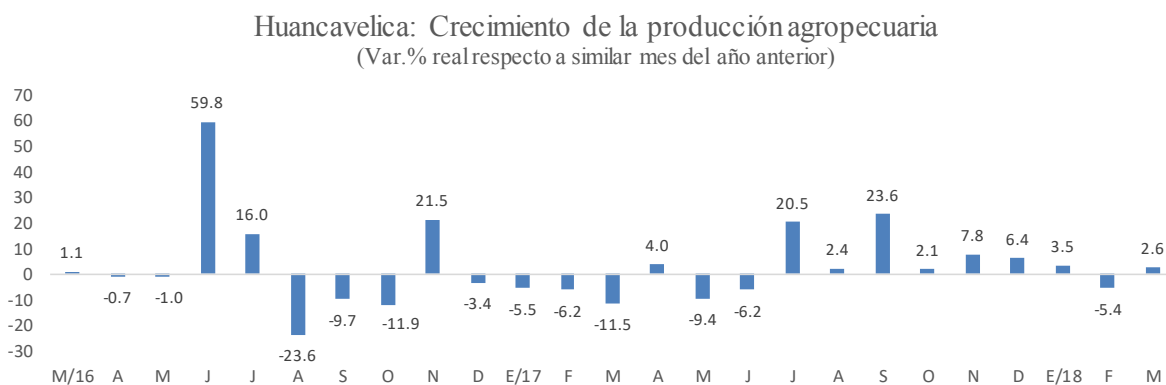


Figura 3. Crecimiento de la producción agropecuaria.

Tomado de “Huancavelica: Síntesis de Actividad Económica - Marzo 2018,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2018/presentacion-huancavelica-03-2018.pdf>

El sector minero en la región ha mantenido cifras negativas durante 32 meses consecutivos. Para el 2018, las empresas mineras como Buenaventura, Doe Run, Kolpa y Sierra Antapite han reactivado la producción debido al alza de los precios internacionales notándose un incremento en los meses de febrero y marzo en la producción de oro, cobre, plata, plomo y zinc. Por lo tanto, el Departamento de Estudios Económicos del BCRP ha pronosticado un alza sostenida hasta final de año 2018 (BCRP, 2018). Ver Figura 4. Sin embargo, a pesar del buen año que mantiene el sector minero, el canon que debería obtener la región por la producción y exportación de los minerales no es distribuída equitativamente, perjudicando los ingresos económicos, financieros y de bienestar social de la región.

HUANCAVELICA: CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN MINERA
(Var.% real respecto a similar mes del año anterior)

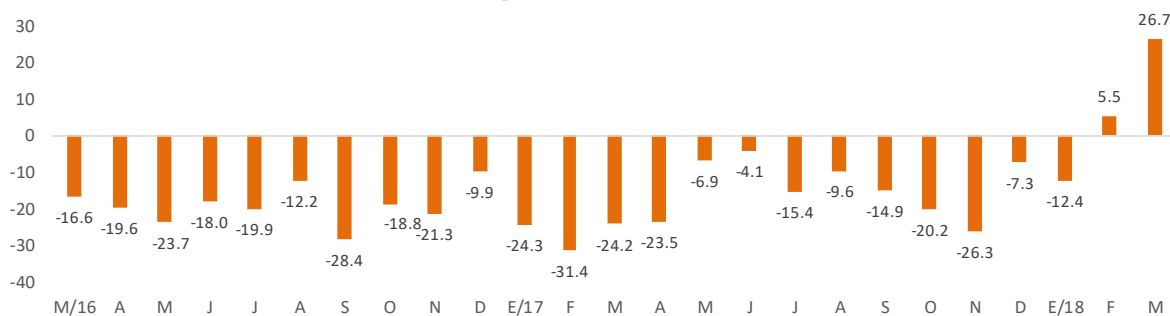


Figura 4. Crecimiento de la producción minera.

Tomado de “Huancavelica: Síntesis de Actividad Económica - Marzo 2018,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2018/presentacion-huancavelica-03-2018.pdf>

Con respecto al sector turismo, actualmente existe gran potencial de desarrollo, los arribos a establecimientos de hospedaje mantienen en el último año una conducta irregular con respecto al año 2016. Entre enero y febrero del 2018 el 99.6% fueron visitantes nacionales y los visitantes extranjeros provienen de España, Francia, Alemania y Argentina. La región cuenta con importantes y hermosos atractivos turístico ubicados en diferentes provincias y distritos, entre los cuales se podrían mencionar la mina Santa Barbara, el Complejo de Huaytará, Complejo Arqueológico Uchkus - Inkañan en el distrito de Yauli (BCRP, 2018), la laguna de Choclococha en los distritos de Santa Ana y Pilpichaca, provincias de Castrovirreyna y Huaytará ubicada a 4,605 msnm donde se logra observar la pasteada de alpacas, vicuñas y llamas, además de su singular belleza como espejo de agua natural, también se desarrolla la crianza de truchas y otras especies lacustres (Belaunde, Burga, Eguren, & Instituto de Estudios Peruanos, 2005). Sin embargo, existe gran preocupación por la falta de capacitación de los operadores turísticos, la falta de hoteles de cuatro y cinco estrellas, escasas vías de acceso e información de los atractivos turísticos y un nulo tráfico aéreo por la falta de un aeropuerto.

Las exportaciones de la región son principalmente productos tradicionales, destacando los productos mineros como el oro y el cobre, los principales destinos fueron Estados Unidos y China (BCRP, 2018). Entre los productos no tradicionales en el año 2017 destaca la exportación de trucha en filete y congelada con un 23.5% de participación, principalmente a Estados Unidos. Del mismo modo, existe gran potencial de exportación de papas nativas, palta hass, quinua orgánica con los productores del distrito de Quichuas, además, de la exportación de prendas elaboradas de fibra de alpaca y vicuña. De manera que, existen principales acciones que deberán concretarse para la certificación fitosanitaria a productos agroindustriales, alianzas y acuerdos académicos para el desarrollo e innovación en acuicultura, fibra de alpaca y vicuña, así como, la formación de una comunidad de diseñadores que oferten moda y estilos con la producción de la región (MINCETUR, 2018).

El PBI de la Región Huancavelica es de US\$ 988,582 dólares americanos a precios constantes (considerando como año base el 2007). Este valor de producción representa aproximadamente el 1% de la producción nacional. Las actividades con mayor incidencia en el PBI de la región son la electricidad, que proviene directamente del canon hidroenergético, gas y agua con 26%, otros servicios con 16%, extracción de petróleo, gas y minerales con 14% provenientes del canon minero, y la administración pública y defensa con 9%. Actividades como la agricultura, ganadería, caza y silvicultura representan el 10%, aunque son las que se realizan con mayor frecuencia (INEI, 2016).

1.2. Conclusiones

La industria de fibra de alpaca posee un gran potencial de desarrollo; sin embargo, de acuerdo con los datos de la región, esta actividad no tiene mucha incidencia en la producción regional, y es por ello que se identifican grandes oportunidades de desarrollo, sobre todo a través del uso de técnicas innovadoras que permitan mejorar los procesos operativos y administrativos. La tecnificación de esta industria constituye una gran oportunidad para

entregar más valor agregado a otras regiones, o incluso hacia otros mercados que le permitan generar mayores ingresos.

La región tiene muy bajo acceso a educación superior. La mano de obra no calificada está comprometiendo de forma significativa el desarrollo regional. A pesar de que existe una universidad nacional no se ha logrado el desarrollo del talento. Por ello se requiere una reingeniería total en este sector para poder generar ventajas competitivas para la región (CENTRUM, 2016).

La minería, la electricidad y la construcción son las actividades que generan los mayores ingresos productivos para la localidad y constituyen el 50% del PBI de la región, pero que vienen directamente del canon hidroenergético y minero desde el Estado hacia la región (Apéndice D). Por ello se requiere que el Gobierno Central promueva la inversión privada de estas industrias, ya que el Gobierno Regional no tiene mayor injerencia sobre las decisiones que se toman en torno a los recursos naturales. Se debe, por tanto, considerar establecer plataformas de diálogo que permitan el avance de los proyectos mineros relacionados con estos rubros para conseguir aprovechar su potencial por parte del Gobierno Central (INEI, 2016).

Asimismo, se necesita formalizar a las pequeñas empresas y atraer inversión externa para contribuir con el desarrollo de la región y mejorar así la competitividad de las industrias en los rubros de turismo, agroindustrial, acuicultura y textil. La infraestructura, tecnología y los canales de comunicación adecuados serán determinantes para conseguir mejoras en este aspecto.

Por lo antes mencionado, es necesario diseñar un plan estratégico que permita el desarrollo sostenible de la región y que impacte positivamente a nivel nacional, generando bienestar y calidad de vida para todos los involucrados.

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

2.1. Antecedentes

El presente plan se desarrollará para un periodo de 10 años, para lo cual se definirá la visión, misión, valores y el código de ética que guiarán a la región en el cumplimiento de los objetivos que se establezcan.

El Gobierno Regional de Huancavelica ha establecido la siguiente visión y misión:

Visión: “Al 2021, Huancavelica superó en gran medida la pobreza y pobreza extrema. La desnutrición crónica infantil ha disminuido. La calidad educativa mejoró significativamente, la población ha desarrollado capacidades y competencias con equidad de género e identidad cultural. El uso de recursos naturales en actividades humanas y económicas es compatible y sostenible, dentro de un ambiente seguro y saludable. La economía regional es diversificada y competitiva, basada principalmente en la agricultura, ganadería, turismo, minería y comercio, que dinamizan el crecimiento sostenible e inclusivo. La cobertura de servicios básicos se incrementó, y se amplía la conectividad y el uso de tecnologías de información y comunicación acorde con el mundo globalizado. El territorio está fortaleciendo su articulación vial, mejorando su integración local, regional y nacional, dinamizando las actividades económicas y sociales. El Gobierno Regional y los Gobiernos Locales se están fortaleciendo institucionalmente, coordinan con las instituciones sociales y económicas, adoptan y gestionan políticas concertadas y trabajan al servicio del ciudadano con transparencia en alianza con las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado” (Gobierno Regional de Huancavelica, 2017)

Misión: “Organizar y conducir con eficiencia y transparencia la gestión pública regional, conducente a lograr concertadamente el desarrollo integral y sostenido de

la región, dentro de un marco democrático y de práctica de valores” (Gobierno Regional de Huancavelica, 2017).

Se considera que la visión y misión planteadas por el gobierno regional cumplen con la mayoría de los requisitos fundamentales. La visión tiene un horizonte de tiempo, es clara y denota un plan ambicioso y posible. Respecto a la misión, esta responde a la pregunta sobre cuál es el negocio de la región y establece el marco sobre el cual se evaluarán las actividades en curso. En este sentido, a continuación se planteará la visión y misión con base en las ya establecidas por el gobierno regional, buscando su simpleza y claridad para lograr el cumplimiento del plan estratégico que se propone.

2.2. Visión

En el 2027, Huancavelica será reconocida como una región con desarrollo económico sostenido en el progreso de su industria turística, acuícola, pecuaria y agrícola, tanto a nivel primario como de manufactura. El desarrollo competitivo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de la mejora de sus índices de nutrición y educación, y generará empleos justos y dignos.

2.3. Misión

Promover el desarrollo económico y social de la región a través de la creación de condiciones adecuadas que permitan la producción y exportación de productos acuícolas, agroindustriales, textiles y turísticos para el mercado nacional e internacional. Para lograrlo se enfocará en el desarrollo de infraestructura y nuevas tecnologías para la región, propiciando un ambiente seguro y competitivo, actuando de acuerdo con principios éticos y asegurando el bienestar de la población y el cuidado del medio ambiente.

2.4. Valores

Se han definido los siguientes valores para la región Huancavelica:

Enfoque en la innovación, lo cual permitirá realizar los cambios necesarios al sistema actual de forma creativa para comenzar a construir una región diferente.

Transparencia, lo cual permitirá el desarrollo de la región sobre bases sólidas y con un clima de confianza.

Compromiso con la población, ya que los esfuerzos que se realicen deben servir en primer lugar para mejorar las condiciones de vida de la población.

Respeto por el medio ambiente y por las personas en general para construir una sociedad más justa que permita el desarrollo sostenible de la región.

Integridad y cooperación, porque todos los pobladores de la región deben contribuir de forma proactiva para lograr los objetivos.

2.5. Código de Ética

El código de ética de la región estará basado en la Ley N° 27815 del Código de Ética de la Función Pública.

2.6. Conclusiones

Para el cumplimiento del plan estratégico que se desarrollará, es necesario establecer los lineamientos claros que permitan a la región alcanzar sus objetivos progresivamente. La visión constituye la gran meta que se apoyará firmemente en la misión para poder concretarse. Los valores y el código de ética son fundamentales porque serán los pilares de comportamiento que conducirán a realizar cualquier actividad. Con estos lineamientos se plantea devolver a la región la esperanza y la confianza para que cada uno de sus miembros contribuya de forma activa en el desarrollo planteado. Es deber del gobernador regional liderar el cambio de mentalidad y velar por los intereses de la región para así lograr los objetivos de corto y largo plazo.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

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

El Perú ha establecido sus intereses nacionales a través de los años en diversos acuerdos y actas, con participación de los partidos políticos y de los ciudadanos. Estos constituyen una base para el alineamiento de las políticas de gobierno que se llevarán a cabo para alcanzar la visión a largo plazo con miras al 2021, siguiendo el Plan Bicentenario. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE] (2017) y de acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), se han identificado los intereses nacionales, los cuales han sido agrupados en siete ejes temáticos: (a) Preservación de la soberanía nacional, (b) Lucha contra el narcotráfico, (c) Lucha contra el terrorismo, (d) Autosuficiencia energética, (e) Desarrollo económico y social, (f) Democracia y estado de derecho y (g) Competitividad del país.

Preservación de la soberanía nacional. El primer interés nacional es la preservación de la soberanía nacional, la cual está presente en la política exterior en la que trabaja constantemente el Estado para asegurar el espacio nacional conforme a los derechos marítimos con respecto a los límites, establecimiento de hitos de frontera y buscando al mismo tiempo aprovechar estos límites para que sean un punto de encuentro e integración para desarrollar estrategias con miras a mercados fronterizos (Revista Caucus, citado en Comunidad Andina, 2004).

Perú cumple con el principio de no-injerencia y no intervención en asuntos internos de otros países, así como también con la libre determinación de los pueblos, cumplimiento de tratados, solución pacífica de conflictos y prohibición del uso de la fuerza; respeta y tiene el derecho de que cada Nación puede construir y mantener libremente el sistema socio-económico y político que elija.

El Perú asegura el ejercicio de su soberanía e independencia, su integridad de territorio y patrimonio, la protección de sus intereses y objetivos, actuando con autonomía y libre de toda subordinación. El Estado continuamente se mantiene alerta y preparado con el fin de hacer frente a las amenazas, garantizando así su seguridad, que es la base indispensable para lograr el desarrollo.

Lucha contra el narcotráfico. El segundo interés nacional para el país es la lucha contra el narcotráfico. En el año 2015, el área neta de cultivos de hoja de coca en el Perú estaba calculada en 40,300 ha² evidenciando una disminución de 6.1% con respecto al año 2014. Esta tendencia a la baja se observa desde el 2011, manteniendo de esa forma la estrategia nacional de lucha contra las drogas 2012-2016 con la participación activa del Estado Peruano (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas [DEVIDA] & Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC], 2016).

Otro elemento fundamental para combatir el narcotráfico es la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas, quienes controlan los aeropuertos, puertos y vías terrestres por donde operan las mafias de narcotraficantes. A través del ejercicio de sus actividades, estos entes se encargan de destruir pistas de aterrizaje clandestinas y realizan el empadronamiento de aviones y transporte fluvial para llevar un registro diario de los movimientos y de esta forma controlar cualquier avance del narcotráfico en nuestro país.

Lucha contra el terrorismo. El tercer interés nacional es la lucha contra el terrorismo. En el año 2003, la Comisión de la Verdad y Reconciliación realizó un balance sobre la violencia ocasionada en todo el territorio nacional producto del conflicto armado interno generado por el grupo terrorista Sendero Luminoso, cuyo objetivo era llegar al poder a través de una guerra popular.

En las políticas de Estado y planes de gobierno 2016-2021 expresados en el Acuerdo Nacional (2016), los partidos políticos coinciden en su interés nacional en contra el

terrorismo y la afirmación de la reconciliación nacional. Esta política de Estado permitirá buscar e identificar brotes de terrorismo en las zonas de emergencia, así como lograr el incremento del presupuesto en los ministerios de Defensa e Interior y entrenamiento de las fuerzas del orden fortaleciendo las capacidades operativas de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas para combatir efectivamente contra el terrorismo.

Autosuficiencia energética. El cuarto interés es la promoción de la autosuficiencia energética para la nación. Con esta finalidad, CEPLAN (2011), estableció el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Plan Perú 2021 con políticas que buscan impulsar la inversión privada con medidas de promoción y protección para generar el desarrollo y la eficiencia energética, así como el desarrollo de energías renovables a nivel local, regional y nacional a cargo del Gobierno Central. Asimismo, se hace especial énfasis en la minimización de los impactos sociales y ambientales y el respeto por los mercados energéticos.

El reto es amplio y el potencial de desarrollo del Perú es muy elevado. Se requiere inversión privada, compromiso de las grandes organizaciones con estos objetivos, la innovación en la agenda corporativa, y el apoyo, compromiso e involucramiento del Estado para lograr este desarrollo, que debe generar bienestar a todas las regiones peruanas e impactar positivamente en los factores que les permitan mejorar su calidad de vida y elevar la productividad.

Desarrollo económico y social. El quinto interés nacional es el desarrollo económico y social de la nación, el cual estará fomentado principalmente por los lineamientos de la política económica al 2021 según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017). Estos lineamientos son: (a) el aseguramiento de un crecimiento alto y sostenido, sobre la base de una mayor acumulación de capital y ganancias de productividad (b) la reducción de la brecha de infraestructura a través de un sistema simplificado, transparente y efectivo de ejecución de proyectos de inversión (c) la mejora de la productividad y competitividad de la economía (d)

la reducción de las brechas de agua y saneamiento como motor clave de la revolución social, y (e) el impulso de la vivienda social para cerrar el déficit habitacional.

Democracia y estado de derecho El sexto interés nacional, democracia y estado de derecho, coincide con uno de los cuatro ejes temáticos de las políticas de estado señalados en el Plan Bicentenario aprobado por el Acuerdo Nacional. Este se encuentra conformado por nueve políticas de estado (a) régimen democrático y estado de derecho, (b) democratización y fortalecimiento del sistema de partidos, (c) afirmación de la identidad nacional, (d) institucionalización del diálogo y la concertación, (e) planeamiento estratégico y transparencia, (f) política exterior para la democracia y el desarrollo, (g) seguridad ciudadana y erradicación de la violencia, (h) descentralización política, económica y administrativa y (i) seguridad nacional (CEPLAN, 2011).

Es en ese sentido que, con el fortalecimiento del régimen democrático y el estado de derecho se buscará su consolidación, conviviendo en un clima de estabilidad y cooperación política, promoviendo la competencia democrática para el fortalecimiento del orden público y el respeto de los derechos de los ciudadanos; asimismo, se busca la toma de decisiones públicas y la consolidación de una nación integrada fomentando el diálogo y la concertación entre las organizaciones políticas y de la sociedad civil. Se debe llevar a cabo la descentralización política, económica y administrativa; una política exterior en búsqueda de la paz, la democracia y el relacionamiento con los demás países del mundo en función de las prioridades nacionales de desarrollo; finalmente, existe un compromiso por mantener una política de seguridad nacional (Acuerdo Nacional, 2017).

Competitividad del país. El séptimo interés nacional es el desarrollo de la competitividad del país. De acuerdo con los resultados del Foro Económico Mundial [WEF] (2017) indicaron que el Perú ocupa el puesto 72 de 138 países en el índice de competitividad, por detrás de Chile, Colombia, Panamá, México y Jamaica, mostrando un retroceso de cinco

posiciones respecto al año pasado. Según el análisis realizado, el Perú ha mejorado en 4 de los 12 pilares evaluados, entre los que destacan la infraestructura, salud y educación básica, preparación tecnológica e innovación. Por otro lado, se ha retrocedido en instituciones, entorno macroeconómico, educación superior y capacitación, eficiencia en el mercado de bienes y laboral, desarrollo del mercado financiero y sofisticación empresarial (ver Tabla 2).

Tabla 2

Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Preservación de la soberanía nacional		Ecuador**	Colombia*, Bolivia*, EE.UU*, China*, Japón*	
2. Lucha contra el narcotráfico		Colombia* EE.UU*	Ecuador*, Bolivia*, Brasil*	
3. Lucha contra el terrorismo		Colombia* EE.UU*	Ecuador*, Bolivia*, Brasil*	
4. Autosuficiencia energética		Brasil* EE.UU* China*	Colombia* Ecuador*, Bolivia*, Chile*	
5. Desarrollo económico y social		EE.UU* China*	Ecuador* Brasil* Colombia* Bolivia Japón* España* Corea del Sur*	Chile**
6. Democracia y estado de derecho			UE* EE.UU* China*	
7. Competitividad del país		China* U.E* EE.UU*	Bolivia* Chile** Brasil* Colombia* Ecuador*	

Nota. ** Intereses opuestos, * Intereses comunes. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú, Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

También llamado es el poder nacional (D’Alessio, 2015) y determina la capacidad que tiene el Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Según D’Alessio (2015), se debe analizar siete elementos para determinar el poder o potencial nacional.

Demográfico. El Perú alcanzó una población al 30 de junio del 2016 de 31’488,625 habitantes (INEI, 2016), de los cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. La costa peruana es la región con mayor población, pues ocupa el 55.9% de los habitantes totales, del mismo modo, la Sierra tiene el 29.6% de habitantes y la Selva el 14.5% de la población (INEI, 2016). Es el departamento de Lima el que alberga mayor población con 9’985,664 habitantes, seguido de La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno. La tasa de natalidad

es de 18.3 y de mortalidad 5.7 por cada mil habitantes y la tasa de crecimiento anual es de 11 personas por cada mil habitantes (INEI, 2016).

El crecimiento de la población peruana ha experimentado un estancamiento debido a los cambios en los índices de mortalidad y fecundidad que han impactado en el volumen de la población por rangos de edad, que a su vez impacta también en el comportamiento social y económico, al realizar un comparativo de las pirámides poblacionales por rangos desde la edad más joven como base hasta el rango de edades adultas hacia el año 2025, se observa que la pirámide se incrementa para los rangos de edad adulta mientras que las edades jóvenes se van homogeneizando (INEI, 2015). Ver Figura 5.

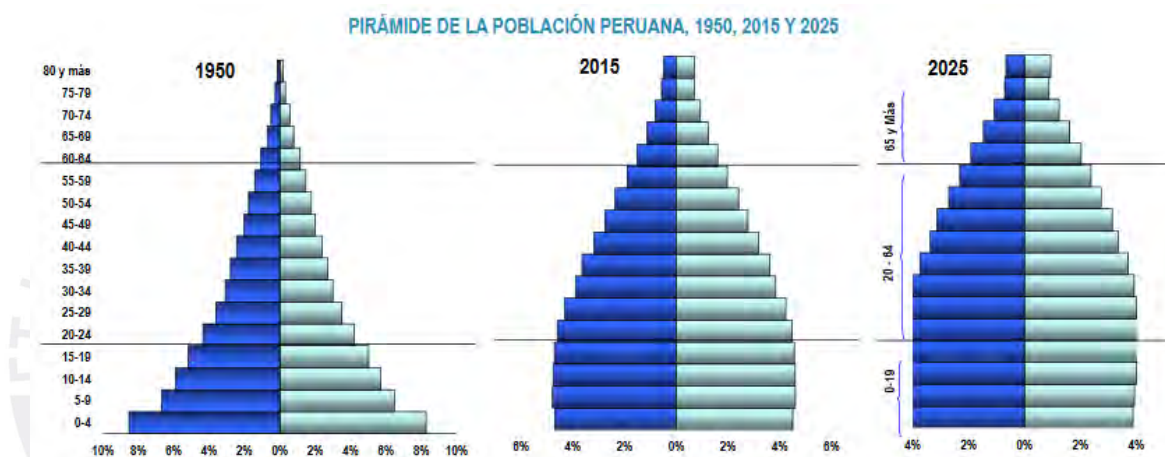


Figura 5. Pirámide de la población peruana, 1950, 2015, 2015. Tomado de “Día Mundial de la Población,” por INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf

Geográfico. El Perú limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil y Bolivia, por el sur con Chile y por el oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión de superficie territorial de 1'285,216 kilómetros cuadrados, de los cuales 1'279,996 km² son tierra y 5,220 km² son agua. Como referencia comparativa, Perú es casi el doble de tamaño de Texas y de menor tamaño que Alaska. La línea costera tiene una longitud aproximada de 2,414 kilómetros y la plataforma continental y el mar territorial se extienden

por 370,400 kilómetros, equivalentes a 200 millas náuticas (Central Intelligence Agency [CIA], 2017).

El Perú posee 11 ecorregiones y se divide en tres regiones clasificadas por su altitud: (a) la selva, que representa el 59% del territorio y se encuentra el 12% de la población, (b) la sierra, con 30% y 36% de territorio y población; y (c) la costa, representando el 11% del territorio y con presencia del 52% de la población. Su clima es variado, pues es húmedo y tropical en la selva, con un clima seco y templado, pero con presencia de variaciones por la sierra; y en la costa tiene un clima templado, húmedo, con presencia de sol gran parte del año (Perú Travel, 2017). El uso del suelo corresponde a bosque con 53%, la tierra agrícola constituye el 18.8% y otros usos 28.2% del territorio nacional; la tierra agrícola se divide en: (a) tierras arables con 3.1%, (b) cultivos permanentes con 1.1% y (c) pastos permanentes 14.6% (CIA, 2017). De acuerdo con el censo Agropecuario del 2012, la superficie agropecuaria del Perú es mayor que la que poseen Japón, Alemania, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y Suiza (INEI, 2015).

La ubicación geográfica del Perú representa una fortaleza para la nación porque tiene una posición estratégica privilegiada, desde donde es posible establecer relaciones comerciales con países de Asia y el resto del mundo por su excelente relación geopolítica.

Económico. El PBI del Perú ha mantenido un crecimiento continuo los últimos 96 meses a julio de 2017 (INEI, 2017). La economía peruana ha sido una de las economías con más rápido crecimiento y dinamismo de la región con una tasa de 5.9%, manteniendo también los índices de inflación por debajo del 3%. Actualmente, el entorno externo ha beneficiado a la región, además de las políticas macroeconómicas prudentes y las reformas estructurales que han permitido un escenario de crecimiento sostenido. En el cuarto trimestre del 2016 se registró un crecimiento de 3.9%, siendo el mayor impulsor el consumo interno.

Del mismo modo, las exportaciones crecieron un 12.3%, principalmente por la minería e hidrocarburos (INEI, 2016).

Sin embargo, durante el año 2017, el PBI del Perú creció 2.5%, esta cifra es menor a la estimación proyectada debido a eventos como el Niño Costero y el caso Lavajato que impactaron negativamente en la economía del país (INEI, 2018). Para el año 2018, el Banco Central de Reserva estima un crecimiento 4% del PBI, esto se ha reducido con respecto a la proyección que hicieron a finales del 2017 que fue de 4.2% (“BCR: Estas son las proyecciones económicas,” 2018). Ver Figura 6.

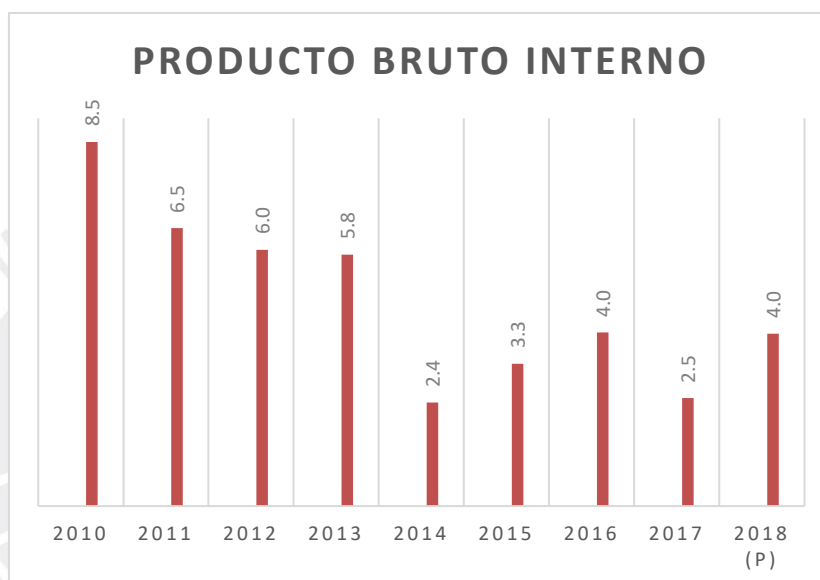


Figura 6. Evolución del producto bruto interno 2010-2018.

Tomado de “Producto Bruto Interno por tipo de gasto (Variaciones porcentuales reales),” por BCRP, 2018. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2017.html>

En los últimos meses del 2017, el gobierno peruano, representado por el entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski, se vio implicado en supuestos actos de corrupción, los cuales afectaron la estabilidad política del gobierno y la economía del país y paralizaron la inversión privada. Bajo estas circunstancias, el 21 de marzo de 2018, el Pedro Pablo Kuczynski renunció a la presidencia, que fue asumida por el Primer Vicepresidente, el Sr. Martín Vizcarra, logrando con esta sucesión que el tipo de cambio y la bolsa de valores se

mantengan estables y que tengan un índice de crecimiento sostenible similar al de los últimos años, afianzando así la confianza de los inversionistas. Asimismo, el Perú se ha mantenido con la calificación BBB+ en el rating crediticio según la calificadora de riesgo Fitch y S&P (Scotiabank, 2018).

Tecnológico y científico. Las actividades de investigación y desarrollo en el Perú se realizan principalmente en las universidades y en los centros de educación superior y posgrado. El desarrollo científico ha sido durante muchos años una debilidad para la nación. Según los datos del Banco Mundial al 2015, el Perú invierte solo 0.12% del PBI en Investigación y Desarrollo, y por ello ocupa uno de los últimos puestos del ranking mundial mientras que países como Chile o México invierten 0.54%. El primer puesto del ranking lo ocupan potencias como Corea del Norte y Japón, quienes invierten más del 4% de su PBI en este rubro (Banco Mundial, 2015).

A partir del año 2006 se ha desarrollado el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2006-2021 (Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, [CONCYTEC], 2014); sin embargo, su desarrollo es bastante limitado, pues el Perú se encuentra en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la información 2016, por debajo de Chile, que ocupa el puesto 38, Uruguay el puesto 43, Costa Rica el 44, Panamá el 55, Colombia el 68, Brasil el 72, México el 76 y Argentina el 89 (World Economic Forum, 2016). Además, según el Informe Global de la Competitividad (2017), el Perú tiene un puntaje de 86/138 en tecnología y desarrollo (World Economic Forum, 2017). Asimismo, al comparar al Perú con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2017) las mayores brechas tienen que ver con la preparación tecnológica, la infraestructura y la innovación, entre otras. El nivel de desarrollo en tecnología de la información se ha mantenido durante los últimos años, pero este sigue siendo el más bajo de todos los países latinoamericanos.

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú tiene una historia milenaria de civilizaciones andinas precolombinas e inca, quienes formaron uno de los grandes imperios de la historia mundial con grandes construcciones, trabajos finos de oro que recreaban sus actividades diarias y una cultura que enorgullece al país y a los peruanos y que significan una fortaleza para la nación (Klarén, 2005). Una de las maravillas del mundo según UNESCO (1983) construida por los antiguos peruanos es Machu Picchu, la cual es visitada por millones de visitantes de todas partes del mundo y es promotora de la economía a través del sector turismo. Del mismo modo, Perú fue elegido en el 2016 como el mejor destino gastronómico (World Travel Awards, 2016).

Organizacional y administrativo. La Constitución Política del Perú, promulgada en 1993, determina la organización del Estado en tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y, (c) Poder Judicial, esta separación de poderes es importante ya que el Estado puede lograr ser eficiente y brindar calidad en sus tareas y actividades. Además, está dividido en 24 departamentos o regiones y una provincia constitucional (Rubio, 2006).

Estos poderes están centralizados en la ciudad de Lima, lo cual en muchos casos limita el desarrollo de las demás regiones e incentiva la desigualdad y el resentimiento de una parte de la población. En este sentido, la organización administrativa del Estado tal como se configura actualmente constituye una debilidad para la nación y limita su potencial nacional. La poca transparencia y la falta de tecnologías que permitan la gestión eficiente de los poderes incrementan los riesgos de corrupción, así como las brechas que existen entre las sociedades.

Militar. Asimismo, Global Fire Power (2017) señaló que el Perú cuenta con un presupuesto de defensa de 2,560 millones de dólares americanos, estando constituido su poderío militar en (a) 369,330 militares en total, de los cuales 100,830 es el personal activo; (b) 267 aeronaves, de las cuales 97 son helicópteros de ataque; (c) 85 tanques de combate y

890 vehículos armados de combate, así como (d) 60 activos navales militares. Esta flota militar se encuentra asociada con el cumplimiento de los intereses nacionales de soberanía nacional, lucha contra el narcotráfico y lucha contra el terrorismo; es así que, el comando conjunto de las Fuerzas Armadas ha creado el Comando Especial del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (CE-VRAEM), quienes realizan operaciones en zonas declaradas en estado de emergencia contra el terrorismo y el narcotráfico, realizando trabajos en conjunto con la Policía Nacional (CCFFAA, 2017).

El gobierno busca garantizar la plena operatividad de las FF.AA., quienes disuadirán, defenderán y prevendrán conflictos, promoviendo una política de paz, y también impulsará en todos los niveles del sistema educativo nacional la enseñanza de los conceptos de seguridad (CEPLAN, 2011).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2016), los principios cardinales son la base de la política exterior y determinan las oportunidades y amenazas de un país y su entorno.

Influencia de terceras partes. En la mayoría de casos la relación con un segundo estado se encontrará influenciada por un tercer o un mayor número de países, pues existirán intereses comunes o contrarios. Ahora bien, durante el año 2016 las exportaciones peruanas ascendieron a la suma de 36,042 millones de dólares americanos, siendo el principal destino China pues se exportó a dicho mercado 8,484 millones de dólares, que representaba un 24% del total de las exportaciones peruanas; le siguió Estados Unidos con 6,182 millones de dólares americanos, un 17% de participación; y Suiza con 2,551 millones de dólares americanos, un 7%.

Los productos más exportados fueron el cobre y sus concentrados con un 24% de participación en el total de exportaciones; el oro con el 18% de participación y los cátodos de

cobre con un 4% de participación (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017).

Asimismo, de acuerdo con el último reporte emitido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), durante el mes de julio del 2017 el valor de las exportaciones ascendió a 3,307 millones de dólares americanos, de igual manera, en el mismo reporte se indicó que el valor de las importaciones ascendió a 3,067 millones de dólares.

Tabla 3

Exportación FOB según uso o destino económico y país de destino: 2016 - 2017

Tipo de producto / País	2016 (Millones de US\$)	2017 (Millones de US\$)	Var. %
Tradicional			
China	11,392.70	12,550.50	10.20
EE.UU.	2,912.60	3,261.50	12.00
Corea del Sur	1,544.20	2,163.70	40.10
Japón	1,581.30	2,139.00	35.30
España	1,078.40	1,778.80	64.90
Brasil	1,245.10	1,723.70	38.40
No Tradicional			
EE.UU.	2,852.20	3,151.00	10.50
Países Bajos	724.70	779.90	7.60
España	483.80	683.70	41.30
Ecuador	485.80	594.60	22.40
Chile	519.70	572.70	10.20
Colombia	591.10	555.10	-6.10

Nota. Tomado de "Evolución de las Exportaciones e Importaciones," por INEI, 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2017.pdf

Lazos pasados y presentes. A lo largo de la historia del Perú, los conflictos de límites con Chile han generado una rivalidad que hasta ahora ha impactado en las relaciones entre ambos países. Esto se presenta como una amenaza para la nación pues se mantienen algunas tensiones entre ambos países en temas relacionados a los límites marítimos y a la denominación de origen de algunos productos peruanos. Sin embargo, a pesar de los conflictos, es importante reconocer que ambos países tienen una interdependencia económica que puede significar una oportunidad pues el Perú es un potencial mercado para la inversión

chilena y Chile se encuentra entre los principales destinos de exportación para el Perú (Instituto de Estudios Internacionales [IDEI], 2011).

Por lo tanto, los lazos pasados y presentes constituyen una amenaza porque pueden ocasionar ciertos conflictos ante algún descuerdo; sin embargo, los intereses comerciales pueden anteponerse a la creación de estos conflictos.

Contrabalance de los intereses. Perú empezó a exportar en gran medida en los años 90, pero los destinos a los que exportaba no aseguraban la continuidad de la exportación, por lo que limitaba el establecimiento de proyectos a largo plazo para los exportadores. Por este motivo, el Perú empezó las negociaciones de acuerdos comerciales denominados Tratados de Libre Comercio [TLC], los cuales aseguran su permanencia y terminan con las limitaciones existentes al permitir el ingreso a nuevos mercados del mundo y nuevos consumidores.

Para el Perú los tratados de libre comercio son parte de una estrategia comercial pensada a largo plazo que busca consolidar los productos peruanos en otros mercados con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más empleo a los peruanos y reduzca las barreras arancelarias de ingreso a otros países (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017). El Perú cuenta con varios acuerdos comerciales (ver Tabla 4).

Tabla 4

Acuerdos Comerciales de Perú

	Acuerdos Comerciales	Vigente	Por entrar vigente	Negociación
1	Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina (CAN)	X		
2	Tratado Libre Comercio entre Perú y MERCOSUR	X		
3	Tratado Libre Comercio entre Perú y Cuba	X		
4	Tratado Libre Comercio entre Perú y Chile	X		
5	Tratado Libre Comercio entre Perú y México	X		
6	Acuerdo de Promoción Comercial entre Perú y EEUU	X		
7	Tratado Libre Comercio entre Perú y Canadá	X		
8	Tratado Libre Comercio entre Perú y Singapur	X		
9	Tratado Libre Comercio entre Perú y China	X		
10	Tratado Libre Comercio entre Perú y Estado de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA)	X		
11	Acuerdo Libre Comercio entre Perú y Corea del Sur	X		
12	Tratado Libre Comercio entre Perú y Tailandia	X		
13	Tratado Libre Comercio entre Perú y Japón	X		
14	Tratado Libre Comercio entre Perú y Panamá	X		
15	Tratado Libre Comercio entre Perú y Unión Europea	X		
16	Tratado Libre Comercio entre Perú y Costa Rica	X		
17	Tratado Libre Comercio entre Perú y Venezuela	X		
18	Alianza del Pacífico	X		
19	Tratado Libre Comercio entre Perú y Honduras	X		
20	Tratado Libre Comercio entre Perú y Noruega	X		
21	Tratado Libre Comercio entre Perú e Islandia	X		
22	Tratado Libre Comercio entre Perú y Guatemala		X	
23	Acuerdo de Asociación Transpacífico		X	
24	Tratado Libre Comercio entre Perú y Brasil		X	
25	Acuerdo de Comercio de Servicios			X
26	Tratado Libre Comercio entre Perú y El Salvador			X
27	Tratado Libre Comercio entre Perú y Turquía			X
28	Tratado Libre Comercio entre Perú e India			X
29	Tratado Libre Comercio entre Perú y Australia			X

Nota. Adaptado de “Acuerdos comerciales del Perú”, por Ministerio de Comercio Interior y Turismo [MINCETUR], 2017 (http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc)

Conservación de los enemigos. Chile es el principal “enemigo” político del Perú. La historia y los recientes conflictos ocurridos con respecto a los productos bandera que se han suscitado en los últimos años, han generado ciertos desacuerdos entre ambas naciones. Sin embargo, las relaciones económicas con este país son necesarias y deben ser óptimas porque

se trata de uno de nuestros principales socios (Sociedad de Comercio Exterior [COMEX] citado en Gestión, 2016). La participación de Chile en nuestra economía involucra exportaciones no tradicionales, la inversión extranjera, el empleo generado, las remesas y los retos a futuro que involucran el potencial que tiene el Perú para percibir mayores ingresos desde Chile en los próximos años (“Perú y Chile,” 2016).

3.1.4. Influencia del análisis en la Región Huancavelica

Los intereses nacionales del Perú se alinean con la visión establecida para la región Huancavelica, en la cual se prioriza el desarrollo económico y social de la región. También se alinea respecto a la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo, lo cual es fundamental para establecer un ambiente seguro en donde sea posible generar bienestar para la sociedad y las mismas oportunidades para todos.

Las políticas establecidas para elevar la competitividad nacional son esenciales para elevar también la competitividad a nivel de la región con el fortalecimiento de las capacidades en las instituciones públicas y privadas de Huancavelica, la promoción de la educación y el desarrollo de la infraestructura física y provisión de servicios que permitan su conexión con el mundo. La innovación tecnológica y la autosuficiencia energética, además, están alineadas con el desarrollo de la infraestructura necesaria para la región y permitirán la generación de conocimiento para mejorar la eficiencia de las actividades productivas de Huancavelica, lo cual influencia positivamente en la sociedad. La lucha contra el narcotráfico y el terrorismo y el cumplimiento de las políticas del estado para reducir estos factores tiene también una fuerte influencia para Huancavelica, sobre todo porque en la actualidad se observa una gran presencia de grupos narcoterroristas en la zona.

El potencial demográfico, el crecimiento estable de la población y la privilegiada posición geográfica también influyen positivamente en la región Huancavelica porque facilitan la apertura del mercado y la exportación de productos de la zona. Asimismo, el

crecimiento constante y dinámico del Perú durante los últimos años ha hecho posible la atracción de inversión extranjera y privada, lo cual repercute positivamente en el desarrollo de los proyectos dentro de la región, gracias a la confianza de los empresarios que apuestan por nuevos proyectos con potencial importante. Tecnológicamente el nivel de crecimiento ha aumentado durante los últimos años, pero este sigue siendo el más bajo de todos los países latinoamericanos, por ello, las políticas que actualmente se establecen son muy importantes para la región Huancavelica, la cual requiere mejorar su productividad para reducir las brechas que actualmente existen respecto al resto de regiones y al mundo. También es importante reconocer que histórica, psicológica y socialmente el Perú tiene muchos aspectos que deben tomarse en cuenta, sobre todo porque existe una gran variedad cultural y social que tiene un impacto importante en las relaciones que se establecen entre las regiones y el mundo. Finalmente, el aspecto organizacional y administrativo centralizado en Lima constituye una amenaza para Huancavelica porque genera ineficiencias que a su vez promueven el desorden, el resentimiento y la aparición de grupos sociales con ideas externas que afectan el crecimiento de la región.

Respecto a la base de la política exterior, se ha identificado que la influencia de terceras partes es considerada una oportunidad de desarrollo que involucra una apertura de mercado a través de los TLC, lo cual sin duda tiene una influencia positiva en la región y en su apertura comercial para alcanzar su misión, que involucra la exportación de sus productos globalmente. Aunque los lazos pasados constituyen una amenaza para el Perú, este ha aprendido a superar los conflictos y a mantener las relaciones con los enemigos, sobre todo si esto contribuye con la economía y la productividad como en este caso. Además, la presencia de inversionistas extranjeros contribuye con la creación de empresas más productivas, innovación y evolución tecnológica de la región.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Respecto a los factores de producción, el Perú cuenta con los recursos naturales, tierras para el cultivo, recursos hídricos y una ubicación geográfica privilegiada que favorecen su competencia a nivel global. Sin embargo, el recurso humano capacitado es uno de los recursos más escasos. En la actualidad, la baja calidad del sistema educativo integralmente y el bajo acceso a internet en las escuelas han ocasionado la ausencia de recursos humanos capacitados que contribuyan con la competitividad de la región (World Economic Forum, 2017).

Respecto a la infraestructura, el Perú registra niveles de baja competitividad por la mala calidad de sus infraestructuras en general. La calidad de las pistas y carreteras, así como la limitada infraestructura aeroportuaria, constituyen una brecha respecto a otros países de la región. La infraestructura portuaria y el acceso a telefonía móvil se ha incrementado ligeramente, pero siguen siendo muy bajos para competir a nivel global de forma eficiente (World Economic Forum, 2017).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Durante el cuarto trimestre del año 2017, el PBI del Perú tuvo un incremento del 2.2%, explicado principalmente por el crecimiento en la demanda interna, y se prevé que en el 2018 esta demanda interna presente un alza de 4% (“FMI: Perú,” 2017). Ver Figura 7.

Con respecto a la inversión pública, para el año 2018 se prevé un incremento en la inversión por las obras de reconstrucción ejecutadas por el Estado. En esta misma línea, el Gobierno Central está impulsando la inversión pública mediante el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones a través de su página web Invierte.pe, que busca facilitar la inversión pública inteligente para cerrar brechas sociales, así como el

establecimiento de procesos más ágiles y simples de seguimiento y calidad de los proyectos (MEF, 2017).

En cuanto a la inversión privada, el gobierno peruano, a partir de la dirección de la promoción y la dirección política de la inversión privada, busca dinamizarla para alinearla a los estándares internacionales por medio de la consolidación de las APP, la promoción de la descentralización, el auge de las concesiones, el adecuado régimen constitucional y el impulso a la inversión a través de reformas estructurales y regímenes de estabilidad jurídica (MEF, 2017).

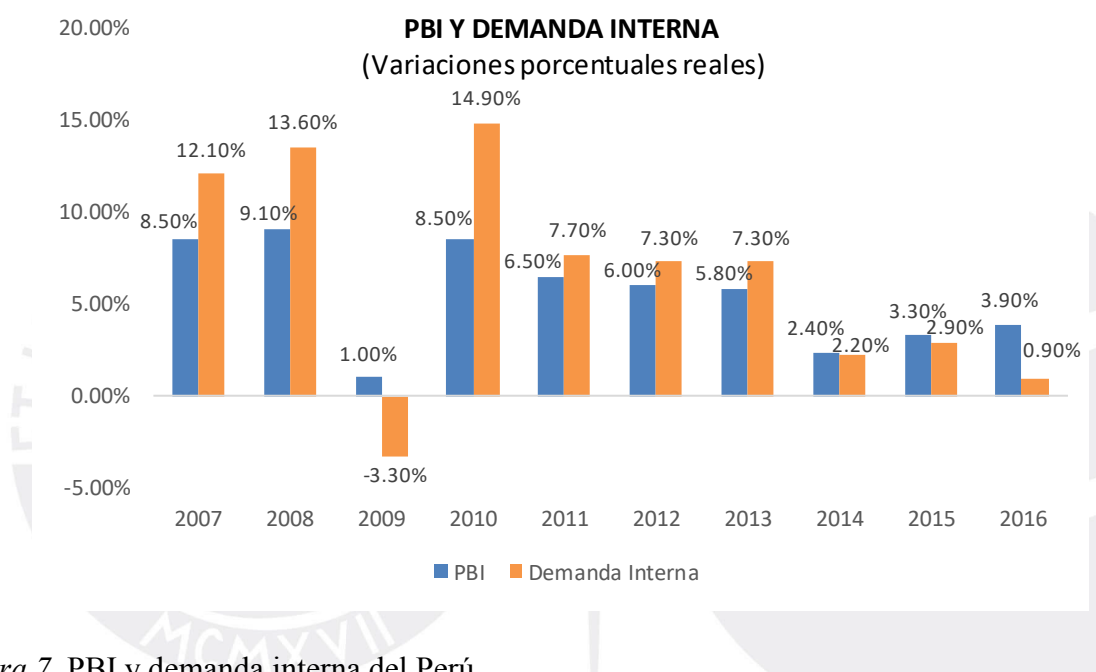


Figura 7. PBI y demanda interna del Perú.

Tomado de “Memoria 2016,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2016.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional plantea en el segundo eje estratégico, orientado a la “Eficiencia del Estado”, que a fin de tener políticas que estén asociadas a la competitividad deben existir tres componentes: (a) simplificación, administración y calidad regulatoria, (b) gobierno electrónico para un intercambio de información y (c) gestión del territorio y recursos naturales. Así también, en el Plan Nacional de Diversificación Productiva

aclara que en el eje 2 denominado “Eliminación de Sobrecostos y de Regulaciones Inadecuadas” enfocado en dos líneas de acción que monitorean y mejoran las regulaciones; además de la implementación de nuevas medidas para optimizar trámites y procedimientos (CEPLAN, 2016).

En la actualidad, el Perú ha podido lograr facilitar la creación de una empresa o negocios como las Pyme, que puede ser constituida en 72 horas, considerando que se ha establecido el Servicio de Constitución de Empresas en Línea que solicita realizarlos en siete pasos (“Siete pasos,” 2014).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Un gran aliado para las empresas peruanas y que brinda soporte para el desarrollo de las marcas y productos peruanos es la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), que se encuentra adscrito al MINCETUR y que es la institución competente para formular, aprobar, ejecutar y evaluar las estrategias y la promoción de los servicios y bienes exportables, así como del turismo, proyectando y difundiendo la imagen del Perú como marca. Es en este sentido que, durante todos estos años posteriores a su creación, PromPerú ha venido posicionando la ya reconocida mundialmente marca Perú a través de su participación en los diferentes eventos nacionales e internacionales, así como en otras actividades de difusión conjuntamente con el sector privado, favoreciendo el crecimiento del sector turismo y el incremento de las exportaciones (PromPerú, 2017).

Ahora, si bien es cierto la marca Perú se ha posicionado a nivel mundial, definitivamente existen muchas actividades y sectores por mejorar para poder llegar a ser una potencia mundial y uno de los factores que definitivamente impulsará el crecimiento del Perú es la creación de un mayor número de clústeres, pues, de acuerdo con lo establecido en el Reporte de Competitividad Global, la tendencia del Perú con respecto a la generación de estos se visualiza hacia la baja, es por tal motivo que el Estado deberá implementar

programas de desarrollo y soporte para las empresas y proveedores con la finalidad generar una consolidación y fortalecimiento del sector industrial, tanto a nivel de proveedores de bienes y servicios que sería un nivel horizontal, como a nivel de empresas, representando el nivel vertical (World Economic Forum, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Huancavelica

Al realizar el análisis de los factores de competitividad del país, así como la demanda interna, su organización, estructura y la manera en la que se encuentra diseñada su estrategia, se podría decir que el Perú tiene un gran potencial para incrementar su competitividad y elevar su productividad a través del impulso de la inversión privada dentro de las regiones, con lo cual podría impactar positivamente en el desarrollo de estas. El país mantiene estrategias claras que buscan elevar su competitividad en el mundo y cuenta con recursos y capacidades para lograrlo. En este sentido, el Gobierno Regional necesita impulsar proyectos con gran potencial como turismo, agroindustria, acuicultura y textil que servirán también para reducir las brechas sociales y económicas entre las diferentes regiones del Perú. Mantener un entorno macroeconómico positivo que atraiga la inversión privada extranjera y lograr las sinergias entre sus actividades económicas para impulsar el crecimiento es fundamental para lograr sus objetivos.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

A continuación, se realizará el análisis del entorno de la región Huancavelica desde el punto de vista de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas para identificar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben evitar o neutralizar. Esto finalmente servirá para identificar los factores claves para alcanzar el éxito en la región.

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

El Perú se caracteriza por ser un país marítimo, andino y amazónico, además, tiene presencia en la Cuenca del Pacífico y la Antártida y tiene proyecciones geopolíticas bioceánicas. La ubicación geográfica ofrece múltiples ventajas para las riquezas que tiene dentro de un intercambio comercial justo debido a que se encuentra en una posición central y occidental del país, es un país estratégico dentro de América que puede facilitar el comercio entre otros países usándolo como un hub. El hecho de que el mundo está más globalizado día a día y de que el Perú limita con otros cinco países, genera un reto de leyes y políticas de integridad territorial y soberanía. Esto induce a que se estructure un Plan de Desarrollo orientado hacia todos los mercados internacionales potenciales para Perú, siempre que esté apoyado por un Sistema de Seguridad y Defensa Nacional con una visión geopolítica y geoestratégica que valore los recursos y supere las amenazas con una política de fomento el escenario de paz y confianza entre su países limítrofes, respeto al Derecho Internacional y la igualdad jurídica y soberana de los Estados (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2017). Corea del Sur, que es uno de los países que conforma el grupo de los Tres Tigres de Asia, considera al Perú como uno de los Pumas de América, como un socio potencial por su ubicación geográfica, políticas fiscales y monetarias que tiene y por considerarlo como un hub para las inversiones surcoreanas dentro de América del Sur (“Embajador del Perú,” 2015).

Se espera que para el 2025 el Perú haya conseguido al menos 27 tratados de libre comercio que lo acerquen al 98% del comercio internacional y que para el 2018 se habrá cerrado los acuerdos del tratado de libre comercio con Australia (“Perú concretaría,” 2017). Asimismo, se cuenta con acuerdos binacionales con Chile para el intercambio de energía eléctrica, este proyecto está previsto entre el 2019 y 2020, se están estableciendo las condiciones entre el Ministerio de Energía y el BID (“MEM: Interconexión eléctrica,” 2017).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2016), las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan la tendencia macroeconómica, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión que impactan en el entorno.

Evolución del PBI mundial y nacional. El Fondo Monetario Internacional [FMI] (2017) indicó que la recuperación del crecimiento mundial después de la crisis se seguirá afianzando durante los próximos años y se proyecta un incremento en el producto mundial de 3.7% para el año 2022 en las economías avanzadas y emergentes. Los indicadores apuntan a un afianzamiento ininterrumpido de la actividad mundial, concretamente debido a una expansión en el comercio internacional y una producción industrial por encima de las tasas 2015-2016, así como una fortaleza sostenida en el sector manufactura y de servicios. En el caso de Estados Unidos, las proyecciones de crecimiento son más bajas que a inicios de año, principalmente por el efecto de una sospecha de política fiscal menos expansiva. Mientras tanto, países como Japón y la zona euro muestran un crecimiento positivo consistente en los últimos meses. China muestra también proyecciones de crecimiento sostenible después de su crecimiento vigoroso en el primer trimestre y a la expectativa de que se continúe con el respaldo fiscal.

Poder adquisitivo del consumidor. El poder adquisitivo del peruano es cada vez más sólido y ha evolucionado gracias a la globalización, al internet y a la tecnología, lo cual lo ha convertido en un cliente cada vez más exigente y complejo. Este nuevo consumidor vive expuesto a la constante influencia de las redes sociales y se ha vuelto un crítico activo que puede compartir su propia experiencia respecto al consumo con mucha facilidad. Asimismo, estas nuevas tendencias han generado un mayor consumo multicanal y en e-commerce, así como la aparición de programas de recompensa y una tendencia hacia la atención del público millennial y sus necesidades (“Las cinco,” 2017).

Otro dato relevante es que, de acuerdo al estudio realizado por Kantar Worldpanel (2017), el 64% de los peruanos hoy en día gastan solo lo presupuestado y buscan promociones y ofertas que han permitido incrementar su índice de ahorro.

Costo de Materias Primas. Si bien la acuicultura ha aumentado para las truchas como consecuencia las exportaciones del país también aumentaron y en los dos últimos años la importación de kilogramos de ovas de trucha aumentó en 12%, su importación es requerida para iniciar la crianza de truchas y se debe a la falta de capacidad de producción de ovas y su alta tasa de mortalidad que sugiere un riesgo a los acuicultores, por lo que se decide importarlos. Esto prácticamente es una necesidad de insumo obligatorio independiente del precio, demanda inelástica, por lo que constituye un riesgo para el país. En el 2012 se contaba solo con cuatro países proveedores, para el 2016 se tenía seis países y este continúa en aumento. Para el 2016, el valor de las importaciones representaba 4'064,284.16 dólares, esto significó un aumento con respecto al 2015 que era 3'729,185.47 dólares (Huamani & Mantilla, 2017).

Comportamiento de Demanda de Bienes. Estados Unidos y Japón son los principales importadores de pescado del mundo, uno de sus principales proveedores es China, la importación de pescados para Estados Unidos representa 16.5 billones de dólares del cual Perú solo representa el 1%, por lo que esto sería una buena oportunidad considerando que el ritmo de crecimiento de las importaciones en este rubro para Estados Unidos crece a un 4.7%. Actualmente de todo el pescado y marisco que exporta Perú a Estados Unidos, solo el 31% corresponde a pescado fresco y 2% a pescado enlatado (PromPerú, 2012).

Las aerolíneas *low cost* como Viva Air llegaron al Perú con bastante acogida del público y se planifica que esto seguirá como tendencia, por lo que nuevas aerolíneas *low cost* se ven interesadas para ingresar al mercado peruano a pesar de las reducciones de tarifa que ofrecen las actuales aerolíneas convencionales. Esto viene acompañado de un crecimiento en

la infraestructura del país para la construcción de nuevos aeropuertos que lleven a la atracción de esas rutas nacionales a fin de que estas aerolíneas apuesten por ingresar al país y las cubran, generando así mayor inversión privada (Inga, 2018).

Situación de la Economía Mundial. El Banco Mundial (2018) indicó que el 2018 el crecimiento mundial será de 3.1%, que es un resultado mejor al obtenido en el 2017. Sin embargo, estas cifras corresponden a un horizonte de corto plazo, por lo que el horizonte de largo plazo se vería afectado si se reflejara una reducción en el crecimiento de los mercados, por lo que se espera que se implementen políticas de largo plazo no solo considerando aquellas que correspondan a las monetarias (“La economía mundial,” 2018). Sin embargo, de acuerdo con el Banco Mundial, citado en el diario *Perú.21* (2017), el Perú sufriría una desaceleración económica para los siguientes años que corresponden al 2018 y 2019.

En el foro “Invertir en el Perú”, que se realizó en Madrid, se indicaron todas las potencialidades del Perú para las posibles inversiones extranjeras, existen muchos proyectos de petróleo y gas, entre otros, así también el clima de tranquilidad después de una larga crisis política hace que inversores de Europa vean al país como un gran potencial para la inversión (“El Perú tiene gran potencial,” 2012). Así también, el continente asiático, con el país de China, está buscando tener presencia en Latinoamérica y busca invertir en países con potencial como Perú (“¿Por qué a China?,” 2015).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según D’Alessio (2016), las fuerzas sociales, culturales y demográficas son las que definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Tasa de crecimiento poblacional. La población del Perú era de 31’488,625 habitantes al 30 de junio del 2016 (INEI, 2017). La población económicamente activa (PEA) al año

2015 era de 17'062,409 habitantes; sin embargo, desde el año 2000 al 2015 su tasa de crecimiento ha reducido hasta un 1.7, esto se observa que está en relación a la paulatina paralización del crecimiento de la población peruana, en este sentido, el promedio de la edad media de la población económicamente activa entre ambos sexos ha ido elevándose de 36.3 a 38.2 años, es decir, se observa que debido al estancamiento la edad promedio también aumenta; así también, el 76% del PEA se encontraba en las zonas urbanas y el 24% en la zona rural (INEI, 2015). Para el 2017 existían 420,000 jóvenes entre 15 y 29 años que se encontraban desempleados y representaban al 8.4% del PEA y esta cifra es la tasa más alta registrada desde años anteriores, donde la tendencia era a la reducción (Cámara de Comercio de Lima citado en *Perú21*, 2017).

Cultura y estilo de vida de la población. Respecto a la cultura y al estilo de vida de la población, se pueden identificar algunas tendencias mundiales que impactan en la región de forma significativa.

En primer lugar, la demanda de energía eléctrica mundial ha presentado un aumento importante y se prevé una tendencia hacia el alza en los próximos años, lo cual está impulsado principalmente por el crecimiento económico y el aumento de la población en todo el mundo (World Energy Council, 2014). Dentro de los países limítrofes, la demanda de energía en Colombia registró un aumento durante el año 2017, explicado principalmente por la mayor demanda de residenciales y pequeños negocios (“En 3.2% creció,” Portafolio, 2017). Del mismo modo, Chile tiene un consumo per cápita de energía del doble del promedio en América Latina, pero también es uno de los principales impulsores de energías renovables (Casma, 2017). También, el consumo de energía eléctrica en Argentina crece 1.2% interanual (“Consumo de,” 2018), mientras que el consumo energético de Brasil creció 0.8% respecto al año anterior durante el 2017 (“Consumo de,” 2018). En esta misma línea, Brasil se consolida como el país con mayor capacidad de energía eólica (“Brasil se,” 2018).

Otro aspecto fundamental es el incremento en el consumo de trucha en los mercados de USA y Asia, en donde cada vez se demanda mayor cantidad de este producto peruano en diferentes presentaciones (Saavedra, 2016). Y finalmente, el turismo vivencial y gastronómico del Perú tiene una tendencia hacia el alza el mercado mundial y la región concentra un gran potencial para estas actividades. Algunos de los más grandes demandantes de este tipo de turismo son los países europeos, norteamericanos y sudamericanos. Por otra parte, los principales competidores del Perú en turismo de aventura son Brasil, Chile, Bolivia y Argentina, posicionados como destinos para realizar deportes acuáticos, montañismo y *snowboard* respectivamente (Promperú, 2008)

Tasa de desempleo o subempleo. Para el 2015, en Huancavelica la población económicamente activa (PEA) ascendía a 261,317 habitantes, mientras que su PET fue de 316,756 habitantes. La mayor parte de la PEA se concentró entre las edades de 15 y 34 años. El 51.4% de la PEA de Huancavelica corresponde a población masculina y el restante 48.6% a la femenina, se observa también que de la PEA de Huancavelica solo el 23.26% se encuentra en la zona urbana, por lo que el 76.74% se encuentra en la zona rural (INEI, 2015). Por lo tanto, se deduce que Huancavelica representó el 1.53% de la PEA de la población peruana y que solo el 82.49% en edad para trabajar representó la fuerza laboral de Huancavelica. Ver Figura 8.

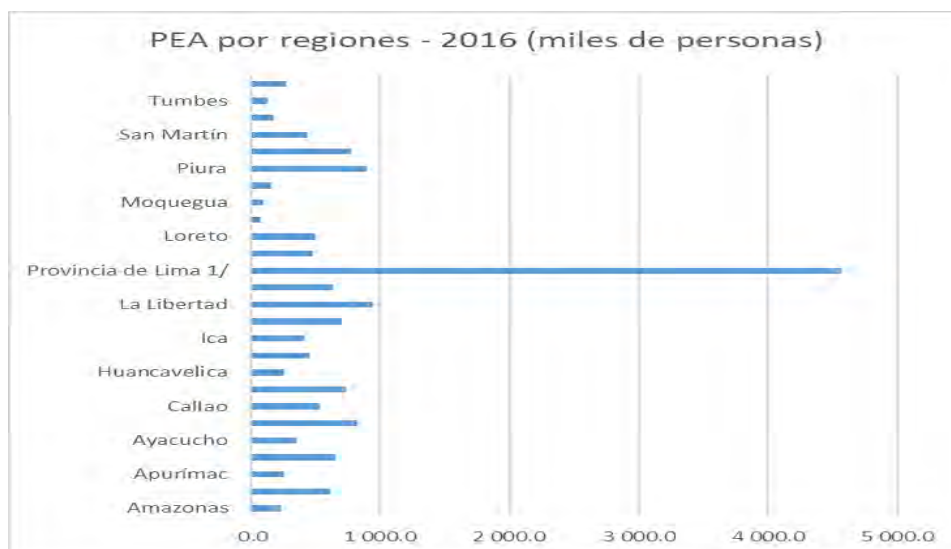


Figura 8. Población económicamente activa por regiones del año 2016.

Adaptado de “Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2007-2016,” por INEI, 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

La tasa de desempleo a nivel nacional en el 2011 se representó con 5.1% y al 2016 con 5.2% pero se redujo el subempleo, llegando al 36% y la tasa de empleo adecuado se elevó de 53% en el 2011 a 58.8% en el 2016 (INEI, 2016).

Socialmente, se observa que el 72.2% de la población económicamente activa ocupada se encuentra en algún tipo de seguro de salud y en el caso de Huancavelica el 80% de la población ocupada tiene un seguro social, esto se debe a que Huancavelica, al ser una de las regiones con altos índices de pobreza, posee alta cobertura con el Seguro Integral de Salud (SIS). Por otro lado, solo el 28% de la población ocupada peruana se encuentra en un empleo formal y el restante 72% en uno informal; en este sentido, el 90% de la población ocupada de Huancavelica tiene con un empleo informal.

Entre la población ocupada nacional se observa que en los últimos cinco años se ha experimentado una migración interdepartamental, es decir, existen regiones que son más atractivas para la población ocupada mientras que hay otros que de alguna forma estimulan la salida de su región, donde Callao se posiciona como el primer departamento atractivo y tiene una tasa de 29.9% de inmigración interna, mientras que Cajamarca es el departamento menos

atractivo que concentra una tasa de 20% de emigración interna. En este mismo segmento se encuentra Huancavelica, que posee una tasa de 5.5% de esta migración (INEI, 2016).

Las actividades económicas a las que está orientada la población ocupada corresponden en su mayoría a la agricultura, pesca y minería, representando el 26.5%, pero esta actividad ha tenido un ligero descenso debido a que el año 2011 la tasa era de 27.1%, por lo que la población se ha orientado a otras actividades como construcción, hotelería, transporte, comercio, entre otros. Ver Figura 9.

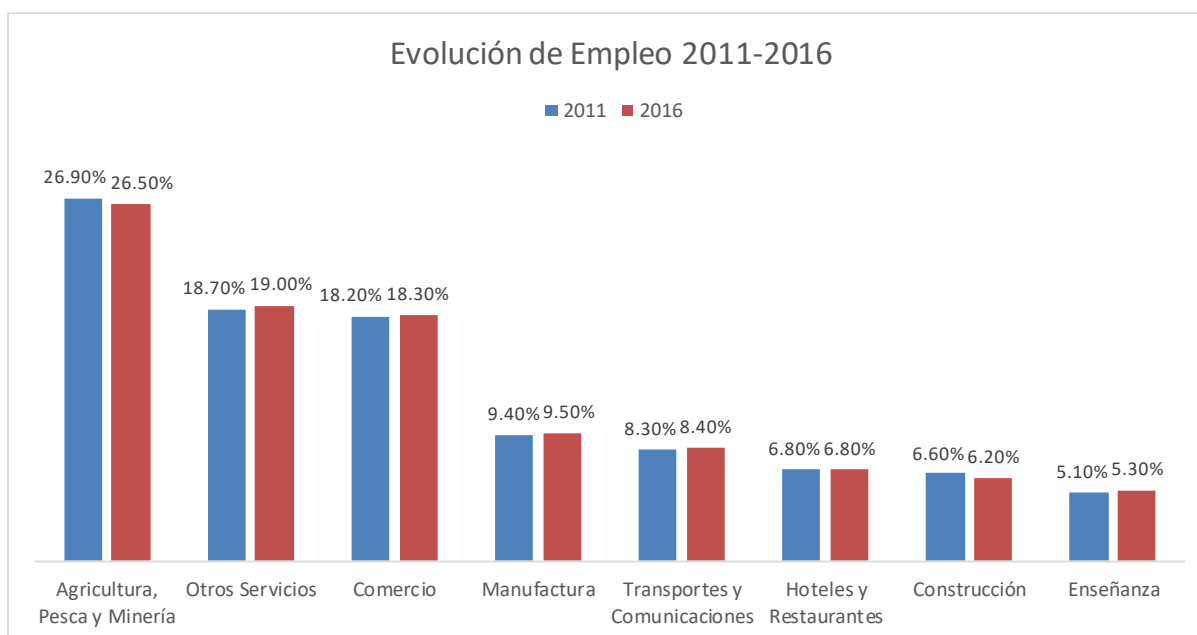


Figura 9. Evolución del empleo según ramas de actividad, 2011 al 2016

Tomada de “Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016,” por INEI, 2017. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1441/libro.pdf

3.3.4. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D’Alessio (2016), las fuerzas ecológicas y ambientales han adquirido mucha importancia durante los últimos años y por lo tanto afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen, comerciales y de la comunidad vinculada.

Contaminación del aire, agua y tierra: La Organización de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente señaló en su reporte anual que el año 2016 fue el más caliente de todos los tiempos, Esta tendencia no solo amenaza los ecosistemas y la biodiversidad del

mundo, sino que también compromete seriamente la paz mundial, la seguridad y el desarrollo sostenible de los países. El cambio climático reducirá los recursos, lo cual ocasionará aún más conflictos en adelante. Por ello, el reporte señala la importancia que tiene la protección del medio ambiente como parte fundamental para las Naciones Unidas con el principal objetivo de promover la paz, evitando las guerras por recursos en el mundo.

En el Perú, las fuerzas ecológicas y ambientales constituyen un eslabón muy importante para lograr los objetivos a largo plazo y sostenidos de las regiones. En este sentido, el Ministerio del Ambiente fue creado en el año 2008 para promover la sostenibilidad ambiental del país, asegurando las condiciones ambientales y optimizando el uso de los recursos. Como en el mundo, muchos de los conflictos sociales dentro del Perú se producen por la falta de cuidado ambiental, sobre todo en actividades productivas que tienen que ver con la extracción de minerales o explotación de recursos en el subsuelo. Las organizaciones en muchos casos no logran establecer planes eficientes que permitan la conservación del medio ambiente (Ministerio del Ambiente, 2009).

Amenaza de desastres naturales. Los climas variados de la región y los desastres naturales comprometen los recursos que actualmente se tienen. Existe mucha falta de preparación respecto a este tema y por eso constituye una amenaza importante para la región. A pesar de esto, las regiones no tienen un plan establecido de desarrollo de infraestructura para mejorar y prevenir los desastres naturales.

Cultura de reciclaje. La recolección de los residuos es una parte importante de la cadena productiva en cualquier industria. Actualmente la población en Perú no tiene una cultura orientada hacia el reciclaje, pero cada vez existe más preocupación y más organizaciones independientes que promueven el cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos a través del reciclaje.

El deterioro del medio ambiente constituye una amenaza porque pone en peligro la salud y el bienestar de las personas y, por lo tanto, la existencia de la vida en el mundo.

3.3.5. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según D'Alessio (2016), las fuerzas tecnológicas y científicas debido a las características que poseen crean la necesidad de adaptación y evolución de manera rápida, pues, dependiendo de la capacidad con la que cuenten las organizaciones para adecuarse al cambio, podría traducirse en una ventaja competitiva sostenible a nivel global.

Inversión en Investigación y Desarrollo. El Perú ocupa el puesto 86 en el pilar tecnológico y el puesto 113 en el pilar innovación del Índice de Competitividad, lo cual constituye una brecha muy amplia respecto a los países de la región (World Economic Forum, 2016). Es por ello que, con la finalidad de fomentar la investigación y desarrollo, se promulgó la Ley 30309, “Promoción de la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica”, que fue emitida para brindar un incentivo tributario a las empresas que practiquen la innovación empresarial a través de la deducción del impuesto a la renta.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Del análisis PESTE desarrollado es posible conseguir la matriz de evaluación de factores externos para la región Huancavelica, la cual se muestra a continuación. Esta matriz servirá de base para el desarrollo del proceso estratégico a través de la identificación de los factores determinantes de éxito para la región.

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Demanda de países de Asia-Pacífico y Europa en proyectos de inversión privada en países en desarrollo.	0.10	1	0.1
2	Demanda de productos agrícolas con valor agregado a nivel nacional e internacional a Chile, China, Europa y USA.	0.10	1	0.1
3	Aumento de la demanda de productos acuícolas (trucha) en los mercados de EEUU y Asia como sustituto del salmón.	0.10	1	0.1
4	Demanda de turismo de los pobladores de Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, España, Colombia, Panamá y Holanda.	0.10	1	0.1
5	Demanda de prendas y piezas de alpaca y vicuña a nivel nacional y mundial en USA, Europa y Asia.	0.10	2	0.2
	Subtotal	0.5		0.6
Amenazas				
1	Países competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación (mayor competitividad).	0.10	1	0.1
2	Posibilidad de desaceleración de la economía mundial que se manifiesta en menos exportaciones e importaciones.	0.10	1	0.1
3	Mayor reconocimiento de la oferta turística de los países de la región: México, Chile, Colombia y Argentina.	0.10	2	0.2
4	Volatilidad del precio de ovas embrionadas importadas desde USA, Canadá y Dinamarca.	0.10	1	0.1
5	Cambio climático (lluvias, deshielo de nevados, deslizamiento de tierras, etc.) que afecta al sector agropecuario y acuícola.	0.10	1	0.1
	Subtotal	0.5		0.6
		1		1.2

Nota. Valor: 4: Respuesta superior, 3: Respuesta por encima del promedio, 2: Respuesta en el promedio, 1: Respuesta pobre. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Se ha obtenido un peso ponderado de 1.2, lo cual quiere decir que Huancavelica no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas actualmente.

3.5. Región Huancavelica y sus Competidores

Para el análisis competitivo de la región Huancavelica, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009), las cuales determinan la estructura del sector.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Entre los principales proveedores de Huancavelica se encuentran las organizaciones y empresas que realizan inversiones privadas, las cuales proporcionan los recursos financieros que permitirán la expansión de la región globalmente. Estos podrían tener un poder de

negociación relativamente alto porque deberán elegir los proyectos más atractivos y de gran rentabilidad.

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado [OSCE] tiene una oficina en la región de Huancavelica con el fin de contribuir en la descentralización de las organizaciones, OSCE tiene como fin velar por las contrataciones en un ámbito regional y nacional, regulando y supervisando el proceso de contratación de las entidades públicas. Todo esto de acuerdo a la Ley de contrataciones N° 30225 publicada en el 2014. Para poder ser proveedor o ser parte de las contrataciones de la región Huancavelica, se debe seguir un proceso regular que incluye la inscripción en el Registro Nacional de Proveedores [RNP] y participar del proceso de forma transparente (OSCE, 2016).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La región Huancavelica tiene una fuerte competencia de las demás regiones que desarrollan similares actividades productivas, por lo tanto, el poder de negociación de los compradores es alto, por tener variedad y opciones en la oferta de productos. Por consiguiente, los compradores nacionales y extranjeros podrían conseguir en otra región a nivel nacional, si los productos de la región Huancavelica no cumplen con sus necesidades y expectativas.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es latente en la región Huancavelica, por lo tanto es alta, dado que los productos y servicios que brinda la región podrían sustituirse por productos similares producidos en otras regiones del Perú o en el exterior, que podrían sustituirse por energías renovables, como tilapia o salmón, parques de diversión u otros pasatiempos que podrían amenazar la producción de productos y servicios de gran potencial en la región.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

El ingreso potencial de nuevos competidores en el país es bajo. Existen altas barreras de entrada que tienen que ver principalmente con la regulación gubernamental que impide la creación de nuevas regiones. Cada región tiene límites establecidos que no pueden ser modificados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre las regiones del Perú, en especial las del centro y sur, han aumentado su competitividad en los últimos diez años. Sin embargo, la Región Huancavelica es la menos competitiva con respecto a las demás regiones, ya que destaca en pocas actividades económicas con respecto a sus pares regionales, como por ejemplo Junín que mantiene altas exportaciones tradicionales y no tradicionales como café, cacao, kion, cobre y zinc; o como Cerro de Pasco, que tiene exportaciones tradicionales como plomo y zinc. De otro lado, con respecto al sector acuícola, las regiones de Puno y Junín se muestran como principales criadores y productores de trucha; en el sector turismo se cuenta como principales competidores con las regiones de Junín, Cusco, Puno y Ayacucho. En el caso de la industria textil, Ayacucho y Junín son los principales competidores.

3.6. La Región Huancavelica y sus Referentes

De acuerdo con D'Alessio (2016) el *benchmarking* de la región Huancavelica con otras regiones líderes del mundo será útil para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la región. Con este análisis se busca identificar buenas prácticas de otras regiones en otros países para reconocer los ejemplos a seguir y las fortalezas y debilidades de la región actualmente. Para realizar la comparación se ha escogido a las siguientes referencias: (a) De Los Lagos (Chile), (b) Ontario (Canadá).

(a) De los Lagos es una de las quince regiones de Chile ubicada al centro-sur del país.

Cuenta con una superficie de 48,583.60 kilómetros cuadrados, equivalente al 6.4%

del territorio nacional y una población proyectada de 847,495 habitantes al 2016. La economía de la región se centra en actividades económicas que se desarrollan en los lagos, con actividades principalmente vinculadas al sector primario de la economía: la ganadería, la acuicultura y la industria forestal. En todas estas actividades la región posee un rol de importancia y se destaca en salmonicultura, la producción de astillas, el ganado bovino y la extracción de mariscos (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2016). La región exporta productos de los sectores silvoagropecuarios, pesca, minería, e industria a diferentes bloques económicos como Nafta, Mercosur, Apec, Unión Europea y Pacto Andino (INE, 2018).

- (b) Ontario es la segunda provincia más grande de Canadá, con más de un millón de kilómetros cuadrados de superficie, un área más grande que Francia y España juntos y una población de más de 12 millones de habitantes. Es una de las provincias más pobladas de Canadá y tiene una variedad de tierras que producen abundantes recursos naturales. Las actividades económicas en Ontario se centran alrededor de sus recursos únicos, la experticia manufacturera, exportaciones e innovaciones. Ontario genera el 37% del producto bruto nacional del país y alberga a más del 50% de todos los empleados de alta tecnología, servicios financieros y otras industrias con intensos conocimientos (Government of Ontario, 2017)

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC).

La matriz de perfil competitivo (MPC) permite realizar un análisis entre los principales competidores de la organización en un sector determinado para identificar las mejores estrategias en función de su posicionamiento (D'Alessio, 2016). Para la elaboración

de esta matriz se han considerado diez factores claves de éxito que permitirán evaluar el posicionamiento y la competitividad de Huancavelica respecto a las regiones competidoras. Dentro de la matriz se han considerado a las regiones de Puno, Junín y Ayacucho, las cuales sobresalen en el sector agrícola, acuícola, turismo y textil, y cuentan además con características geográficas parecidas. Finalmente, en el sector energético, Huancavelica cuenta con un gran potencial de generación de energía eléctrica, lo cual puede ser aprovechado por la inversión privada.

La producción de trucha estará directamente ligada a la experiencia y conocimiento en este sector y a la capacidad de exportación al mercado internacional. En este sentido, se ha identificado que Puno produce 43,298 TM de trucha arco iris, seguido por Huancavelica que produce 3,704 TM, Junín con 2,263 TM y Ayacucho con 544 TM (PRODUCE, 2016). Asimismo, la exportación de trucha arco iris ha mostrado un importante crecimiento de 26% anual en los últimos años con proyección hacia el alza. Los principales destinos son Rusia, Estados Unidos, Canadá y Japón. Adicionalmente, la importación de ovas embrionarias, que está directamente relacionado a la producción de trucha, ha tenido como principal destino la Región de Puno, con 176,921 millares; Huancavelica con 17,545 millares; Junín con 12,642 millares, y Ayacucho con 2,900 millares en el periodo 2011-2016 (PRODUCE, 2016). Respecto a la disponibilidad y oferta de los recursos hídricos en las regiones, Junín cuenta con una oferta de 76,133.69 millones de metros cúbicos (MMC), Ayacucho con 38,392.40 MMC, Puno con 35,114.74 MMC y Huancavelica con 13,609.56 MMC (Autoridad Nacional del Agua, 2012). En referencia al turismo, se identifica una capacidad instalada de 24,215 plazas-cama en Junín, 17,091 plazas-cama en Puno, 9,077 plazas cama en Ayacucho, 3,413 plazas-cama en Huancavelica (MINCETUR, 2018). Además, en términos logísticos y de infraestructura aeroportuaria, Ayacucho posee un aeropuerto y dos aeródromos, mientras que Junín cuenta con un aeropuerto, tres aeródromos y un helipuerto, además, Puno cuenta con un

aeropuerto y un aeródromo. Huancavelica no cuenta con aeropuerto ni aeródromo. En infraestructura vial, Ayacucho cuenta con 1925.4 kilómetros pavimentados (16% del total), Huancavelica con 1,010 kilómetros (12%), Junín con 1,257 (11%) y Puno con 1,938 kilómetros (15%) (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2018).

Para el sector de fibra de alpaca se identifica que Puno cuenta con una población de alpacas de 1,459,903 cabezas, Huancavelica con 308,586 cabezas y Ayacucho con 230,910 cabezas (“Perú es el”, 2016). Respecto al soporte tecnológico para el 2017, el índice de competitividad regional que nos indica el desarrollo de sus industrias, muestra que la región Junín (puesto 12) y Ayacucho (puesto 15) están mejor posicionadas que Puno (puesto 21) y Huancavelica (puesto 22), siendo esta una de las últimas regiones competitivas del Perú.

Matriz Perfil Referencial (MPR).

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Referencial (MPR) se han tomado en cuenta otras regiones competidoras de otros países, las cuales sirven como referencia para poder visualizar el potencial de Huancavelica en relación al mundo.

3.8. Conclusiones

Los factores claves de éxito son importantes para todos los competidores de la industria. A partir de este análisis, es posible identificar las siguientes debilidades de región: (a) pocas vías de acceso directo para incrementar la afluencia del turismo, (b) falta de soporte tecnológico para el desarrollo de la industria acuícola, agrícola y textil, lo cual dificulta que se pueda ampliar la diversidad de presentación de trucha y turismo al mercado (c) la falta de desarrollo logístico y clústeres que contribuyan con la integración de la cadena productiva para productos acuícolas, agrícolas y textil.

Y entre sus principales fortalezas se encuentran: (a) el ambiente adecuado para la crianza de alpacas y vicuñas, (b) la calidad del agua disponible para la acuicultura, y (c) las adecuadas tierras agrícolas para diferentes tipos de cultivo.

Tabla 6

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Peso	Huancavelica		Puno		Ayacucho		Junin	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Experiencia y conocimiento en la industria acuícola, agrícola y pecuaria.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.10
2 Calidad y disponibilidad de recursos hídricos para la crianza de truchas	0.10	2	0.20	3	0.3	3	0.30	4	0.40
3 Soporte tecnológico para el desarrollo de mejores técnicas industriales.	0.15	1	0.15	2	0.3	4	0.60	4	0.60
4 Vías de accesos turísticos desarrollados e integrados (carreteras y aeropuertos)	0.10	1	0.10	4	0.4	2	0.20	4	0.40
5 Presencia en el mercado internacional en la exportación de trucha	0.10	2	0.20	4	0.4	3	0.30	2	0.20
6 Desarrollo de la logística y vías de acceso para las actividades económicas (cadena productiva - articulación del sector)	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7 Calidad y disponibilidad de fibra de alpaca y vicuña	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10
8 Disponibilidad de variedades de productos agrícolas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
9 Infraestructura productiva agrícola	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
10 Organización de los productores agrícolas	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Total	1.00		1.55		2.45		3.35		2.40

Nota: 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 7

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores claves de éxito	Peso	Huancavelica (Perú)		De Los Lagos (Chile)		Ontario (Canadá)	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Experiencia y conocimiento en la industria acuícola, agrícola y pecuaria.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
2 Calidad y disponibilidad de recursos hídricos para la crianza de truchas.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
3 Soporte tecnológico para el desarrollo de mejores técnicas industriales.	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
4 Vías de accesos turísticos desarrollados e integrados (carreteras y aeropuertos).	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
5 Presencia en el mercado internacional en la exportación de trucha.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6 Desarrollo de la logística y vías de acceso para las actividades económicas (cadena productiva - articulación del sector).	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
7 Calidad y disponibilidad de fibra de alpaca y vicuña.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8 Disponibilidad de variedades de productos agrícolas.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9 Infraestructura productiva agrícola.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
10 Organización de los productores agrícolas.	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Total	1.00		1.25		4.00		4.00

Nota. 4 Fortaleza mayor, 3 Fortaleza menor, 2 Debilidad menor, 1 Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2016), se debe identificar las principales áreas funcionales a fin de poder determinar oportunidades de desarrollo, mejoras y cambios en las mismas; y de esta manera poder tomar decisiones. Es importante para el proceso y para el planteamiento del mismo, los aspectos estratégicos que derivarán del análisis. A continuación, se mencionan las principales áreas:

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la región Huancavelica se encuentran bajo la dependencia y responsabilidad del gobierno regional, siendo el gobernador regional la máxima autoridad; la finalidad de este organismo de acuerdo a lo establecido en el cuarto artículo de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002) es la de fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, la privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos, asimismo, según lo indicado en el artículo 45 de la misma ley, las funciones del gobierno regional son definir, normar, dirigir y gestionar las políticas regionales y ejercer las funciones generales y específicas en concordancia con las políticas nacionales; así como administrar los activos, empresas y proyectos de alcance general.

Si bien es cierto las autoridades regionales son conscientes de su labor y responsabilidad en la administración pública, esto no bastará para generar el afianzamiento de la credibilidad de la institución, pues es necesario de cada uno de los miembros de los órganos que conforman el gobierno regional se encuentren capacitados y demuestren calidad, transparencia, liderazgo y eficiencia en la administración de los escasos recursos de la región, así como idoneidad para ejercer sus cargos. Además, cultura moral y ética; debiendo mantener a la sociedad informada de las acciones que vienen desarrollando en todos los

ámbitos, sobre todo en la ejecución presupuestal, y de esta manera trabajar en acabar con la inmoralidad y la corrupción a todo nivel; evitando con ello la generación de conflictos sociales. Se debe realizar un arduo trabajo en este sentido, pues la Contraloría General de la República (2015) ha observado que funcionarios y servidores públicos otorgaron buenas pros a consorcios a pesar de incumplir con los requisitos establecidos en las bases del proceso, transgrediendo de esta manera la Ley de Contrataciones del Estado.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Huancavelica es una de las regiones más pobres del país y se ubica en el puesto 22 del índice de competitividad regional del año 2017 (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017). Según este índice, la región retrocedió tres lugares respecto al año 2016 principalmente debido al peor desempeño del pilar laboral e instituciones (Fuentes, 2017). También en el índice de competitividad regional [ICRP] elaborado por CENTRUM al año 2016 (CENTRUM, 2017), Huancavelica ocupa el puesto 26 con resultados muy bajos en los pilares económicos, empresa, infraestructura y personas, los cuales reflejan un índice de competitividad con puntaje extremo bajo. Finalmente, de acuerdo al Índice de Progreso Social Regional [IPSR] de CENTRUM (CENTRUM, 2018), Huancavelica se encuentra en el puesto 13 con un bajo desempeño en la dimensión de Necesidades básicas Humanas. En este sentido, el Gobierno Regional tiene la gran responsabilidad de promover el desarrollo de la región y convertirla en una economía diversificada, competitiva e inclusiva que genere las mismas oportunidades para todos y que combine los conocimientos ancestrales con las nuevas tendencias del mercado.

Aunque la región alberga la principal fuente de generación de energía eléctrica a nivel nacional, existe una amplia brecha de cobertura que debe resolverse de forma inmediata (IPE, 2017). En esta misma línea, aunque la región es reconocida por ser tradicionalmente minera, el impacto en el desarrollo social que tiene esta actividad económica es mínima (Zarate,

2018). Por otro lado, debido al potencial de la región, el impulso económico debe centrarse en el incremento sostenido de la oferta de productos agropecuarios y de pesca no tradicionales como la trucha, los espárragos, la papa nativa y la quinua y de los tradicionales como la fibra de alpaca y vicuña, lo cual permita elevar su competitividad (CEPLAN, 2017). Asimismo, el turismo se presenta como una actividad económica de elevado potencial gracias a la presencia de recursos turísticos que pueden ser explotados de forma responsable para promover el flujo de turistas interesados en el turismo tradicional y vivencial (Zarate, 2018). Además, el desarrollo del turismo permitirá el crecimiento de muchas actividades colaterales como la artesanía, hotelería, gastronomía, construcción, transporte, alimentos, y servicios variados, lo cual impulsará el desarrollo económico y social de la región.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Respecto a las operaciones y logística, se procederá a analizar las industrias productivas de la región. Es importante tener en cuenta que la participación de la región en el PBI nacional constituye solo el 0.72% al año 2016 (IPE, 2017) y sobresalen las actividades de electricidad, gas, agua, extracción de petróleo, minerales y construcción, no siendo estas necesariamente las que tienen un mayor impacto en el desarrollo regional. Ver Tabla 11

El sector agropecuario mantiene una participación de 10% del PBI regional y ha registrado un crecimiento de 11.6% interanual a enero 2018. El subsector agrícola creció 16.2% en el mismo periodo incentivado por el crecimiento de la oferta de los productos con destino al mercado interno como la papa (16%), la alverja de grano verde (93.5%), el maíz choclo (37.7%), la haba grano verde (24.3%), el tomate (209.5%) y el olluco (3.8%), y con destino al mercado externo como la quinua (31.9%) (BCRP, 2018). Por otro lado, el subsector pecuario también registró un crecimiento de 6.3% interanual en enero de 2018 incentivado por la mayor producción de leche de vacuno (8.1%) y fibra de alpaca (289%).

Respecto al sector minería, que representa el 14% del PBI regional, a enero de 2018 ha continuado su tendencia a la baja registrando un decrecimiento de su producción de 12.4%. Con respecto a la producción de cobre, el complejo más importante en la región es la minera Cobriza, de propiedad de Doe Run Perú, y para los minerales como la plata y zinc se encuentra la minera Buenaventura, las cuales operan dentro de una zona conocida como la zona de influencia y han reducido su producción en los últimos años. Para el 2015, el sector minería generó empleo de forma directa a 4,023 profesionales y aportó a la región por el concepto de canon minero y regalías por un monto de 19.2 millones de soles (BCRP, 2016). Sin embargo, esta actividad por sí misma no genera un impacto positivo a nivel regional y más bien se enfoca en el desarrollo de la zona de influencia (BCR, 2018).

El sector electricidad, gas y agua constituyen el 26% del PBI de la región al 2016. Durante este año se finalizó la construcción de la central hidroeléctrica Cerro de Águila localizada en la provincia de Tayacaja con una potencia instalada de 525MW, la cual aprovecha las aguas del río Mantaro. Además, la empresa colombiana ISA se adjudicó la concesión por 30 años para la construcción y mantenimiento de la Línea de Transmisión Mantaro-Marcona-Socabaya-Montalvo de 900 Km, considerada como una de las más grandes del sur (BCRP, 2016). Sin embargo, al igual que en la extracción minera, esta actividad por sí misma no es capaz de generar un desarrollo social sostenido dentro de la región por la forma en la que se regula y está constituida.

El sector construcción representa el 13% del PBI regional al 2016 y ha registrado un pequeño incremento durante el año 2018, siendo el principal impulso la ejecución de inversión pública, además de la inversión privada alrededor de la actividad minería e hidroenergía. La empresa Unacem, con sus plantas Codorcocha y Atocongo, ha registrado una caída por dos meses consecutivos al 2018 en el despacho de cemento luego de la recuperación presentada desde julio 2017.

El sector turismo en la región Huancavelica no tiene un impacto relevante en la actualidad, lo cual está explicado principalmente por la falta de infraestructura adecuada para su desarrollo. La región no cuenta con aeropuerto, ni hoteles de cuatro o cinco estrellas y tampoco con los sistemas de transporte y comunicación adecuados (Zarate, 2018). Existen recursos turísticos como el Complejo Arqueológico Uchkus-Inkañan y el Complejo Huaytará, así como las piscigranjas naturales, pero finalmente la región solo concentra el 0.01% de los turistas extranjeros. Durante el año 2017, los arribos a establecimientos de hospedaje crecieron en 4.8%. Del total de estos arribos, el 99.4% fueron nacionales de la misma región, Junín, Lima Metropolitana y Lima provincias.

El sector acuícola se encuentra en pleno desarrollo, principalmente en la producción y comercialización de trucha; sin embargo, aún el porcentaje con respecto a la producción nacional es muy bajo (INEI, 2016), se necesita promover su promoción y desarrollo, incluyendo las actividades de transformación e industrialización que permitan desarrollar mercados nacionales y de exportación (Sierra y Selva Exportadora, 2014).

Con respecto a la infraestructura de Huancavelica, la región tiene 8,070 km de red vial de las cuales solo el 10.8% está pavimentada, a pesar de esta cifra menor, comparada con otras regiones de su zona se encuentra por encima de las demás. Del mismo modo, el transporte ferroviario cuenta con la red ferroviaria Huancayo-Huancavelica con 128.7 km, la cual ha transportado 66.6% más pasajeros que el 2014 (BCR, 2018).

Finalmente, las exportaciones de la región crecieron 106.7% en enero 2018 respecto al similar mes del año anterior. Este crecimiento está incentivado por la mayor exportación de productos tradicionales a pesar de la reducción de exportaciones no tradicionales debido a la reducción de la demanda en productos pesqueros como la trucha congelada (BCR, 2018)

Tabla 8

Estructura económica de la región Huancavelica (Valor Agregado Bruto)

Actividades	2016 (Miles de dólares)	Tasa de Participación	Tasa de Crecimiento 2012-2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	95,483	10%	-16%
Pesca y Acuicultura	1,792	0%	64%
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	133,064	14%	-30%
Manufactura	17,113	2%	0%
Electricidad, Gas y Agua	260,107	26%	3%
Construcción	127,041	13%	36%
Comercio	50,019	5%	9%
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	21,540	2%	16%
Alojamiento y Restaurantes	10,662	1%	16%
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	8,427	1%	44%
Administración Pública y Defensa	98,739	10%	22%
Otros Servicios	157,947	16%	18%
Total	981,935	100.0%	

Nota. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 - 2016,” por INEI, 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Al cierre del año 2017, la inversión pública sumó 921 millones, 6.3% menos con respecto al año 2016 debido al menor desembolso del gobierno nacional y regional, está inversión pública es insuficiente para la demanda que existe actualmente en la región, la que consiste en la ampliación de carreteras, infraestructura y capacitación. En cuanto al crédito directo local, este aumentó en 14% respecto al similar mes del año anterior. También aumentaron los créditos de consumo e hipotecarios en 15% y 24.9% respectivamente (BCRP, 2017). Del mismo modo, los ingresos recaudados de la región en el 2017 por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2018) se han incrementado en 3.0% con respecto al año anterior, además al mes de abril del 2018 mantiene una variación real de recaudación ascendente de 36.6%. Sin embargo, la recaudación de la región en el año 2017 fue la más baja a nivel nacional, con un aporte de 0.04% en relación a lo recaudado (SUNAT, 2018).

En ese sentido, la prioridad para región es incentivar la inversión privada a través de la generación de micro y pequeñas empresas instaladas en todas las provincias, en las cuales se encuentran gran potencial en los sectores económicos como el turismo, acuícola, pecuaria, manufactura y agrícola, de este modo se logre incrementar los recursos económicos y financieros. Con respecto a los sectores de minería e hidroeléctrica se debe gestionar directamente la participación de las empresas en proyectos de infraestructura y concesiones atractivas que generen operaciones rentables.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Los recursos humanos dentro de la región están administrados a través de la Sub Gerencia de Recursos Humanos, una unidad orgánica de apoyo a la Gerencia de Administración y Finanzas de la región, la cual tiene la principal función de liderar y gestionar el desarrollo de este recurso (Gobierno Regional de Huancavelica, 2018). Según datos de Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] al 2016, Huancavelica presenta una tasa de pobreza de 45.2%, y 10.5% de pobreza extrema, mientras que la media en el Perú es de 21.8% y 4.1% respectivamente (MINAGRI, 2017) y tiene una tasa de analfabetismo de 15.3% - 76,279.07 personas (INEI, 2018). Además, la región presenta un índice de desnutrición crónica de 31.2% - 13,060 niños, mientras que el país presenta una tasa de 12.9% en la población menor de cinco años de edad (INEI, 2018). Respecto a la tasa de mortalidad infantil, de cada 1000 nacidos en la región 37 mueren. Asimismo, dentro del índice de competitividad regional de CENTRUM al año 2016, Huancavelica ha ocupado el último lugar en del ranking en el pilar personas, el cual mide la competitividad escolar y superior de la región, los logros educativos, la formación laboral y el acceso a los servicios de salud. En esta misma línea, de acuerdo al IPS de CENTRUM del año 2017, el acceso a la educación superior dentro de la región tiene un índice muy bajo de 43.56. Y aunque representa una importante mejora respecto al año predecesor en donde se obtuvo un puntaje

menor a 20, aún constituye uno de los principales problemas de la región respecto al recurso humano (CENTRUM, 2018). Finalmente, del total del PEA ocupado, sólo el 24% tiene un empleo adecuado, mientras que el 76% restante se encuentra sub empleado (INEI, 2017). Finalmente, de acuerdo a lo índices mencionados, la región de Huancavelica presenta una amplia brecha en recursos humanos que debe ser atendida de forma inmediata para promover el crecimiento de la región sobre bases sólidas.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

De las municipalidades de la Región Huancavelica, hasta el año 2016, solo el 22% tenían acceso a internet (INEI, 2016), evidenciando la baja penetración de este servicio en la región. Del mismo modo, al 2016 solo el 14.2% de la población usaba internet a través de una cabina pública (INEI, 2016) y el 4.1% de los hogares acceden al servicio de internet (INEI, 2016), haciendo que la región se encuentre en el puesto 24 del Índice de Progreso Social Regional Perú 2016 en los resultados de acceso a información y comunicación (CENTRUM, 2016). Estos resultados han mantenido un crecimiento lento año a año, no existe iniciativa privada ni el gobierno regional promueve proyectos que permitan la interconectividad y los sistemas de información para una mejor toma de decisiones.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El acceso a la tecnología y el desarrollo de la misma es un punto crítico para el crecimiento de la región en los diferentes sectores como son las actividades agrícolas, pesqueras, turísticas, energía y otros; es, pues, el resultado del acceso a la tecnología lo que puede determinar una reducida productividad y/o una baja rentabilidad de las actividades. Huancavelica tiene dificultades para adoptar nuevas tecnologías que le permitan ser competitiva en el país. La falta de desarrollo tecnológico de sus industrias ha tenido consecuencias negativas en su capacidad para exportar sus productos al mundo ya que no le permite conseguir eficiencia en los procesos ni optimización de los recursos.

La investigación y el desarrollo dentro de la región se encuentran casi ausentes, en las industrias locales ni siquiera se realizan las prácticas más básicas. Esto constituye una debilidad para la región, pues amplía la brecha entre su desarrollo y el resto de regiones y aún más respecto al mundo.

A pesar del gran conocimiento de sus industrias, Huancavelica no ha logrado aprovechar la investigación para generar nuevas propuestas respecto a técnicas agropecuarias, cultivos, crianza de ganado y peces. Tampoco existen centros de investigación que impulsen el desarrollo sostenido de las industrias a partir de nuevos métodos (Zarate, 2018).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con el análisis realizado es posible identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de la región de Huancavelica. De acuerdo al análisis interno, la región tiene a la acuicultura, ganadería y agricultura como sus principales industrias y se han identificado los factores determinantes que contribuyen al éxito de las mismas, así como las debilidades que requiere superar. Se reconocen 15 factores de éxito, seis fortalezas y nueve debilidades; la calificación obtenida para la región es de 2.35, lo que indica que la región no tiene la capacidad para ser competitivo en el mercado con las industrias que posee y debe superar las debilidades con estrategias adecuadas.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Disponibilidad de recursos hídricos de calidad adecuados para la producción de trucha.	0.10	4	0.40
2	Alto potencial productivo debido a la variedad de microclimas por las diferencias altitudinales en la región para la crianza de camélidos silvestres y productos agrícolas y acuícolas	0.10	3	0.30
3	Experiencia y conocimiento en el sector acuícola y agropecuario	0.05	3	0.15
4	Paisajes, festividades y recursos turísticos con alto potencial (cultural, aventura, naturaleza, gastronómicos)	0.10	3	0.30
5	Calidad de la fibra de alpaca y vicuña disponibles	0.05	3	0.15
6	Variedad de productos agrícolas con alta valoración a nivel nacional e internacional	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.50		1.70
Debilidades				
1	Sistema logístico de exportación deficiente	0.05	1	0.05
2	Limitado acceso vial para el desarrollo turístico industrial	0.10	1	0.10
3	Escaso recurso humano calificado/especializado	0.05	2	0.10
4	Baja inversión privada en I&D en la región	0.05	1	0.05
5	No se cuenta con sistemas de información adecuados en las industrias	0.05	2	0.10
6	Escasa diversidad de presentaciones de trucha	0.05	1	0.05
7	Bajo nivel de organización, asociación y cooperación de productores	0.05	1	0.05
8	Falta de organización estructurada política-económica sobre las decisiones de inversión productiva en los diferentes sectores	0.05	2	0.10
9	Falta de cultura empresarial de los productores de la región	0.05	1	0.05
	Subtotal	0.50		0.65
		1		2.35

Nota. 4 Mayor fortaleza, 1 Mayor debilidad. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

4.3. Conclusiones

Luego de haber realizado la evaluación interna de la región de acuerdo a los aspectos descritos como parte del AMOFHIT, se puede concluir que la región Huancavelica cuenta con una estructura vertical organizada por gerencias, subgerencias y áreas definidas. Sin embargo, se propone una reestructuración más adecuada con procesos definidos y que involucre a todas las áreas con el objetivo de mantener estrategias transversales que permitan agilizar los proyectos de inversión en los diferentes sectores y el impulso competitivo. La visión y misión definidas por la región deben encaminar las estrategias para lograr una situación futura deseada.

La región tiene un potencial enorme para generar riquezas y bienestar a la población a largo plazo en diferentes sectores como el sector acuícola, turismo y exportación de productos no tradicionales y tradicionales. Según lo revisado, se puede observar que la región está realizando un gran esfuerzo para promover las ventajas competitivas mediante el

desarrollo de infraestructura y atracción de la inversión privada. Por lo tanto, existe una gran oportunidad de promoción de ventas y crecimiento de sus exportaciones, para lo cual es necesario el desarrollo en infraestructura tecnológica y vial que permita la conectividad de la región con el mundo.



Capítulo V: Intereses de la Región Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Huancavelica

Se consideran como intereses aquellos que la región buscará alcanzar prioritariamente y que estén alineados a conseguir los objetivos a largo plazo y al éxito de las industrias (D'Alessio, 2016). De acuerdo con el plan que se busca implementar, se han definido los intereses para la región al 2027:

- Bienestar económico y social.
- Industrias competitivas.
- Inversión privada.
- Sostenibilidad de los recursos.
- Desarrollo de las capacidades humanas.

5.2. Potencial de Huancavelica

El potencial de la región debe evaluarse según siete elementos para poder identificar sus fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2016):

Elemento Demográfico. Huancavelica posee una población de 498,556 habitantes para el 2016, que hace una densidad poblacional aproximada de 22.53 habitantes por kilómetro cuadrado. La población de Huancavelica representa aproximadamente el 1.6% del total de la población peruana (INEI, 2016). Las provincias de Huaytará y Castrovirreyna estuvieron catalogadas en el 2015 como unas de las provincias con menor población del Perú, alcanzando solo 23,021 y 19,169 habitantes respectivamente (INEI, 2015). La población está dividida en zonas rurales y urbanas, la mayoría se encuentra en las zonas rurales con aproximadamente 381,600 habitantes y los 116,956 habitantes restantes en la zona urbana. La distribución de la población de la región para el 2016 respecto a su sexo corresponde a 250,300 hombres y 248,256 mujeres; de toda la población de Huancavelica la mayor concentración de la población se encuentra entre los rangos de 25-39 años con 100,100

habitantes, seguido de 6-12 años y de 20-24 años, por lo que gran parte de su población es considerada joven y adulta (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C [CPI], 2016).

Los nacimientos registrados e inscritos en la región desde el 2011 hasta el 2016 están en el rango de 1600 a 1700 nacimientos anuales, siendo la última cifra registrada de 1639 nacimientos inscritos en el 2016, así como las defunciones en el 2016 fueron de 275 en el año, cifra más alta con respecto a los años anteriores. Respecto a los matrimonios inscritos han ido disminuyendo desde el 2011 registrando el año 2016 la cantidad solo de 44 matrimonios (INEI, 2017). La región de Huancavelica estuvo en el decimoprimer lugar a nivel nacional de las regiones con mayor cantidad de madres adolescentes, representado por un 13.9% (INEI, 2015). La ocupación principal es el rubro de trabajadores no calificados de los servicios, así también peones agropecuarios, forestales, pesca, minas y canteras, donde se concentra 43.9% de la población en edad de trabajar. Otra actividad que concentra 34.5% de la población ocupada es la actividad agrícola y pesquera donde trabajan más hombres que mujeres. Es decir, trabajos no calificados y que tienen una relación directa con el nivel educativo y falta de oferta de empleo calificado (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014).

Elemento Geográfico. Se encuentra ubicado en la zona centro del sur del Perú en una superficie de 22,131 kilómetros cuadrados, representando esta el 1.7% de toda la superficie del país; en sus límites con otras regiones se encuentran por el norte con Junín, hacia el este con Ayacucho, oeste con Lima e Ica y por el sur con Ica y Ayacucho. Se encuentra formado por siete provincias con un total de 94 distritos. La temporada de lluvias en Huancavelica es desde noviembre hasta abril, mientras que una estación sin presencia de lluvias es desde mayo a octubre (Gobierno Regional de Huancavelica, 2014). Su geografía es accidentada y montañosa, caracterizándose que es atravesada por la cordillera de los Andes y de esta forma queda dividida en tres sectores: (a) zona interandina, que representa la mayor parte del

territorio de la región, (b) vertiente occidental, que va descendiendo hacia la costa, (c) nororiente, ubicada en la selva alta. El clima de la región varía dependiendo de la zona, es decir, Huancavelica posee microclimas que podrían variar su temperatura desde menos cero grados centígrados hasta 18 grados centígrados en los valles interandinos (Congreso de la República del Perú, 2016). El cambio climático de la región ha hecho que se experimente muchas pérdidas debido a las bajas temperatura y heladas, la temperatura máxima promedio de la región desde 1995 al 2015 ha variado entre 9.5 y 10.7 grados centígrados, mientras que la mínima promedio varió entre 1.4 y 2.7 grados centígrados (SIAR, 2017).

Se cuenta con 150 ríos y 24 riachuelos que son adecuados para crianza de truchas en estanques, 115 lagunas para su crianza en jaulas flotantes y 8 manantiales potenciales para la crianza de ovas embrionadas. De todos estos recursos hídricos, el 90% de ellos se encuentran en óptimas condiciones respecto a calidad y cantidad con el fin de aprovecharlo para la explotación de crianza de truchas (Dirección Regional de la Producción de Huancavelica, 2010). Las rutas de acceso a Huancavelica no son muy óptimas, se puede acceder desde Huancayo por tierra, pero no en buenas condiciones, con un viaje aproximado de cuatro horas. Actualmente lo mejor es experimentar el recorrido a través la vía férrea con el "Tren Macho" que es de bajo costo aún en categoría ejecutiva con aproximadamente cuatro horas también, esto debido a que la región no cuenta con una vía aérea para llegar directamente (EnPerú, 2018).

Elemento Económico. El PBI de la región Huancavelica del 2016 fue de 973,604 miles de dólares, a precios constantes 2007, comparándose con el PBI del 2015 este disminuyó en 15,850 miles de dólares. La economía de Huancavelica se puede diferenciar en 12 actividades principales, que son las que mayor relevancia tienen para la región (ver Tabla 10).

Tabla 10

PBI de Huancavelica según actividades económicas (a precios constantes)

Actividades Económicas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	USD	USD	USD	USD	USD	USD	USD
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	75,813	92,266	112,320	96,667	92,607	92,256	94,673
Pesca y Acuicultura	632	1,049	1,086	1,166	1,393	1,489	1,777
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	201,105	197,516	187,692	192,065	200,998	166,049	131,935
Manufactura	15,619	16,467	16,966	17,996	17,850	17,453	16,968
Electricidad, Gas y Agua	233,592	242,298	250,607	251,303	246,269	251,963	257,900
Construcción	78,897	64,782	92,655	98,091	117,033	129,884	125,963
Comercio	35,607	40,422	45,512	48,019	48,295	48,631	49,595
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	15,893	16,755	18,336	19,365	20,042	20,844	21,358
Alojamiento y Restaurantes	7,576	8,312	9,128	9,835	9,948	10,236	10,572
Telecom. y otros Serv. de Información	4,428	4,999	5,790	6,318	7,024	7,845	8,355
Administración Pública y Defensa	68,983	73,804	79,935	81,619	89,655	90,738	97,901
Otros servicios	115,654	122,910	132,597	139,655	143,300	152,066	156,607
PBI Total Anual	853,799	881,580	952,624	962,099	994,414	989,454	973,604
Variación anual		3.25%	8.06%	0.99%	3.36%	-0.50%	-1.60%

Nota. Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 - 2016,” por INEI, 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html

Por el lado de ProInversión, citado por Perú21 (2016), se indicó que es necesaria una estrategia integral que promueva el crecimiento diversificado a través del desarrollo productivo de las regiones que en conjunto impulsen el crecimiento económico del país. La región plantea mejorar actualmente la infraestructura ferroviaria que le permita movilizar mercadería y turistas en menor tiempo, logrando mayor tránsito; por lo tanto, esto ayuda al sistema logístico de la región porque mientras haya más transporte eficiente aparte de la transitabilidad de turistas también se favorece la posibilidad de acceder a mercados nacionales e internacionales lo ayudará a ser más competitivo (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2016). Actualmente Huancavelica solo exporta la trucha en tres presentaciones que son filete, deshuesada y entera eviscerada, solo Piscifactoría Los Andes que no está en Huancavelica ha empezado a exportar otras presentaciones de trucha como nuggets y otros, pero esto aún no está muy penetrado en el mercado nacional e internacional (Ministerio de la Producción, 2010).

Elemento Tecnológico-Científico. En la región Huancavelica se ha invertido más de 26 millones de soles para el proyecto Haku Wiñay, llevado a cabo por FONCODES, con el fin de apoyar a 6,509 familias a desarrollar nuevas tecnologías productivas como sistema de riego presurizado, mini parcelas de producción de granos, abonos orgánicos, viviendas saludables, entre otros, todos ellos dentro de la provincia de Angaraes. Para el 2017, se ha presupuestado 10,800 miles de soles para invertir en 24 proyectos en Huancavelica que favorecerá a las provincias de Churcampá, Huaytará y Tayacaja favoreciendo en total a 2,400 familias de extrema pobreza que son asistidos y capacitados por técnicos participantes de los proyectos (Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social [FONCODES], 2017). Con respecto a la comunicación y tecnologías de información, desde el 2004 ha venido aumentando la cantidad de municipalidades que ya se encuentran comunicadas a través del acceso a Internet, siendo 7 municipalidades en el 2004 y 74 municipalidades en el 2015, contando en total con 1,793 computadoras asignados a los gobiernos locales, así también, la población que accede a Internet desde cabinas públicas solo representa el 13.9% de su población en el 2015 pero se observa que esta cifra no ha variado en gran medida desde el 2007 que el 11.7% accedía a Internet (INEI, 2015). Asimismo, el departamento de Huancavelica es el tercer productor de trucha en Perú y aparte de su calidad de agua como recurso hídrico destaca también la experiencia en crianza de trucha que han tenido sus productores rápidamente en ocho meses (SIAR Huancavelica, 2016).

Elemento Histórico, Psicológico y Sociológico. Las familias huancavelicanas actuales tienen sus orígenes en etnias que existían en la época inca como anccaras, chankas, caxamarcas, quiguares, huaros, wankas, cayampis, entre otros. Según los restos arqueológicos encontrados, que tienen más de 1,000 años de antigüedad, tienen influencia de la cultura Chavín; para el año 700 d. C. se presume que la cultura Wari tuvo bajo su dominio el territorio de Huancavelica y durante el periodo intermedio tardío varios reinos se

establecieron en Huancavelica, favoreciendo así a su riqueza cultural. Los idiomas o lenguas identificados en el 2011 para cada una de las provincias de Huancavelica corresponden a cinco lenguas distintas y solo un porcentaje menor corresponde a población sordomuda, de las cuales el quechua es la lengua que la mayoría de la población habla y seguido del castellano; sin embargo, las provincias de Castrovirreyna y Huaytará son la excepción porque en su mayoría la población habla el castellano (SIAR, 2014).

Tabla 11

Lenguas por Distritos en Huancavelica

Provincia Lengua	Huancavelica	Acobamba	Angaraes	Castrovirreyna	Churcampa	Huaytará	Tayacaja
Quechua	55.06%	85.93%	78.63%	22.30%	79.11%	25.85%	65.11%
Castellano	44.70%	13.83 %	21.12 %	77.20 %	20.46 %	73.93%	34.51 %
Aymará	0.09 %	0.08 %	0.12 %	0.08 %	0.06 %	0.06 %	0.09%
Asháninka	0.02 %	0.02 %	0.01 %	0.01 %	0.01 %	0.02 %	0.02%
Otra lengua	0.01 %	0.02 %	0.01 %	0.02 %	0.05 %	0.01 %	0.02%
Sordomudo	0.12 %	0.13 %	0.11%	0.40 %	0.30 %	0.13 %	0.25 %

Nota. Elemento Organizacional y Administrativo. Elemento Militar.

La región cuenta con cinco iglesias dentro de la ciudad como parte de su atractivo turístico, un complejo arqueológico, dos lagunas y aguas termales en uno de sus distritos que pueden ser tomados para realizar propuestas turísticas; así también, se cuenta con la gastronomía de la región donde los platos en su mayoría tienen de insumo a la carne de alpaca junto a otros platos típicos de los andes como la pachamanca y la diversidad de panes andinos. Durante el año se cuenta con seis fechas festivas que ayudarían a incrementar la oferta y demanda turística (Perú Travel, 2018).

Elemento Organizacional y Administrativo. La organización del Gobierno Regional de Huancavelica tiene las funciones y responsabilidades descritas en el Manual de Organización y Funciones (M.O.F) para realizar efectivamente la gestión al servicio público, esto se da mediante la Ordenanza Regional N° 207-GOB.REG-HvCA/CR (Gobierno Regional de Huancavelica, 2017).

Elemento Militar. La región cuenta con 43 comisarías policiales, con un total de 688 efectivos que trabajan en ellas, la construcción de estas son en su mayoría de material noble y cuentan con luz y desagüe (INEI, 2014).

5.3. Principios Cardinales de Huancavelica

Para identificar las oportunidades y amenazas es necesario analizar desde cuatro principios cardinales que son: (a) Influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2016)

5.3.1. Influencia de terceras partes

Debido a que una de las actividades principales económicas de la región Huancavelica corresponde a la generación de energía en Centrales Hidroeléctricas, para su operación depende de las coordinaciones con los pobladores de las comunidades afectadas y del Ejecutivo, en este caso ambos serían las terceras partes que podrían influenciar en que los proyectos puedan seguir adelante, considerando que las hidroeléctricas de Huancavelica producen el 70% de la energía que se utiliza en el Perú (SIAR, 2017). Tal es el caso de la hidroeléctrica de Cerro del Águila que inició un proyecto en el 2013 para poder iniciar la operación en el 2018; sin embargo, los conflictos con los pobladores originaron que en el 2014 estas fueran truncadas a solicitud de la población para iniciar conversaciones con ellos y el Estado Peruano (Presidencia del Consejo de Ministros, 2014).

5.3.2. Lazos pasados y presentes.

En el pasado, para inicios de 1980 se generó la presencia terrorista en la región, que afectó la precaria situación de desarrollo que tenía y ocasionó muchas pérdidas humanas. La región quedó sumergida en una miseria mayor a la que se encontraba y ello generó una mayor migración de la población. Actualmente, a pesar de haber combatido al terrorismo años atrás, la zona del VRAEM es considerada como una zona de alto riesgo debido a la presencia de narcotráfico que se estableció cuando Huancavelica estaba en lucha contra el terrorismo, a la

fecha no se descarta que la presencia actual en la zona sea de narcoterrorismo (Ministerio de Salud, 2012).

5.3.3. Contrabalance de intereses.

El sistema burocrático no permite al Estado distribuir el presupuesto que se asignará a las regiones del Perú de forma eficiente, por lo tanto, este queda en la mayoría de los casos a criterio del Gobierno Central y del Ministerio de Economía y Finanzas (Falen, 2016). En ese sentido, la región deberá velar por sus intereses con respecto a los demás competidores.

Existen intereses comunes entre la región Ica y Lima por mantener diálogos para compartir el agua de la región Huancavelica y el acceso de vías y puertos para la comercialización y exportación de productos. En contrabalance, Chile y Bolivia con sus regiones Los Ríos (XIV) y Aysén (XI) ponen en riesgo la industria acuícola de la región Huancavelica, así como la Región Junín, que es productora de truchas. Del mismo modo, en el sector turismo y agrícola compiten directamente con Ayacucho y Junín, además de algunas regiones del sur del país como Arequipa y Puno, teniendo como aliados estratégicos potenciales para rutas turísticas a la Región Cusco y Madre de Dios.

5.3.4. Conservación de los enemigos.

Actualmente la región no es atractiva para los competidores, lo cual ha favorecido la poca presencia de enemigos interesados por la riqueza o la ubicación geográfica.

5.4. Objetivos de Largo Plazo

Se plantean los siguientes objetivos a largo plazo (OLP), que están de acuerdo con los requeridos por el gobierno regional.

1. El 2027, la industria de acuicultura facturará USD \$ 50'000,000. El 2017 facturó USD \$ 2'000,000.
2. El 2027, el turismo facturará USD \$ 55'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'600,000.

3. El 2027, la industria agrícola facturará USD \$ 200'000,000. El 2017 factura USD \$ 97'631,000.
4. El 2027, la industria pecuaria facturará USD \$70'000,000. El 2017 facturó USD \$10'000,000.
5. El 2027, se tendrá 150,000 empleos directos. El 2017 habían 63,935.
6. El 2027, se habrá reducido la tasa de desnutrición crónica a 6.4%. En el 2017, la tasa de desnutrición crónica fue de 31.2% (13,060 niños menores de 5 años).
7. El 2027, se habrá reducido la tasa de analfabetismo a 1%. En el 2017, la tasa de analfabetismo es de 15.3% (76,279 personas).

5.5. Matriz de Intereses de Huancavelica (MIO)

Tabla 12

Matriz de Intereses de la Región Huancavelica (MIO)

Intereses de la Región	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Bienestar económico y social	Región Ayacucho** Región Junín** Bolivia**, Chile**	Región Ica* Región Lima*	
2. Industrias competitivas	Región Ayacucho** Región Junín** Región XIV**, Región XI** (Chile) La Paz**, Cochabamba**, (Bolivia)	Región Cusco*, Región Madre de Dios* Región Ica* Región Lima*	
3. Inversión privada	Región Ayacucho** Región Junín** Región Puno** Región Arequipa** Chile**, Bolivia**	Región Cusco*, Región Madre de Dios* Región Ica* Región Lima*	Región Lima*
4. Sostenibilidad de los recursos		Región Ica* Región Lima*	Región Lima*
5. Desarrollo de las capacidad humanas		Región Lima*	Región Lima*

Interés común*

Interés opuesto**

Nota. Tomado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

5.6. Conclusiones

Se han planteado los objetivos a largo plazo, los cuales están alineados con la visión de Huancavelica para el año 2027, así como aquellas fortalezas que le permitan aumentar su

capacidad competitiva en el mercado nacional e internacional. Actualmente existe bastante mano de obra con una población relativamente joven pero que no tienen un adecuado nivel de educación que les permita gestionar sus propios proyectos en las diferentes industrias que se impulsarán, que es donde tienen potencial.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA se derivada del análisis obtenido de la información del entorno de la región, donde se lograron identificar las oportunidades y amenazas que se plasmaron en la matriz EFE. Del análisis pensado y concienzudo de la competencia y de las actividades económicas de la región, se obtienen las fortalezas y debilidades, las que se identificaron en la matriz EFI. Las estrategias generadas en los cuatro cuadrantes están orientadas a desarrollar mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, alianza estratégica, penetración de mercado, calidad total y *business process*. Ver Tabla 15.

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

La matriz PEYEA muestra que los resultados de los factores determinantes de la ventaja competitiva presentan los valores más bajos por la falta de participación en el mercado, el bajo acceso a la tecnología y la falta de integración vertical de la región (ver Tabla 13). El vector resultante del análisis se ubica en el cuadrante defensivo y apoyará a las estrategias de la matriz FODA que busquen defender la ventaja competitiva de la región por medio del aprovechamiento de las oportunidades para mitigar las amenazas existentes. Ver Figura 10.

Las estrategias externas a implementar serán las defensivas, con el fin de revertir sus actividades económicas deficientes para tomar acciones correctivas y así elevar la competitividad de sus actividades económicas. Por consiguiente, la estrategia aventura conjunta será la que prevalezca, ya que se buscarán organizaciones tanto privadas como gubernamentales que se unan a la región para el desarrollo de proyectos con el fin de elevar las probabilidades de alcanzar la competitividad de sus industrias.

Tabla 13

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	Puntaje	Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	Puntaje
1. Cambios tecnológicos	0	1. Retorno en la inversión	1
2. Tasa de inflación	6	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	3	3. Liquidez	2
4. Rango de precios de los productos competitivos	2	4. Capital requerido vs capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de Caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	2	8. Rotación de inventarios	3
		9. Economías de escala y de experiencia	1
	Promedio - 6		Promedio 1.67
	-3.6		
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	Puntaje	Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	Puntaje
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el Mercado	0
2. Potencial de utilidad	4	2. Calidad de productos	4
3. Estabilidad Financiera	2	3. Ciclo de vida de productos	5
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	5
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital	0	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	2	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	0
	Promedio		Promedio - 6
	2.44		-4.00
	$X = FI + VC$		$Y = FF + EE$
	-1.56		-2.0

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

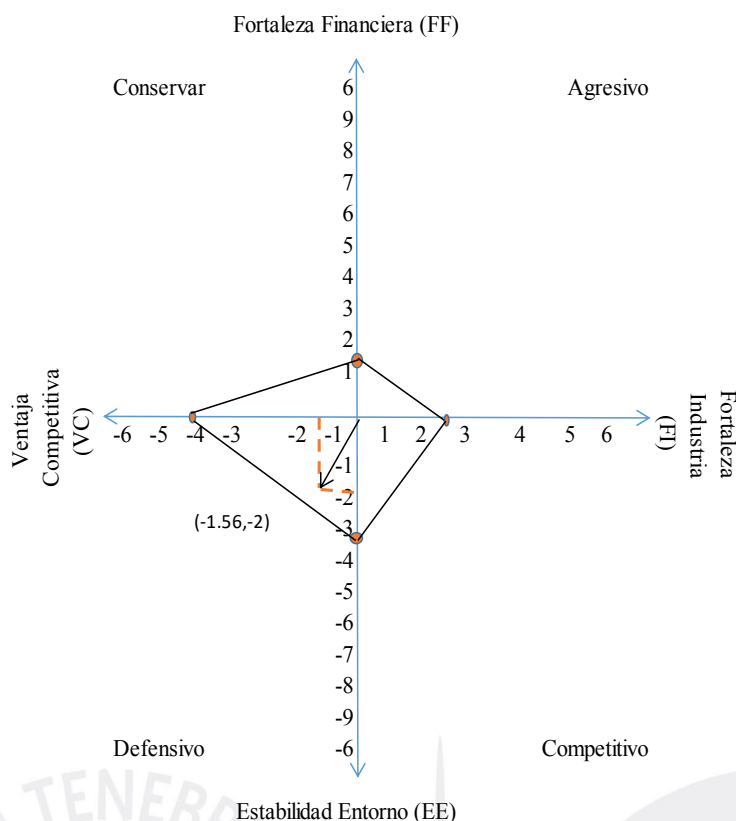


Figura 10. Matriz de Posición Estratégica (MPEYEA).

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2016), la matriz Boston Consulting Group, posee como base la relación estrecha que existe entre la participación del mercado relativa de un producto y la tasa de crecimiento de las ventas de la industria y el uso del efectivo.

El análisis de la región se ha realizado por industrias para poder identificar la posición de cada una. De esto se identifica que las industrias de la acuicultura, turismo, electricidad, agroindustria, comercio y manufactura tienen baja participación en el mercado, lo cual se ubican en los cuadrantes de signos de interrogación. En este sentido, para lograr la transformación de signos de interrogación a estrellas, los resultados obtenidos apoyarán las estrategias externas intensivas de la MFODA, las cuales buscarán mejorar la participación de mercado de las industrias. Por lo tanto, se tomará como referencia las regiones que más ventas generan en las actividades económicas. Ver Tabla 14.

Asimismo, existen otras industrias como la minería y la manufactura, las cuales tienen una participación baja en el mercado dentro de un entorno donde la tasa de crecimiento de estas industrias es baja. La región Huancavelica tiene una baja generación de caja, producto de su débil posición en la participación de mercado de sus industrias. Ver Figura 11

Tabla 14

Regiones con mejores ventas por actividades productivas

Unidad de Negocio	Ventas año actual de la empresa que más vendió (USD)	Ventas del año pasado de la organización (USD)	Ventas del año actual de la organización (USD)	Ventas del año actual de la organización (%)	Participación relativa del mercado	Tasa de crecimiento
Agropecuario (Lima)	1,293,569	91,561	93,225	16%	7.20%	1.80%
Pesca y Acuicultura (Piura)	129,802	1,400	1,670	0%	1.30%	19.30%
Electricidad (lima)	1,510,205	253,877	261,384	46%	17.30%	3.00%
Turismo (Lima)	3,210,129	10,390	10,676	2%	0.30%	2.80%
Minería (Arequipa)	3,451,396	170,891	140,417	24%	4.10%	-17.80%
Manufactura (Lima)	12,240,106	17,637	16,928	3%	0.10%	-4.00%
Comercio (Lima)	8,912,177	49,349	49,892	9%	0.60%	1.10%
Total			574,192			

Nota. Adaptado de "Avance Económico y Social Departamental", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>.

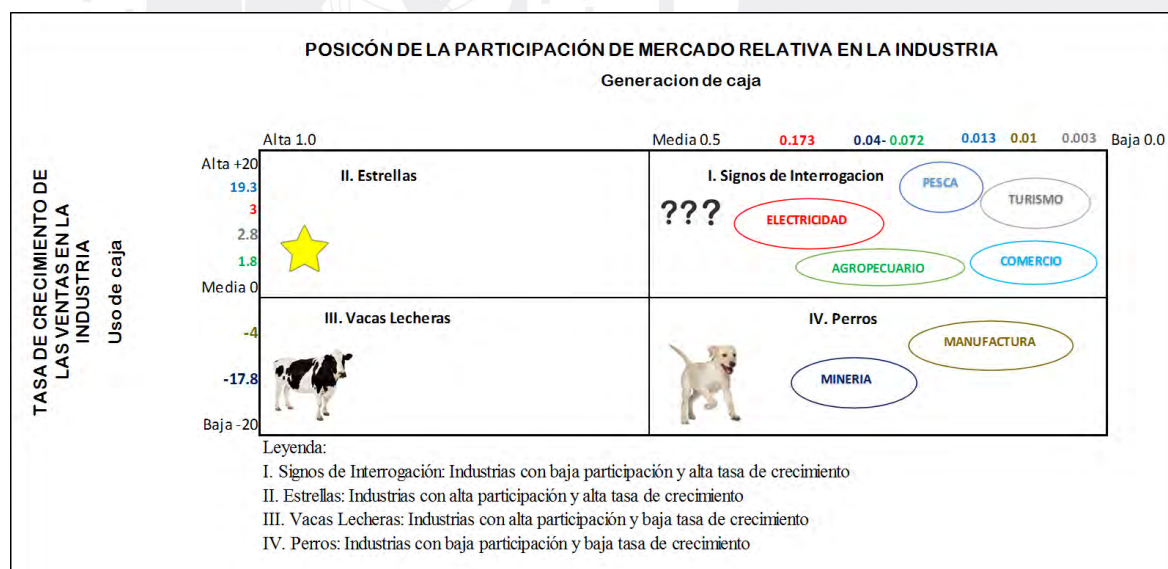


Figura 11. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz permite establecer estrategias enfocadas tanto externa como internamente. De acuerdo con los datos obtenidos, la región Huancavelica se ubica en el área VIII, con un promedio bajo o pobre en EFE y un promedio EFI medio. Este cuadrante indica que la región debe realizar estrategias enfocadas en cosechar, es decir, en aprovechar los recursos actuales con potencial de desarrollo. La región tiene oportunidades de desarrollo, pero estas no están siendo aprovechadas por la falta de desarrollo de sus fortalezas internas. Existen varias debilidades que deben tener en cuenta para poder hacer frente a las amenazas. Ver Figura 12.

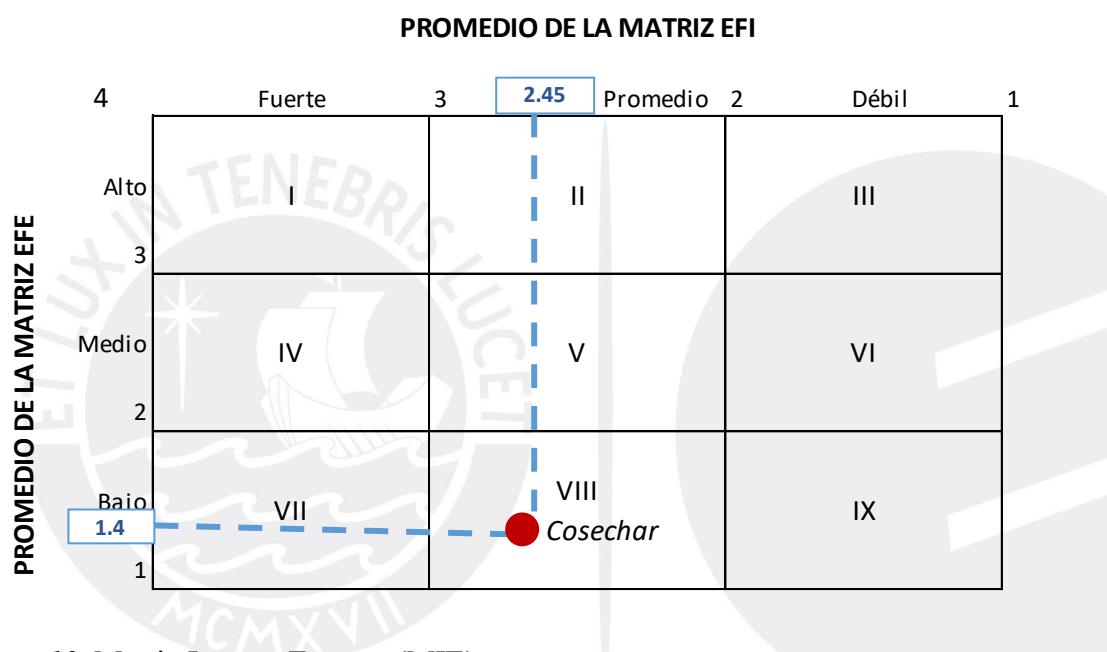


Figura 12. Matriz Interna-Externa (MIE)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE permite formular estrategias en función de dos aspectos importantes: el rápido crecimiento del mercado y la posición competitiva de la región. Huancavelica se ubica en el cuadrante II, porque mantiene una posición competitiva débil en un entorno de rápido crecimiento del mercado. Ver Figura 13.

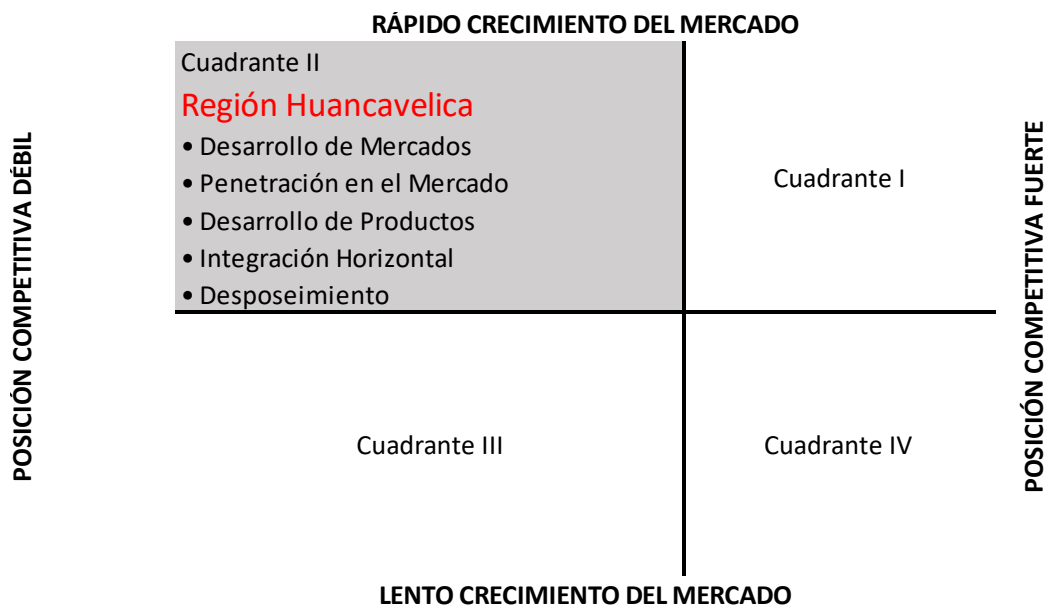


Figura 13. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias obtenidas de la matriz FODA serán evaluadas en la matriz de decisión estratégica que se muestra a continuación para retener aquellas que se repiten más de tres veces. Ver Tabla 16.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Luego de haber seleccionado las estrategias retenidas en la MDE, se muestra la matriz MCPE para identificar y priorizar las estrategias que se consideran relevantes y atractivas para la ejecución del plan. Ver Tabla 17.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Las estrategias retenidas en la matriz CPE se evaluaron en la matriz de Rumelt, aceptándose las estrategias retenidas previamente, las cuales cumplen con los criterios presentados. Ver Tabla 18.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Posteriormente se ha realizado la evaluación de las estrategias en la ME para asegurar que todas ellas cumplan con los lineamiento éticos respecto de los derechos, la justicia el utilitarismo. Las estrategias fueron aceptadas después del análisis realizado. Ver Tabla 19.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del análisis realizado en las matrices, se ha identificado y seleccionado ocho estrategias retenidas. Del mismo modo, también se han seleccionado cinco estrategias de contingencia. Ver Tabla 20 y Tabla 21.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se puede verificar el alineamiento de las estrategias retenidas con los OLPS y la visión del plan estratégico. Las ocho estrategias retenidas tienen entre una o más relaciones con los OLPS. Ver Tabla 22.

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

En esta matriz se observa que los competidores tendrán una posible reacción y actuación ante la implementación de las estrategias retenidas. Ver Tabla 23.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se han definido las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia aplicables al plan estratégico de la región, las cuales se han obtenido de la matriz FODA y se han validado haciendo uso de las otras matrices. Con ello se han retenido ocho estrategias, las mismas que constituyen el camino para alcanzar la visión deseada. Además, se ha validado que las estrategias escogidas se encuentren alineadas a los objetivos a largo plazo.

Tabla 15

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Disponibilidad de recursos hídricos de calidad adecuados para la producción de trucha.	D1	Sistema logístico de exportación deficiente
		F2	Alto potencial productivo debido a la variedad de microclimas por las diferencias altitudinales en la región para la crianza de camélidos silvestres y productos agrícolas y acuícolas	D2	Limitado acceso vial para el desarrollo turístico industrial
		F3	Experiencia y conocimiento en el sector acuícola y agropecuario	D3	Escaso recurso humano calificado/especializado
		F4	Paisajes, festividades y recursos turísticos con alto potencial (cultural, aventura, naturaleza, gastronómicos)	D4	Baja inversión privada en I&D en la región
		F5	Calidad de la fibra de alpaca y vicuña disponibles	D5	No se cuenta con sistemas de información adecuados en las industrias
		F6	Variedad de productos agrícolas con alta valoración a nivel nacional e internacional	D6	Escasa diversidad de presentaciones de trucha
				D7	Bajo nivel de organización, asociación y cooperación de productores
				D8	Falta de organización estructurada política-económica sobre las decisiones de inversión productiva en los diferentes sectores
				D9	Falta de cultura empresarial de los productores de la región
Oportunidades		Estrategias FO – Explotar		Estrategias DO - Buscar	
O1	Demanda de países de Asia-Pacífico y Europa en proyectos de inversión privada en países en desarrollo.	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	DO1	Desarrollar proyectos para mejorar la estructura de telecomunicaciones a través de la modalidad de obras por impuestos (D5,O4,O5)
O2	Demanda de productos agrícolas con valor agregado a nivel nacional e internacional a Chile, China, Europa y USA.	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	DO2	Desarrollar un plan para la construcción de vías de acceso terrestre e infraestructura aeroportuaria a través de la modalidad de obras por impuestos y APPs (O1,D1)
O3	Aumento de la demanda de productos acuícolas (trucha) en los mercados de EEUU y Asia como sustituto del salmón.	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)
O4	Demanda de turismo de los pobladores de Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, España, Colombia, Panamá y Holanda	FO4	Desarrollo del mercado nacional e internacional de turismo vivencial y gastronómico (O7,F5)	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)
O5	Demanda de prendas y piezas de alpaca y vicuña a nivel nacional y mundial en USA, Europa y Asia	FO5	Diversificación concéntrica de productos relacionados al sector turístico (O6,O7,F3,F5)	DO5	Crear una organización llamada Patronato Crece Huancavelica, comprometida con el desarrollo sostenible de la Región Huancavelica y establezca convenios con las grandes empresas del sector privado para tomar acción y mejorar la estructura industrial (O1,O2,O3,O4,D4,D5,D6,D7,D8)
		FO6	Penetración en el mercado de trucha de USA, China, Japón, Chile y Canadá (O3,F2,F3,F4)	DO6	Desarrollar un sistema de turístico integral que incluya transporte (teleférico o funicular) y agencias de turismo (O4,D2)
		FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	DO7	Crear asociaciones de productores agrícolas y acuícolas para mejorar la eficiencia productiva (O1,O2,O3,D7)
		FO8	Integración horizontal con otras regiones para el desarrollo de la oferta turística exportable (O7,F5,F3)	DO8	Crear una oficina de procesos para garantizar la viabilidad de los proyectos de inversión privada propuestos y ejecutados por las provincias, el Gobierno Regional y Central, lo cuales deben estar alineados (D8,O1,O2,O3,O4,O5).
		FO9	Generar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar la inversión hacia el desarrollo de los sectores turísticos, energéticos y acuícolas (O2,F1,F2,F3,F4,F5)		
		FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)		
Amenazas		Estrategias FA – Confrontar		Estrategias DA - Evitar	
A1	Países competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación (mayor competitividad)	FA1	Generar una alianza con Promperú para realizar campañas publicitarias de las nuevas ofertas turísticas desarrolladas (A4,F5)	DA1	Generar investigación en tecnología a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos (D4,D5,A1,A3,A5)
A2	Posibilidad de desaceleración de la economía mundial que se manifiesta en menos exportaciones e importaciones	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	DA2	Implementar sistemas de calidad para los procesos logísticos, productivos y administrativos bajo la ISO 9001 (A1,A4,D5,D1)
A3	Mayor reconocimiento de la oferta turística de los países de la región: México, Chile, Colombia, Argentina.	FA3	Generar asociaciones con organismos supervisores medio ambientales para establecer los lineamientos aplicables a todos los proyectos (A6,F1,F2,F4,F5)		
A4	Volatilidad del precio de ovas embrionadas importadas desde USA, Canadá y Dinamarca.				
A5	Cambio climático (lluvias, deshielo de nevados, deslizamiento de tierras, etc.) que afecta al sector agropecuario y acuícola.				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 16

Matriz de decisión estratégica (MDE)

Estrategia alternative	Item	Estrategia específica- Descripción	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	X		X		X	3
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	X		X		X	3
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	X		X		X	3
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO4	Desarrollo del mercado nacional e internacional de turismo vivencial y gastronómico (O7,F5)	X		X		X	3
Estrategia Externa Diversificación - Diversificación concéntrica	FO5	Diversificación concéntrica de productos relacionados al sector turístico (O6,O7,F3,F5)	X					1
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO6	Penetración en el mercado de trucha de USA, China, Japón, Chile y Canadá (O3,F2,F3,F4)	X		X		X	3
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	X		X		X	3
Estrategia Externa Integración - Integración horizontal	FO8	Integración horizontal con otras regiones para el desarrollo de la oferta turística exportable (O7,F5,F3)	X				X	2
Estrategia Externa Integración - Alianza estratégica	FO9	Generar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar la inversión hacia el desarrollo de los sectores turísticos, energéticos y acuícolas (O2,F1,F2,F3,F4,F5)	X					1
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)	X		X		X	3
Estrategia interna -BPR	DO1	Desarrollar proyectos para mejorar la estructura de telecomunicaciones a través de la modalidad de obras por impuestos (D5,O4,O5)	X					1
Estrategia interna - BPR	DO2	Desarrollar un plan para la construcción de vías de acceso terrestre e infraestructura aeroportuaria a través de la modalidad de obras por impuestos y APPs (O1,D1)	X					1
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	X	X		X		3
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	X	X		X		3
Estrategia interna -BPM	DO5	Crear una organización llamada Patronato Crece Huancavelica, comprometida con el desarrollo sostenible de la Región Huancavelica y establezca convenios con las grandes empresas del sector privado para tomar acción y mejorar la estructura industrial (O1,O2,O3,O4,D4,D5,D6,D7,D8)	X					1
Estrategia interna -BPM	DO6	Desarrollar un sistema de turístico integral que incluya transporte (teleférico o funicular) y agencias de turismo (O4,D2)	X					1
Estrategia interna - Right Sizing	DO7	Crear asociaciones de productores agrícolas y acuícolas para mejorar la eficiencia productiva (O1,O2,O3,D7)	X					1
Estrategia Interna - BPM	DO8	Crear una oficina de procesos para garantizar la viabilidad de los proyectos de inversión privada propuestos y ejecutados por las provincias, el Gobierno Regional y Central, lo cuales deben estar alineados (D8,O1,O2,O3,O4,O5).	X					1
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA1	Generar una alianza con Promperú para realizar campañas publicitarias de las nuevas ofertas turísticas desarrolladas (A4,F5)	X	X		X		3
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	X	X		X		3
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA3	Generar asociaciones con organismos supervisores medio ambientales para establecer los lineamientos aplicables a todos los proyectos (A6,F1,F2,F4,F5)	X	X		X		3
Estrategia Externa Defensiva - Aventura conjunta-	DA1	Generar investigación en tecnología a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos (D4,D5,A1,A3,A5)	X	X		X		3
Estrategia Interna - TQM	DA2	Implementar sistemas de calidad para los procesos logísticos, productivos y administrativos bajo la ISO 9001 (A1,A4,D5,D1)	X					1

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Estrategias Específicas																												
		Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación		Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia		Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada		Desarrollo del mercado nacional e internacional de turismo vivencial y gastronómico		Penetración en el mercado de trucha de USA, China, Japón, Chile y Canadá		Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica		Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca		Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación		Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo		Generar una alianza con Promperu para realizar campañas publicitarias de las nuevas ofertas turísticas desarrolladas		Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil		Generar asociaciones con organismos supervisores medio ambientales para establecer los lineamientos aplicables a todos los proyectos		Generar investigación en tecnología a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos				
		Peso	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P		
OPORTUNIDADES	Demanda de países de Asia-Pacífico y Europa en proyectos de inversión privada en países en desarrollo.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1
	Demanda de productos agrícolas con valor agregado a nivel nacional e internacional a Chile, China, Europa y USA.	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
	Aumento de la demanda de productos acuícolas (trucha) en los mercados de EEUU y Asia como sustituto del salmón.	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
	Demanda de turismo de los pobladores de Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, España, Colombia, Panamá y Holanda	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
	Demanda de prendas y piezas de alpaca y vicuña a nivel nacional y mundial en USA, Europa y Asia	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
AMENAZAS	Países competidores y nuevos entrantes con mejor tecnología e innovación (mayor competitividad)	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
	Posibilidad de desaceleración de la economía mundial que se manifiesta en menos exportaciones e importaciones	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	Mayor reconocimiento de la oferta turística de los países de la región: México, Chile, Colombia, Argentina.	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	1	0.1
	Volatilidad del precio de ovas embrionadas importadas desde USA, Canadá y Dinamarca.	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
FORTALEZAS	Cambio climático (lluvias, deshielo de nevados, deslizamiento de tierras, etc.) que afecta al sector agropecuario y acuícola.	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4
	Disponibilidad de recursos hídricos de calidad adecuados para la producción de trucha.	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4
	Alto potencial productivo debido a la variedad de microclimas por las diferencias altitudinales en la región para la crianza de camélidos silvestres y productos agrícolas y acuícolas	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4
	Experiencia y conocimiento en el sector acuícola y agropecuario	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
	Paisajes, festividades y recursos turísticos con alto potencial (cultural, aventura, naturaleza, gastronómicos)	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
	Calidad de la fibra de alpaca y vicuña disponibles	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
DEBILIDADES	Variedad de productos agrícolas con alta valoración a nivel nacional e internacional	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
	Sistema logístico de exportación deficiente	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	0	0	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
	Limitado acceso vial para el desarrollo turístico industrial	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
	Escaso recurso humano calificado/especializado	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
	Baja inversión privada en I&D en la región	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2
	No se cuenta con sistemas de información adecuados en las industrias	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15
	Escasa diversidad de presentaciones de trucha	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	1	0.05
	Bajo nivel de organización, asociación y cooperación de productores	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05
	Falta de organización estructurada política-económica sobre las decisiones de inversión productiva en los diferentes sectores	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	Falta de cultura empresarial de los productores de la región	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Total																														
			5.05	5.05	5.15	4.9	4.85	6.2	6.15	5.6	6.25	3.75	6.5	4.95	4.9															

Tabla 18

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias Específicas			Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 19

Matriz de Ética (ME)

Estrategias específicas			Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
			Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre comercio	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	P	N	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	N	N	N	N	P	N	N	J	J	J	E	E	SI
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	N	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	SI

Nota. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia, por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 20
Matriz Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas		
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 21
Estrategias de Contingencia

Estrategias de contingencia		
Tipo	Primer grupo	
	Estrategia específica	
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO4	Diversificación concéntrica de productos relacionados al sector turístico (O6,O7,F3,F5)
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO6	Integración horizontal con otras regiones para el desarrollo de la oferta turística exportable (O7,F5,F3)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA1	Generar alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros para canalizar la inversión hacia el desarrollo de los sectores turísticos, energéticos y acuícolas (O2,F1,F2,F3,F4,F5)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA3	Desarrollar proyectos para mejorar la estructura de telecomunicaciones a través de la modalidad de obras por impuestos (D5,O4,O5)
Estrategia Externa Defensiva - Aventura conjunta-	DA1	Desarrollar un plan para la construcción de vías de acceso terrestre e infraestructura aeroportuaria a través de la modalidad de obras por impuestos y APPs (O1,D1)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 22

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Visión									
En el 2027, Huancavelica será reconocida como una región socioeconómicamente sostenible con el desarrollo de su industria turística, acuícola, pecuaria y agrícola, tanto a nivel primario como de manufactura. El desarrollo competitivo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de la mejora de sus índices de nutrición y educación, y generará empleos justos y dignos.									
Intereses Regionales			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1. Bienestar económico y social			El 2027, la industria de acuicultura facturará USD \$ 50'000,000. El 2017 facturó USD \$ 2'000,000.	El 2027, el turismo facturará USD \$ 70'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'600,000.	El 2027, la industria agrícola facturará USD \$ 300'000,000. El 2017 factura USD \$ 97'631,000.	El 2027, la industria pecuaria facturará USD \$70'000,000. El 2017 facturó USD \$10'000,000.	El 2027, se tendrá 250,000 empleos directos. El 2017 habían 63,935.	El 2027, se habrá reducido la tasa de desnutrición crónica a 6.4%. En el 2017, la tasa de desnutrición crónica fue de 31.2% (13,060 niños menores de 5 años).	El 2027, se habrá reducido la tasa de analfabetismo a 1%. En el 2017, la tasa de analfabetismo es de 15.3% (76,279 personas).
2. Industrias competitivas									
3. Inversión privada									
4. Sostenibilidad de los recursos									
5. Desarrollo de las capacidad humanas									
Estrategias específicas									
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)			X		X	X	X
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de mercados	FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	X				X	X	X
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	X				X	X	X
Estrategia Externa Intensiva - Desarrollo de productos	FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)		X			X	X	X
Estrategia Externa Intensiva - Penetración de mercados	FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)				X	X	X	X
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	X	X	X	X	X	X	X
Estrategia Externa Defensiva - Aventura Conjunta	FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	X		X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 23

Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Matriz de Posibilidades de los Competidores		Posibilidades de los competidores		
		Puno	Ayacucho	Junin
Estrategias Retenidas				
FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	Alta	Baja	Alta
FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	Alta	Baja	Media
FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	Alta	Baja	Alta
FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	Alta	Alta	Alta
FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)	Media	Alta	Alta
DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	Media	Media	Media
DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	Baja	Baja	Baja
FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	Baja	Baja	Baja

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación del Perú

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) constituyen la base para la asignación de los recursos de la organización que se necesitan para cumplir con los OLP (D'Alessio, 2016). Estos constituyen los hitos sobre los cuales se medirá el cumplimiento de los OLP. A continuación, para cada OLP se han planteado los OCP (ver Tabla 25).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La región tiene diversas necesidades, por lo tanto, la correcta y eficiente asignación de los recursos serán necesarios para poder garantizar el cumplimiento de los OCP, los cuales serán de índole financieros, físicos, de recursos humanos y tecnológicos. Para el año 2018, el gobierno de Huancavelica tiene un presupuesto asignado de 586'821,884 dólares (MEF, 2017), si se compara con otras regiones se puede notar que es uno de los presupuestos más bajos asignados a las regiones. Por ello, los recursos financieros serán obtenidos del incentivo y aporte de la inversión privada, además, por los recursos propios por canon minero, eléctrico e impuestos. En este sentido, la región deberá establecer políticas que promuevan (a) el leasing público, (b) las asociaciones públicas privadas (APP), (c) las obras por impuestos y (d) los proyectos en activos (Pro Inversión, 2018). Respecto a los recursos físicos, Huancavelica no cuenta con la infraestructura ni la maquinaria adecuada para ampliar su base productiva y la competitividad de sus industrias, por lo que este debe obtenerse de la alianza conjunta con organismos y organizaciones privadas. Para el recurso humano, es necesaria la capacitación técnica y profesional en las actividades económicas, especialmente para la producción de productos no tradicionales y logre aumentar la motivación con el fin de lograr asociaciones. La Dirección Regional de Educación deberá enfocarse en establecer alianzas con Institutos, Universidades y PromPerú, que permitan retener y desarrollar el talento humano de la región. La tecnología será un recurso clave para lograr los OCP y deberá estar

relacionada con la infraestructura, investigación y desarrollo, por lo que se requiere de una gestión adecuada para lograr que esta se desarrolle en la región por medio de proyectos en coordinación con el Gobierno Central, Regional y la empresa privada (ver Tabla 24).

Por lo tanto, para garantizar el cumplimiento de los OLP planteados para la Región, es necesario alinear las estrategias encontradas con los OCP y los recursos disponibles, así como identificar los compromisos, indicadores y los responsables de llevarlos a cabo. La estructura actual de la región es adecuada para lograr los OCP, y un control adecuado permitirá escaladamente ampliar la base productiva de la región y desarrollar su competitividad regional y global.

Tabla 24

Presupuesto asignado a la Región Huancavelica para el año fiscal 2018

Presupuesto 2018	\$. (Millones de USD)	Porcentaje
Gobierno Nacional	261	44%
Gobierno Regional	242	41%
Gobiernos Locales	84	15%
Total	587	100%

Nota. De “Proyecto de ley del presupuesto del sector público para el año fiscal 2018,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/sectr_publ/proye_2018/Anexos/DistGeoGob.PDF

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites de accionar gerencial que debe aplicarse para cada una de las estrategias, las cuales deben ser practicadas de forma continua por la región. Estas políticas sirven para especificar el alcance y los límites de las actividades que se van a realizar (D’Alessio, 2016). Asimismo, deben ser consistentes con los valores y los códigos de ética establecidos en la región Huancavelica (ver Tabla 25).

Tabla 25

Objetivos a Corto Plazo

OLP	Descripción
OLP1	El 2027, la industria de acuicultura facturará USD \$ 50'000,000. El 2017 facturó USD \$ 2'000,000.
OCP1.1	Para el 2019, se organizará a los acuicultores en siete asociaciones de acuerdo a las siete provincias de la región.
OCP1.2	Para el 2020, se desarrollará 100 cursos y talleres de capacitación y asistencia técnica para la producción, logística y comercialización.
OCP1.3	Para el 2021, se generará la primera producción de insumos de calidad de 10,000 millones de ejemplares de ovas embrionarias.
OCP1.4	Para el 2022, incrementar la exportación de la trucha en 50% equivalente a una exportación de 1,500 toneladas.
OCP1.5	Para el 2023, se habrá logrado la participación de mercado de 10% en los países de Francia, Reino Unido y Suecia.
OCP1.6	Para el 2025, se ampliará la capacidad de producción en 100% con el aumento de 15 piscigranjas adicionales.
OCP1.7	Para el 2026, se incrementará la crianza de ovas alevinos de calidad en siete salas instaladas adecuadamente.
OCP1.8	Para el 2027, se desarrollará al menos seis presentaciones adicionales de trucha ofertados al mercado nacional e internacional.
OLP2	El 2027, el turismo facturará USD \$ 70'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'600,000.
OCP2.1	Para el 2018, se formará 30,000 mil técnicos en turismo a través de un convenio con PromPerú.
OCP2.2	Para el 2019, se implementará una plataforma tecnológica para la promoción de destinos y productos turísticos de la región Huancavelica.
OCP2.3	Para el 2020, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del funicular o teleférico.
OCP2.4	Para el 2020, se formará 200 especialistas gastronómicos, 200 administradores en hotelería a través de un centro anexo de la Universidad Nacional de Huancavelica.
OCP2.5	Para el 2020 se habrá desarrollado cinco nuevos circuitos turísticos con apoyo de PromoPerú e infraestructura instalada para la región.
OCP2.6	Para el 2021, se habrá culminado la construcción del teleférico o funicular de la región.
OCP2.7	Para el 2021, se habrá certificado la calidad de la región como destino turístico según la norma ISO 9000.
OCP2.8	Para el 2021, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del aeropuerto para la recepción de la oferta turística.
OCP2.9	Para el 2021, se tendrá la presencia de tres cadenas hoteleras para incrementar el número de Hospedaje - Habitación adecuados de acuerdo a la oferta turística específica de cada provincia.
OCP2.10	Para el 2023, se habrá incrementado el flujo turístico en 15%, facturando USD \$ 20'000,000 en ese año.
OCP2.11	Para el 2024, se habrá culminado el acceso aéreo hacia la región.
OLP3	El 2027, la industria agrícola facturará USD \$ 300'000,000. El 2017 factura USD \$ 97'631,000.
OCP3.1	Para el 2020, se habilitará 300,000 ha para producción agrícola.
OCP3.2	Para el 2021, los productores agrícolas estarán asociados en pequeña y mediana empresa.
OCP3.3	Para el 2022, el 30% de la producción de papá nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.
OCP3.4	Para el 2023, se exportará el 60% de producción de quinua y espárragos a EEUU, China y Japón.
OCP3.5	Para el 2025, el 80% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.
OCP3.6	Para el 2027, el exportará el 80% de papa genéticamente mejorada en diversas presentaciones.
OCP3.7	Para el 2027, se habilitarán 25,000 puestos de trabajo directos y 75,000 puestos indirectos.
OCP3.8	Para el 2027, se obtendrá un ROE financiero de 20% para las empresas de la región.
OLP4	El 2027, la industria pecuaria facturará USD \$ 70'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'000,000.
OCP4.1	Para el 2021, se capacitará al 50% de los productores y diseñadores para la fabricación y tejido de alpaca y vicuña.
OCP4.2	Para el 2022, se mejorará los pastos y se ampliará los parques protegidos.
OCP4.3	Para el 2025, se incrementará la población para esquila de vicuñas y alpacas de 75,000 a 500,000.
OCP4.4	Para el 2027, se incrementará la exportación en 40% a los mercados de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca.
OCP4.5	Para el 2027, se obtendrá 25% del ROE para las pequeñas y medianas empresas exportadoras de marcas exclusivas con destino a América y Europa.
OLP5	El 2027, se tendrá 250,000 empleos directos. El 2017 habian 63,935.
OCP5.1	Para el 2020, se generará 25,500 puestos de empleo directo por acuicultura.
OCP5.2	Para el 2023, se generará 153,500 puestos de empleo directo por agricultura.
OCP5.3	Para el 2024, se generará 35,500 puestos de empleo directo por el sector pecuario.
OCP5.4	Para el 2025, se generará 35,500 puestos de empleo directo por turismo.
OLP6	El 2027, se habrá reducido la tasa de desnutrición crónica a 6.4%. En el 2017, la tasa de desnutrición crónica fue de 31.2% (13,060 niños menores de 5 años).
OCP6.1	Para el 2020, se reducirá a 26% la desnutrición crónica.
OCP6.2	Para el 2023, se reducirá a 20% la desnutrición crónica.
OCP6.3	Para el 2025, se reducirá a 12% la desnutrición crónica.
OCP6.4	Para el 2027, se reducirá a 6.4% la desnutrición crónica.
OLP7	El 2027, se habrá reducido la tasa de analfabetismo a 1%. En el 2017, la tasa de analfabetismo es de 15.3% (76,279 personas).
OCP7.1	Para el 2020, se reducirá a 10% el analfabetismo.
OCP7.2	Para el 2023, se reducirá a 6% el analfabetismo.
OCP7.3	Para el 2025, se reducirá a 3% el analfabetismo.
OCP7.4	Para el 2027, se reducirá a 1% el analfabetismo.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Tabla 26

Estrategias Retenidas versus Políticas

Estrategias Retenidas		Políticas
FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F6)	1.1 Fomentar la integración, articulación y asociatividad de la cadena productiva. 1.2 Incentivar el uso correcto de los suelos y recursos hídricos. 1.3 Promover la investigación y desarrollo para adoptar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos agrícolas. 1.4 Promover la capacitación y retención del talento humano y el espíritu empresarial e integrador. 1.5 Incentivar el trato y precio justo para los proveedores agrícolas. 1.6 Incentivar el acceso al financiamiento formal.
FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	2.1 Promover la integración de los pequeños productores de trucha. 2.2 Incentivar la inversión privada para incrementar la productividad de trucha. 2.3 Fomentar la producción de acuerdo a los estándares de calidad mundial. 2.4 Implementar innovación y tecnología para desarrollar trucha de alta calidad. 2.5 Evitar la contaminación de los ríos y lagos en las zonas de crianza de trucha.
FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	3.1 Realizar planes de estudio de mercado en los países potenciales de exportación. 3.2 Fomentar las prácticas socialmente responsables y conservación del medio ambiente en la región. 3.3 Promover la implementación de tecnologías para el control de calidad de los productos. 3.4 Incentivar a empresas que sigan con los estándares de calidad de los productos.
FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)	4.1 Gestionar planes a corto y largo plazo de coordinación entre el gobierno regional y las asociaciones de agencias de turismo. 4.2 Incentivar las prácticas sostenibles de turismo vivencial en la región. 4.3 Fomentar la evaluación de la experiencia de los viajeros, recibiendo retroalimentación para mejorar la experiencia. 4.4 Fomentar el profesionalismo de la industria de turismo de la región. 4.5 Incentivar la inversión privada para el desarrollo sostenible de la infraestructura hotelera y gastronómica.
FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)	5.1 Facilitar áreas de crianza a los pobladores que permitan aumentar la cantidad de cabezas de alpaca y vicuña. 5.2 Promover la inversión de tecnología requerida para la extracción de la fibra de alpaca y vicuña. 5.3 Fomentar alianzas entre asociaciones de criaderos de alpaca y vicuña y tiendas productoras textiles. 5.4 Promover la integración de comunidades criadoras de alpacas y vicuñas. 5.5 Incentivar la mejora de pastizales en los parques naturales donde habitan las alpacas y vicuñas.
DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	6.1 Concesionar la construcción de un aeropuerto a través de APP's. 6.2 Modernizar la infraestructura ferroviaria de Huancavelica - Lima. 6.3 Construir un hub logístico que fomente la integración y alianzas con operadores logísticos.
DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	7.1 Promover las becas a los productores que sean asumidas por la región y empresas privadas. 7.2 Otorgar beneficios y reconocimiento por responsabilidad social a las universidades e institutos. 7.3 Promover la asignación de presupuesto regional para las áreas de investigación y desarrollo.
FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	8.1 Priorizar el ingreso de organismos internacionales no gubernamentales especializados en I&D en los sectores de agricultura, acuicultura y pecuario. 8.2 Desarrollar la comunicación efectiva de los beneficios de I&D a los pequeños y medianos productores. 8.3 Facilitar los recursos agrícolas, acuícolas y textiles para hacer pruebas en I&D.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

7.4. Estructura Organizacional de Huancavelica

El 6 de setiembre de 2017, por la Ordenanza Regional N° 380-GOB.REG-HVCA/CR, se aprobó la estructura del Gobierno Regional de Huancavelica vigente; asimismo, el 25 de enero de 2017, por Resolución Gerencial General Regional N° 066-2017, se aprobó el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Región Huancavelica con la finalidad de contar con un instrumento de gestión técnico-normativo, que establezca y describa las funciones específicas del cargo, responsabilidades, líneas de autoridad y requisitos del cargo. Ver Figura 14. Esta debe ser adecuada y ajustada con el objetivo de alcanzar los OLP. Actualmente, se trata de una estructura amplia y diversificada, por tanto, es conveniente replantear el sistema de ejecución y aprobaciones para asegurarse de que las iniciativas logren desarrollarse de forma ágil, evitando la burocracia y generando acciones transversales al resto de áreas. Se muestra el organigrama general propuesto. Ver Figura 15.

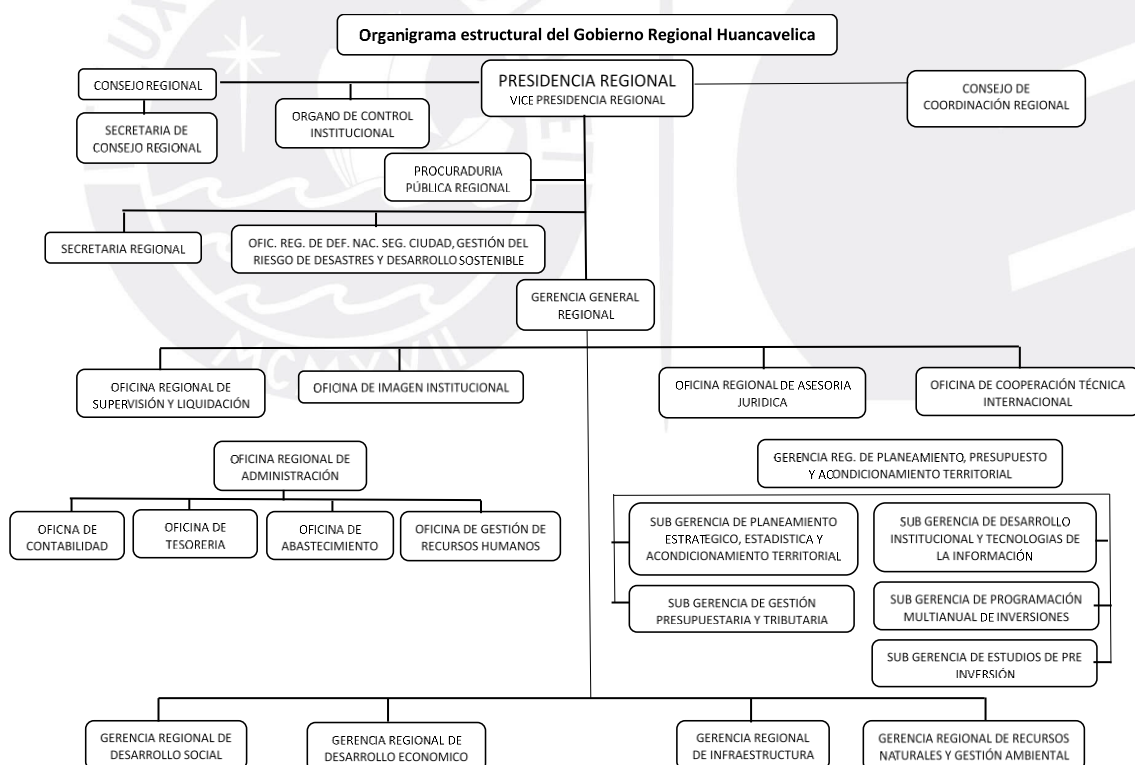


Figura 14. Estructura orgánica actual de la región Huancavelica. Tomado de “Anexo 1,” por Región Huancavelica. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/descargas/2017/docgestion/ORGANIGRM A-GRH-2017.pdf>

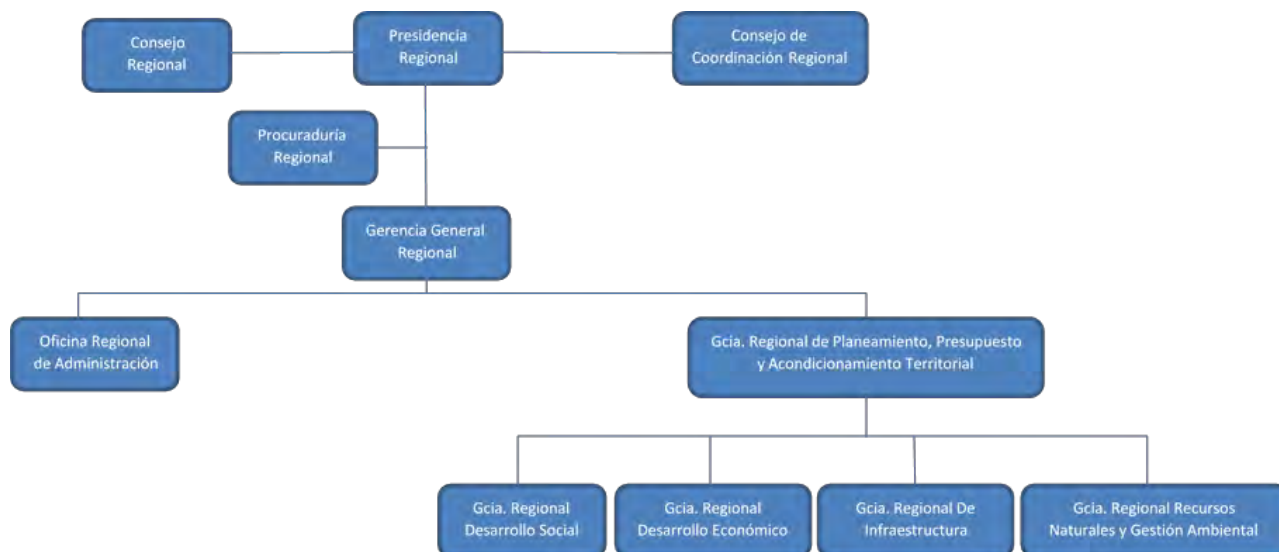


Figura 15. Estructura orgánica futura propuesta para la región Huancavelica.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El área glaciar de la Cordillera de Chonta ubicado en Huancavelica contribuye al equilibrio natural de los ecosistemas y el consumo poblacional. Sin embargo, esta área se ha visto afectada por los cambios climáticos y la variación de las temperaturas y corren un riesgo inminente de extinción por el retroceso observado de los glaciares en casi 90% de su totalidad, ocasionando así una escasez hídrica en las cuencas. Esto es un escenario de riesgo futuro debido a eventos hidrológicos que se manifiestan en la alteración de lluvias, sequías, huaycos, variación de las temperaturas, entre otros, con consecuencias que afectan a los campos de cultivo, volumen de los ríos y crianza de animales (SIAR Huancavelica, 2017).

Debido al uso indiscriminado de leña, carbón, GLP residencial o comercial, deforestación, quema de pasturas, y por ser uno de los principales productores de energía hidroeléctrica, la región de Huancavelica se ha convertido en uno de los responsables de la generación de Gases de Efecto Invernadero con un estimado de 46.70 [GgCo₂e]; en consecuencia, Huancavelica debe tener un plan que incluya mejoras en la utilización de los recursos de energía que se produce en la región (SIAR Huancavelica, 2017).

Los residuos sólidos que está generando Huancavelica corresponden a una generación per cápita de 0.517 kg./hab/día, en su mayoría corresponden a residuos sólidos no peligrosos que en acumulado genera 78,346 kilogramos de residuos por día, actualmente se viene trabajando en un plan de gestión ambiental en conjunto con las municipalidades (MINAM, citado en SIAR Huancavelica, 2017).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La reestructuración de Huancavelica debe ir de la mano con la evolución del recurso humano. Actualmente, esta necesita líderes transaccionales y transformacionales en todas sus instituciones, tanto estatales como empresariales, líderes visionarios que estén formados con principios morales y éticos para que no sean tentados por la corrupción y logren formar equipos de alto rendimiento para la ejecución de las estrategias establecidas

Por ello, es necesaria la capacitación del personal para ocupar roles de liderazgo con enfoque en las personas dentro de las organizaciones de la región, lo cual permita impulsar el crecimiento de manera sostenida. Además, es importante generar una cultura dentro de la región basada en la justicia social, con oportunidades para todos y con empleos adecuados, inclusivos y con alto potencial de desarrollo, buscando así mejorar la calidad de vida en todos los estratos sociales. A su vez, esto servirá para eliminar los conflictos sociales derivados del sentimiento de injusticia de la población. La educación es un aspecto fundamental que debe ser correctamente gestionado por la región para impulsar así el desarrollo progresivo. En este sentido, el Gobierno Regional de Huancavelica tiene la responsabilidad de motivar a los habitantes para conseguir el cumplimiento de los OLP.

7.7. Gestión del Cambio

El gobierno regional deberá priorizar la gestión de cambio para lograr alcanzar las estrategias y los objetivos de corto y largo plazo. Este cambio deberá ser muy bien administrado para que logre ser asimilado por la población y los líderes que como agentes de

cambio deberán transmitir y estar comprometidos con este cambio. El gobierno regional debe iniciar un plan de cambio que tenga en cuenta la comunicación asertiva en todos los niveles de la población para lograr comprometerlos con los cambios que se necesitan impulsarse por el bienestar de toda la población y las comunidades. Es por eso que en la estructura organizacional de la Región se contemplará una División Regional del Cambio que será liderada por un gestor contratado para ese fin, quien deberá responder, administrar y controlar los indicadores relacionados con la visión y objetivos de la región, será muy importante que la gestión de cambio logre motivar a la población y haga suyo el plan estratégico para que entiendan que los cambios lograrán mejorar la competitividad y crecimiento de la región.

La gestión de cambio estará acompañada con la mayor empatía para que la población no encuentre rechazo a las propuestas o sientan que no se les está dando la importancia debida a sus necesidades, de esta forma se podrán minimizar los conflictos sociales y dar a la inversión privada mejores condiciones y menores riesgos. La generación de confianza es vital en la gestión de cambio para lograr el acercamiento a la población y se sienta respaldada sabiendo que son un recurso muy importante en el logro de las estrategias seleccionadas que logren la visión que se necesita a largo plazo.

7.8. Conclusiones

Se han determinado y analizado a detalle los OCP que serán las bases para el cumplimiento de los OLP en la región. Asimismo, se han definido los recursos que permitirán la creación de una ventaja competitiva de la Región Huancavelica. Inicialmente, los recursos asignados a los objetivos contemplan a la empresa privada como una fuente indispensable para garantizar los recursos. Por ello, el Gobierno Regional debe trabajar de la mano con el sector privado por medio de la definición y estructuración de proyectos de interés público y con gran potencial para atraer la inversión hacia ellos.

Respecto a la estructura organizacional de Huancavelica, si bien es cierto esta cumple con los requerimientos y lineamientos normados en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales; se considera que es una estructura muy amplia y podría reducirse sin que ello signifique el incumplimiento de la normatividad legal a fin de poder tener procedimientos y procesos simples, con la finalidad de agilizar las aprobaciones correspondientes y el desarrollo de la región.

Con respecto al medio ambiente, ecología y responsabilidad social, es necesario realizar los planes de gestión ambiental y su implementación en todo el territorio de la región, incentivando la conciencia de los habitantes con capacitaciones sobre el adecuado uso de recursos, lo cual reducirá el riesgo futuro de consecuencias como desastres naturales causados por el efecto invernadero.

En cuanto a los recursos humanos y motivación, el Gobierno Regional de Huancavelica tiene la misión de gestionar los proyectos de desarrollo sostenible de la mano con el sector privado para así generar puestos de trabajo con salarios justos, lo cual le permitirá a la población mejorar su calidad de vida. En este aspecto también es fundamental la alianza estratégica con institutos y universidades que permitan el desarrollo del recurso humano.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se planteará la forma en la que se realizará la evaluación del proceso estratégico para la Región Huancavelica, el cual se realizará teniendo en cuenta cuatro perspectivas de control. Este aspecto es fundamental para la región porque permitirá la retroalimentación de las estrategias desarrolladas a fin de realizar los ajustes necesarios que conlleven al cumplimiento de los objetivos. El ambiente interno y externo en el que se desarrolla la región es dinámico y por ello la evaluación constituye una parte muy importante del proceso.

8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control integrado es un mecanismo que permitirá relacionar los objetivos y estrategias con los indicadores para controlar y mejorar la efectividad de la competitividad de la región. Esta herramienta brindará además una visibilidad completa de la organización para que pueda ser evaluada, medida y comparada en función de cuatro perspectivas interdependientes que se complementan para cumplir con la visión planteada.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional busca evaluar la motivación, retroalimentación y la preparación de los pobladores con indicadores de satisfacción, retención de la fuerza operacional, productividad y capacidad de los sistemas, así como los facilitadores que deben convertirse en socios estratégicos de la región para acelerar la curva de aprendizaje para captar rápidamente la fuerza laboral que la inversión privada requiere. La evaluación de esta perspectiva permitirá identificar las brechas que se generen entre las capacidades reales de los pobladores de la región y aquellas necesarias para lograr los OLP. Debido a las condiciones actuales de la competitividad de la región, se genera la necesidad de mantener un control riguroso y una evaluación de las competencias y

capacidades de las personas que sea la base para el cumplimiento de los objetivos que lleven a la visión.

8.1.2. Procesos

Del análisis realizado en capítulos anteriores se identifica que Huancavelica tiene un alto grado de potencial de desarrollo, lo cual debe ser acompañado por procesos internos eficientes que contribuyan con la generación de valor para lograr los OLP, además, existen grandes oportunidades para desarrollar infraestructura eficiente para incentivar la inversión privada. En este sentido, la evaluación de los procesos internos permitirá identificar las brechas que puedan aparecer en los procesos para poder gestionar un plan de mejora o contingencia de forma inmediata. El control de los procesos permitirá mejorar la productividad y por ende la competitividad de la región Huancavelica con respecto a sus competidores y frente a los clientes.

8.1.3. Clientes

La región Huancavelica plantea una estrategia intensiva de desarrollo y penetración de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos, con el fin de satisfacer la demanda nacional y de los mercados internacionales para la exportación de productos acuícolas, la explotación del turismo desde diferentes partes del mundo, la exportación de productos agropecuarios y de la industria textil.

La evaluación de la perspectiva cliente permitirá medir la participación de mercado de los productos de la región para así identificar si los esfuerzos para mantener la atracción de los inversionistas en la región están dando resultado. Asimismo, la evaluación de esta perspectiva permitirá evaluar la rentabilidad de los clientes y consumidores en cada uno de los mercados para poder tomar mejores decisiones que permita alcanzar un crecimiento sostenido.

8.1.4. Financiera

La evaluación de la perspectiva financiera tendrá el objetivo de medir las tasas de retorno de las inversiones requeridas para llevar a cabo las estrategias. Huancavelica desarrollará diversos proyectos viables para el logro de sus OLP y estos necesitan ser monitoreados constantemente para garantizar que se desarrollen de forma eficiente. Como este recurso es limitado, ya que la región cuenta con el presupuesto asignado y aprobado por el gobierno central, las inversiones privadas serán las que en mayor proporción aporten al financiamiento en infraestructura y creación de empresas y cluster, lo cual servirá para incentivar las actividades productivas y generar ganancias para lograr ser una región atractiva y rentable para los inversionistas.

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

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control de las estrategias planteadas que permitirán evaluar si todo lo propuesto estratégicamente para la región de Huancavelica se puede lograr y cumplir todos los objetivos. Los indicadores que brinda el tablero de control (*Balance Scorecard*) darán visibilidad al cumplimiento de los objetivos durante la implementación a través de medidas críticas y de cómo se está contribuyendo con alcanzar la visión de la región propuesta de acuerdo con su plan estratégico (ver Tabla 30).

8.3. Conclusiones

El plan estratégico será evaluado y controlado a través del tablero de control integrado, el cual refleja una visión más amplia y completa de la organización, dando seguimiento a los objetivos de corto plazo cada año y elaborando las acciones correctivas de aquellas que no cumplan con el indicador. Estos indicadores por la actualidad de la región deberán ser revisadas en periodos cortos y de forma urgente para poder evaluar su continuidad o su reestructuración, los indicadores se caracterizan por ser entendibles, sencillos y fáciles de conseguir. El tablero de control integrado deberá estar en un sistema de

información para que los datos que se brinden sean oportunos y en tiempo real para la mejor toma de decisiones.

El potencial que demuestra la región para desarrollarse es una gran oportunidad para ampliar su base productiva a través de la atracción de la inversión privada y asociaciones para acelerar la curva de aprendizaje de la población y poder cubrir la demanda a generar. De ese mismo modo, generar diversidad de productos para el desarrollo y penetración de nuevos mercados tanto nacional como extranjero que logren beneficios y bienestar a la población, lo que conlleva a un aumento del producto bruto interno de la región y una estabilidad financiera que genere confianza a los inversionistas.



Tabla 27

Tablero de Control

Perspectivas	OLP	Descripción	Indicador	Unidad	Meta	Responsable
P. Financiera	OCP1.4	Para el 2022, incrementar la exportación de la trucha en 50% equivalente a una exportación de 1,500 toneladas.	Porcentaje de incremento de las exportaciones	Porcentaje	50% de aumento de exportación	Gerencia Regional de Producción
	OCP2.10	Para el 2023, se habrá incrementado el flujo turístico en 15%, facturando USD \$ 20'000,000 en ese año.	Porcentaje anual de crecimiento anual del flujo turístico	Porcentaje	Facturación de US\$ 20,000 como producto del turismo	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP3.8	Para el 2027, se obtendrá un ROE financiero de 20% para las empresas de la región.	Utilidad neta/Patrimonio neto	Porcentaje	Incremento del ROE financiero de 7% anual	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP4.5	Para el 2027, se obtendrá 25% del ROE para las pequeñas y medianas empresas exportadoras de marcas exclusivas con destino a América y Europa.	Utilidad neta/Patrimonio neto	Porcentaje	Incremento del ROE financiero de 8% anual	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
P. Cliente	OCP1.5	Para el 2023, se habrá logrado la participación de mercado de 10% en los países de Francia, Reino Unido y Suecia.	Participación de mercado	Porcentaje	10% market share en Francia, Reino Unido y Suecia	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP2.3	Para el 2020, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del funicular o teleférico.	Número de postores. Tiempo del proceso de evaluación. Número de concesiones otorgadas	Unidad	1 contrato de concesión entre la región y la empresa ganadora	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP2.8	Para el 2021, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del aeropuerto para la recepción de la oferta turística.	Número de postores. Tiempo del proceso de evaluación. Número de concesiones otorgadas	Unidad	1 contrato de concesión entre la región y la empresa ganadora	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP3.4	Para el 2023, se exportará el 60% de producción de quinua y espárragos a EEUU, China y Japón.	Volumen de exportación de quinua por año	TM	Incremento de 50% de la exportación de quinua	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP3.6	Para el 2027, el exportará el 80% de papa genéticamente mejorada en diversas presentaciones.	Volumen de exportación de papa por año	TM	Incremento de 80% de la exportación de papa	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP1.8	Para el 2027, se desarrollará al menos seis presentaciones adicionales de trucha ofertados al mercado nacional e internacional.	Número de productos desarrollados	Unidad	Seis variedades de presentación de trucha	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP4.4	Para el 2027, se incrementará la exportación en 40% a los mercados de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca.	Porcentaje de exportaciones de fibra de alpaca y vicuña	Porcentaje	Alcanzar el 30% de participación de las exportaciones de la región	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
P. Aprendizaje Interno	OCP1.2	Para el 2020, se desarrollará 100 cursos y talleres de capacitación y asistencia técnica para la producción, logística y comercialización.	Número de capacitaciones brindadas	Unidad	100 cursos y talleres dictados	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP1.3	Para el 2021, se generará la primera producción de insumos de calidad de 10,000 millones de ejemplares de ovas embrionarias.	Número ovas embrionadas	Unidad	10,000 Millares de ovas embrionadas	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP2.1	Para el 2018, se formará 30,000 mil técnicos en turismo a través de un convenio con PromPerú.	Número de técnicos capacitados	Unidad	30,000 técnicos en turismo que incluyan: 5,000 guías turísticos, 5,000 asistentes de recepción, 5,000 técnicos en servicio de restaurante y bar, 10,000 técnicos en atención al cliente	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP2.2	Para el 2019, se implementará una plataforma tecnológica para la promoción de destinos y productos turísticos de la región Huancavelica.	Numero de plataforma tecnologica implementada	Unidad	Una plataforma tecnológica implementada	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
	OCP2.4	Para el 2020, se formará 200 especialistas gastronómicos, 200 administradores en hotelería a través de un centro anexo de la Universidad Nacional de Huancavelica.	Número de administraodres. Número de especialistas gastronómicos	Unidad	Formación anual de: 200 especialistas en gastronomía y 200 administradores hoteleros	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP3.2	Para el 2021, los productores agrícolas estarán asociados en pequeña y mediana empresa.	Cantidad de asociaciones a partir de la capacitación de estrategia empresarial	Número	50% de asociaciones formales en la región	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP3.7	Para el 2027, se habilitarán 25,000 puestos de trabajo directos y 75,000 puestos indirectos.	Número de puestos de trabajo directo e indirectos	Unidad	25,000 puestos de trabajo indirecto y 75,000 puestos indirectos	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo
	OCP4.1	Para el 2021, se capacitará al 50% de los productores y diseñadores para la fabricación y tejido de alpaca y vicuña.	Número de talento capacitado en fabricación y diseño de telas	Número	Alcanzar el 100% de productores capacitados	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
P. Del Proceso Interno	OCP1.1	Para el 2019, se organizará a los acuicultores en siete asociaciones de acuerdo a las siete provincias de la región.	Número de asociaciones de acuicultores	Unidad	Siete asociaciones formales	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP1.6	Para el 2025, se ampliará la capacidad de producción en 100% con el aumento de 15 piscigranjas adicionales.	Número de piscigranjas	Unidad	15 piscigranjas de trucha	Dirección Regional Agrícola y Acuicola
	OCP1.7	Para el 2026, se incrementará la crianza de ovas alevinos de calidad en siete salas instaladas adecuadamente.	Número de salas de ovas alevinos	Unidad	Siete salas de cultivo ovas	Gerencia Regional de Desarrollo Social
	OCP2.5	Para el 2020 se habrá desarrollado cinco nuevos circuitos turísticos con apoyo de PromoPerú e infraestructura instalada para la región.	Número de circuitos turísticos	Unidad	5 circuitos turísticos por año	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP2.6	Para el 2021, se habrá culminado la construcción del teleférico o funicular de la región.	Número de Teleférico o Funicular	Unidad	Un funicular o teleférico habilitado al 100%	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
	OCP2.7	Para el 2021, se habrá certificado la calidad de la región como destino turístico según la norma ISO 9000.	Número de certificaciones	Unidad	1 certificado de calidad según las normas ISO	Gerencia General Regional

OCP2.9	Para el 2021, se tendrá la presencia de tres cadenas hoteleras para incrementar el número de Hospedaje - Habitación adecuados de acuerdo a la oferta turística específica de cada provincia.	Número de cadenas hoteleras presentes	Unidad	3 cadenas hoteleras presentes en la región	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
OCP3.1	Para el 2020, se habilitará 300,000 ha para producción agrícola.	Variación de las áreas agrícolas para cultivos	Hectáreas ²	Incremento de 70% de las áreas agrícolas aptas para cultivos	Dirección Regional Agrícola y Acuícola
OCP3.3	Para el 2022, el 30% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.	Porcentaje de producción procesada o industrializada por asociación	Porcentaje	30% de producción de papa para industrialización	Dirección Regional Agrícola y Acuícola
OCP3.5	Para el 2025, el 80% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.	Volumen de producción derivados directos de la papa por año	TM	Alcanzar 20% de producción de derivados de papa	Dirección Regional Agrícola y Acuícola
OCP5.1	Para el 2020, se generará 25,500 puestos de empleo directo por acuicultura.	Número de empleos	Unidad	25,500 puestos de empleo directo por acuicultura	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo
OCP5.2	Para el 2023, se generará 153,500 puestos de empleo directo por agricultura.	Número de empleos	Unidad	153,500 puestos de empleo directo por agricultura	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo
OCP5.3	Para el 2024, se generará 35,500 puestos de empleo directo por el sector pecuario.	Número de empleos	Unidad	35,500 puestos de empleo directo por el sector pecuario	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo
OCP5.4	Para el 2025, se generará 35,500 puestos de empleo directo por turismo.	Número de empleos	Unidad	35,500 puestos de empleo directo por turismo	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del empleo
OCP4.2	Para el 2022, se mejorará los pastos y se ampliará los parques protegidos.	Variación de las áreas protegidas y de los pastos	Porcentaje	100% de mejoras en los pastos y áreas protegidas	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
OCP4.3	Para el 2025, se incrementará la población para esquila de vicuñas y alpacas de 75,000 a 500,000.	Incremento del volumen anual de toneladas de fibra	Unidad	100% del incremento de fibra de alpaca y vicuña	Gerencia Regional de Desarrollo Económico
OCP2.11	Para el 2024, se habrá culminado el acceso aéreo hacia la región.	Número de aeropuerto	Unidad	Un aeropuerto habilitado al 100%	Dirección Regional de Comercio Exterior, Turismo y Gastronomía
OCP6.1	Para el 2020, se reducirá a 26% la desnutrición crónica.	Tasa de desnutrición crónica	Porcentaje	26% de tasa de desnutrición crónica	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP6.2	Para el 2023, se reducirá a 20% la desnutrición crónica.	Tasa de desnutrición crónica	Porcentaje	20% de tasa de desnutrición crónica	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP6.3	Para el 2025, se reducirá a 12% la desnutrición crónica.	Tasa de desnutrición crónica	Porcentaje	12% de tasa de desnutrición crónica	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP6.4	Para el 2027, se reducirá a 6.4% la desnutrición crónica.	Tasa de desnutrición crónica	Porcentaje	6.4% de tasa de desnutrición crónica	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP7.1	Para el 2020, se reducirá a 10% el analfabetismo.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje	10% de tasa de analfabetismo	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP7.2	Para el 2023, se reducirá a 6% el analfabetismo.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje	6% de tasa de analfabetismo	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP7.3	Para el 2025, se reducirá a 3% el analfabetismo.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje	3% de tasa de analfabetismo	Gerencia Regional de Desarrollo Social
OCP7.4	Para el 2027, se reducirá a 1% el analfabetismo.	Tasa de analfabetismo	Porcentaje	1% de tasa de analfabetismo	Gerencia Regional de Desarrollo Social

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Capítulo IX: Competitividad de Huancavelica

En este capítulo se analizará la competitividad de la región Huancavelica para identificar si utiliza los recursos humanos, económicos y materiales disponibles de manera eficiente y productiva y si tiene la posibilidad de crear clústeres dentro de la región. Asimismo, se identificarán los aspectos que convierten a la región en una con potencial competitivo a nivel internacional. Para el análisis se ha utilizado el Reporte de Tendencias del Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Setiembre 2017 y el Plan Estratégico Regional Exportador PERX de la Región Huancavelica del año 2005.

9.1. Análisis Competitivo de Huancavelica

Para el diagnóstico de la competitividad de la región Huancavelica se elaborará el diamante de Porter. Ver Figura 16.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Huancavelica

Del análisis obtenido con el diamante de Porter se puede observar que las ventajas competitivas de la región Huancavelica serían:

Distintos climas dependiendo de la altura donde se encuentre el territorio de la región, la altura puede variar entre 1,900 y 4,475 m.s.n.m., a mayor altura la temperatura es más fría y seca. Esto origina que exista cuatro regionales naturales: (a) la puna que se encuentra sobre los 3,900 m.s.n.m. que posee un clima muy frío y existe presencia de lluvias, (b) suni que está ubicada entre 3,400 y 3,900 m.s.n.m. con presencia de lluvias en algunas ocasiones y no es muy apta para condiciones agrícolas, (c) quechua está ubicada entre 2,500 y 3,400 m.s.n.m. con moderada presencia de lluvia, así como un clima templado y existencia de valles interandinos, y (d) yunga se encuentra entre 1,900 y 2,500 m.s.n.m. que genera un clima semicálido y permite el cultivo. Huancavelica representa el 1.7% del suelo nacional, destacando que el 65.3% corresponde a suelos protegidos como reservas nacionales, seguido de suelos para pastos (26.3%), producción forestal (5%) y agrícola (3.4%) (Mincetur, 2005).

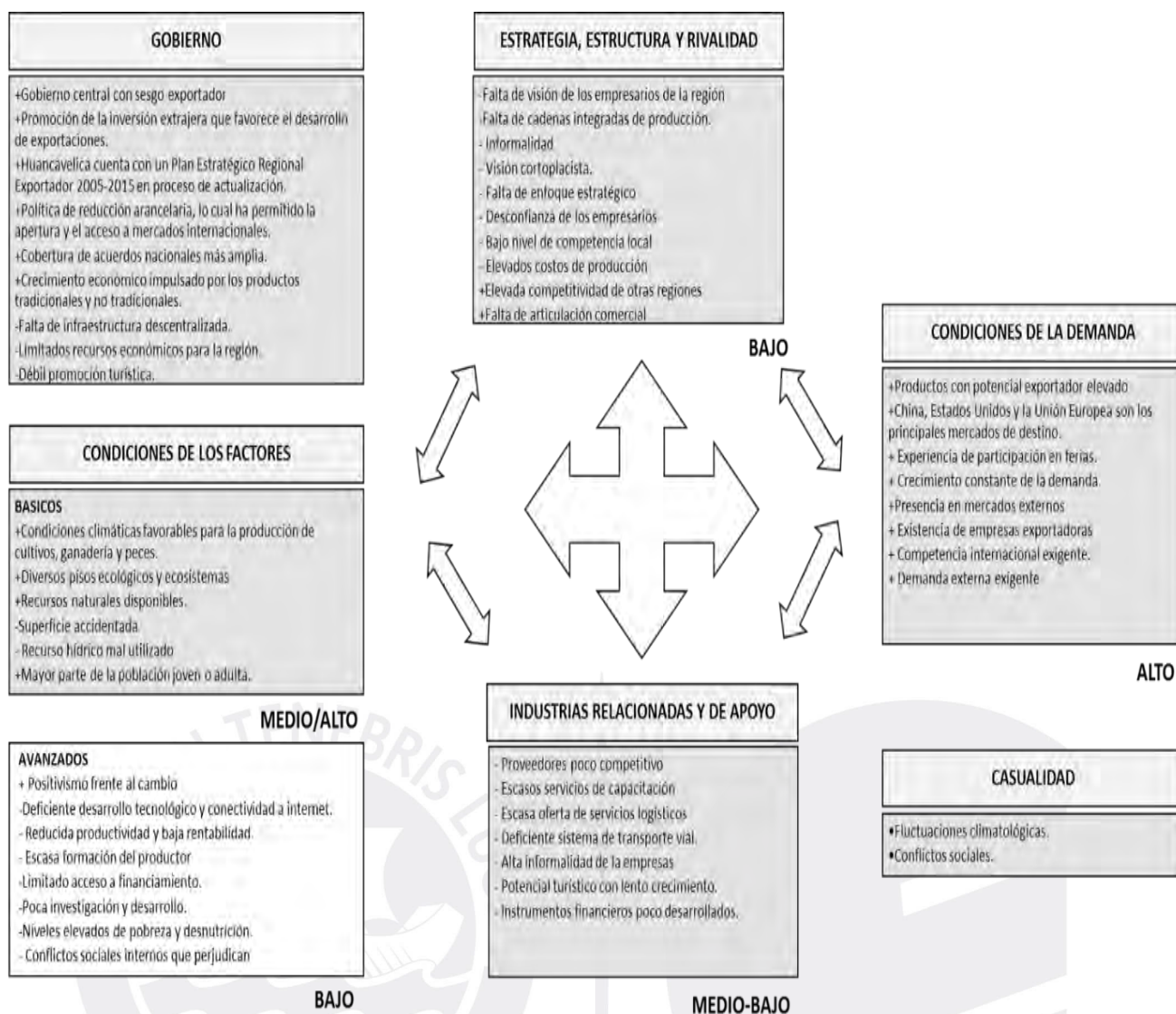


Figura 16. Diamante de Porter para la región Huancavelica.

Adaptado de “Plan Estratégico Regional Exportador- Región Huancavelica,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2005. Recuperado de www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/286026_plan_estrategico_regional_exportador.pdf

La minería caracteriza a esta región, por ser tradicionalmente minera, con la explotación de oro, cobre, plata, bronce, zinc, así como con minerales no metálicos como yeso, baritina y piedras calizas. Debido a las aguas residuales por el mal manejo de la industria minera, el ecosistema natural para la fauna local se ha visto afectado y limitado, como es el caso del ganado ovino y auquénido, por lo que es importante su recuperación en el

corto plazo, ya que se cuenta con ello para el desarrollo económico de la región (MINCETUR, 2005).

En cuanto a sus recursos hídricos, la región de Huancavelica posee una hidrografía que está compuesta por lagunas, entre las que destacan Choclococha y Orcococha, embalses de cuencas y aguas subterráneas provenientes de puquios y manantiales, el caudal de los ríos disminuye con la ausencia de lluvias en algunos meses del año, por lo que representa una limitación de su uso en esos meses para las actividades que la utilizan que son básicamente la minería, regadío agrícola y abastecimiento de la población. Se cuenta con dos grandes sistemas hidrográficos: (a) Vertiente del Pacífico, conformada por las cuencas del río San Juan, Pisco, Ica y Grande confluyendo al Océano Pacífico, (b) Vertiente del Atlántico, conformada por los ríos Mantaro y Pampas, así como las subcuencas de Mantaro, Vilca, Ichu y Huachocolpa (MINCETUR, 2005).

La región de Huancavelica cuenta con una población relativamente joven pues su población con edad menor a 19 años representa el 56%, y el 51% de su población está representado por mujeres. Huancavelica espera poder continuar creciendo en 1.7% anualmente; y existe un alto potencial humano que puede ser capacitado y desarrollado para reducir el número de migraciones actuales si se logra que la región sea un atractivo para un desarrollo económico (MINCETUR, 2005).

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Huancavelica

A través del análisis económico de la región se han identificado potenciales clústeres que podrían desarrollarse exitosamente alrededor de tres actividades económicas: (a) turismo, (b) acuicultura y, (c) logístico.

Clúster turismo. Para que el cliente perciba una real calidad de la experiencia turística, las empresas que brindan servicios tales como: (a) hoteles, (b) restaurantes, (c) agencias de viajes y, (d) lugares de diversión y esparcimiento, deberán estar completamente alineadas e

interconectadas para el éxito de este clúster. La Región Huancavelica tiene en sus diferentes provincias reseña histórica, bailes, costumbres y grandiosos lugares turísticos con gran potencial que el clúster deberá desarrollar, entre los que se podría mencionar, lagos, aguas termales, iglesias, bosques, ríos, iglesias, zonas arqueológicas, festividades, entre otros centros turísticos.

Clúster acuicultura. Con la gran cantidad de recursos hídricos que se encuentran en la región, se mantiene un enorme potencial para desarrollar un clúster acuícola, inicialmente este clúster deberá desarrollarse alrededor del cultivo, crianza y exportación de trucha. Para que logre desarrollarse el conglomerado de empresas deberá gestionarse de forma responsable, sostenible y cumplir con las normas sanitarias y medio ambientales, para de ese modo lograr desarrollar y aumentar la capacidad productora de esta especie. Los lugares con gran potencial para el desarrollo del clúster son la cuenca de Huaytará y la laguna de Choclococha los cuales tienen espacios para la crianza en estanques y jaulas flotantes, así como manantiales para la crianza de ovas embrionarias.

Clúster logístico. Este clúster aún no está desarrollado y resulta especialmente importante para el desarrollo e internacionalización de la región, ya que el transporte internacional es muy exigente con la cadena de suministros locales. En ese sentido, la tecnología e infraestructura son pilares que las grandes empresas deberán implementar para garantizar y dinamizar el almacenaje, distribución y transporte. Esta zona industrial logística estará situada en la provincia de Castrovirreyna.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la formación y desarrollo de los potenciales clústeres identificados en la región Huancavelica como los de turismo, acuicultura y logístico, se deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos estratégicos: (a) sinergias, (b) desarrollar sosteniblemente a productores y

emprendedores locales de la región, (c) atracción de inversiones privadas, (d) acceso a nuevos mercados.

La generación de sinergias entre las diferentes empresas complementarias que puedan participar en un clúster se debe llevar a cabo con la finalidad de poder realizar un mejor uso de los recursos, conocimientos, compartir actividades, capacidades y costos, así como desarrollar estrategias de calidad, operatividad y mercadeo. Asimismo, estas sinergias deberían abarcar la flexibilidad respectiva para el uso de tecnología compartida u homologación de tecnología que permita una mayor y mejor coordinación y comunicación entre las empresas que forman parte del clúster.

El desarrollo sostenible de productores y emprendedores locales de la región a través de la colaboración del gobierno local e inversiones privadas es necesario en la búsqueda de una optimización de costos y recursos internos de la región, y también ampliar la oferta de oportunidades para la generación del clúster con empresas complementarias. La idea principal es desarrollar sosteniblemente a las empresas locales a través de capacitaciones especializadas, educación, información, investigación, apoyo técnico, charlas, talleres y seguimiento de su desarrollo; este aspecto estratégico es importante pues trabaja en paralelo a la atracción de inversiones foráneas que puedan llegar a la región.

La atracción de inversiones privadas es importante como un aspecto estratégico de los potenciales clústeres, pues se necesita poder tener una oferta adecuada de servicios y empresas complementarias para la formación de los mismos; asimismo, es fundamental la atracción de las inversiones privadas ya que estas inversiones llegan con nuevas tecnologías, conocimientos e iniciativas que mejorarán los existentes en la región. De la misma manera, con la finalidad de la atracción de las inversiones privadas, se deberá brindar facilidades y trabajar en la búsqueda de asociaciones públicas y privadas.

Finalmente el acceso a nuevos mercados se considera un aspecto estratégico para los potenciales clústeres; en estos nuevos mercados identificados se buscará colocar los productos tradicionales y no tradicionales producidos por la región.

9.5. Conclusiones

En la actualidad, la región Huancavelica presenta un bajo nivel de competitividad en relación con el resto de regiones del Perú, motivo por el cual se encuentra posicionada en el penúltimo lugar del Índice de Progreso Social Regional del año 2016. Sin embargo, en el Diamante de Porter se logró identificar que las condiciones de la demanda y de los factores son un importante eje sobre el cual es posible comenzar a desarrollar la región.

Huancavelica debe aprovechar la ventaja comparativa que tiene en cuanto a recursos naturales hídricos, que serían parte importante en la producción acuícola y recurso natural hídrico para los cultivos de la región. Los diferentes climas que existen en la región permiten que los cultivos puedan aprovecharse dependiendo del piso altitudinal, es decir, Huancavelica tiene la opción de seleccionar sus áreas de cultivo dependiendo del tipo de producto y clima del piso con o sin presencia de lluvias que ayudaría a los cultivos. Así también, existe un problema de contaminación que debe tener un plan de acción urgente, de lo contrario, se verán afectados los propios recursos naturales de la región. Esto debe ser trabajado con las entidades privadas mineras y culturalmente con la población, por ser un aspecto determinante en la salud y la calidad de vida.

Asimismo, se identifica que a través de los clústeres, Huancavelica puede complementar sus industrias y hacerlas más eficientes mediante el uso adecuado de los recursos y el aprendizaje y experiencia transversal, lo cual tiene alto potencial para fortalecer la competitividad de la región.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de haber realizado el análisis de la situación actual de la región Huancavelica, la identificación de su entorno, su potencial y las estrategias que permitirán lograr los objetivos a largo plazo para alcanzar la visión, se presenta el Plan Estratégico Integral, el cual sintetiza todos los aspectos más relevantes antes revisados, cuyo control y seguimiento permitirá alcanzar el escenario futuro planteado inicialmente en base a las principales actividades económicas identificadas que le generarán producción e ingresos a la región.

10.2. Conclusiones Finales

- Huancavelica posee un potencial que aún no es explotado y que se vincula a recursos hídricos, agrícolas y fauna, que es necesario sean aprovechados para que contribuya al beneficio económico de la región. Esto hace sinergia con el hecho de que la mayoría de la población de Huancavelica es joven pero requiere que se le brinde la capacitación o estudios necesarios para realizar más producción o aumentar la calidad de la misma que haga que sus productos sean competitivamente exportables. Las actividades agrícolas y acuícolas son bastante importantes para la región y, debido a la geografía, los recursos hídricos y la calidad del agua que se encuentran en la misma; se sugiere que estas actividades sean explotadas.
- Huancavelica, debido a los diferentes pisos altitudinales, cuenta con una variedad de productos agrícolas con potencial de desarrollo como es la papa nativa, la quinua y los espárragos, asimismo, con inversión en investigación y desarrollo se puede desarrollar diferentes presentaciones de productos de calidad exportable que impulsen el crecimiento social y económico de la región.

- Huancavelica en el sector pecuario cuenta con una gran población de alpacas y vicuñas en comunidades donde los camélidos tienen un adecuado hábitat, esto permite identificar al sector pecuario como un sector con gran potencial de desarrollo con la producción de fibra de alpaca y vicuña, aunque en su mayoría es de población de alpaca; considerando que siempre se respeten la normatividad legal sobre la protección de estas especies.
- Actualmente la región cuenta con el apoyo del Ministerio de la Producción a través del Instituto Tecnológico de la Producción con la red CITE que es el Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica. El apoyo que recibe es realmente importante ya que brindan capacitaciones a las comunidades de crianza de camélidos en diferentes servicios como son los cursos de capacitación de esquila de camélidos, selección y clasificación de la fibra para el sector pecuario, en el sector textil también cuenta con cursos de capacitación de hilado y teñido de la fibra, diseño y producción textil para la venta al público. Esto ayuda a las PYMES de Huancavelica a producción textil de forma eficiente. Sin embargo, las capacitaciones son numeradas y limitadas durante el año.
- La producción textil no es exportada al extranjero ya que solo son pequeñas empresas las que realizan la producción para la venta en la región o las regiones cercanas, no existe una asociación o capacitaciones de exportación de su producción textil, esto se observa también con el acopio de la fibra de alpaca ya que esto es vendido a empresas grandes, es decir, la producción textil es poca y la mayoría de la fibra es vendida fuera de la región sin darle un mayor valor agregado.
- Muchos de los productos que actualmente se desarrollan en Huancavelica tienen un gran potencial de exportación, lo cual está respaldado por el prestigio y la percepción de calidad de estos productos a nivel internacional y la Marca Perú, cada vez más

reconocida a nivel global. En este sentido, el sector de exportación de productos a nuevos mercados se convertirá en un impulsor de la economía dentro de la región.

Actualmente ya Huancavelica exporta la trucha hacia otros países y debería aumentarse la producción hacia los países donde ya se está exportando.

- Si bien el nivel de capacitación y educación no es alto, la región tiene un alto conocimiento de la industria acuícola y textil, por lo que se tiene personal con mano de obra capaz.
- Huancavelica ha avanzado positivamente en el desarrollo de su infraestructura vial, lo cual permite la interconectividad con otras regiones y la reducción de los costos logísticos asociados a la distribución de los productos de la zona. Asimismo, esto contribuye con el plan de exportación de los productos y la internacionalización de la marca Huancavelica hacia el mundo. Del mismo modo, la infraestructura vial permite la reducción de las brechas entre zonas rurales y urbanas y permite el mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, se hace necesario aumentar los accesos que incrementen la afluencia de turistas nacionales o extranjeros y que ayude al desarrollo de la actividad logística de productos de exportación.
- Huancavelica es una región que tiene potencial turístico con áreas antiguas conservadas y geografía rica para el deporte de aventura, que viene siendo una tendencia mundial.
- La desnutrición crónica que afecta a niños menores de cinco años presenta una tasa elevada dentro de la región. Hasta ahora, no ha sido posible reducir estos casos, lo cual refleja el déficit de calidad de vida de muchos de los pobladores. Este bajo índice impacta en el desarrollo competitivo de la región y también en la moral de la región.
- El índice de analfabetismo dentro de la región es elevado y compromete su falta de productividad. Los pobladores cuentan con experticia técnica que les permite el

desarrollo de las actividades productivas más comunes para subsistir, sin embargo, la región no cuenta con profesionales especializados que puedan aplicar sus conocimientos para el desarrollo de las industrias.

- La región cuenta con variados recursos turísticos que pueden ser aprovechados, pero no ha logrado a la fecha desarrollar ninguna estrategia que le permita explotar y desarrollar estos recursos para hacerlos más atractivos para el mundo. Sin embargo, la existencia de estos recursos puede ser significativa para atraer al turismo de aventura y también al turismo tradicional. El desarrollo de estas industrias está interrelacionado al desarrollo de la infraestructura de la región.

10.3. Recomendaciones Finales

- Implementar inmediatamente el presente plan estratégico por parte del Gobierno Regional, para ampliar exponencialmente la base productiva de los potenciales sectores de la Región Huancavelica, en coordinación con los grupos de interés, y por consiguiente impulsar la economía, con lo cual se generará empleos, mayor riqueza y bienestar a su población.
- La gerencia de desarrollo económico deberá crear una nueva gerencia para la atracción y fomento de la inversión privada, ya que el sector privado tiene una responsabilidad con el desarrollo y competitividad de la región, generando sinergias con las asociaciones campesinas, respetando la propiedad y el medio ambiente, además de implementar programas de comunicación efectivas para crear un ambiente de confianza con la población.
- La gerencia de infraestructura deberá generar alianzas con cadenas de hotelería para la inversión privada que promuevan el turismo, así como la creación de una escuela de preparación para los habitantes de la región, permitiéndoles capacitarse y trabajar, y así retener el talento humano.

- La gerencia de desarrollo económico debe asociarse con PromPerú y otras agencias que permitan la creación de un plan de marketing adecuado para la presentación de los recursos agrícolas, acuícolas y de turismo hacia el mundo.
- La gerencia de recursos humanos, en colaboración con la Universidad Agraria, deberá desarrollar un programa que permita la creación de escuelas técnicas y programas de capacitaciones en donde se propongan planes concretos y proyectos para mejorar las prácticas en la industria agrícola y acuícola.
- La gerencia de desarrollo económico debe reforzar la ventaja competitiva de la papa nativa, quinua, espárragos, trucha, industria textil con lana de vicuña y alpaca y el turismo, los cuales serán los principales motores comerciales para el desarrollo de la región.
- La gerencia de recursos humanos, debe desarrollar planes de capacitación e inversión en tecnología que permita que la producción de Huancavelica aumente y sea competitiva, comparada con la calidad de los productos extranjeros con los que compete, no es suficiente la capacitación que brinda el Ministerio de Producción al sector pecuario y textil a través de CITE. Es necesario mayor número de capacitaciones en cuanto a la adecuada crianza de los camélidos en zonas de extrema pobreza con hábitat natural de camélidos y complementarla con la capacitación de esquila y producción textil. Esto también es necesario para otras actividades agrarias y acuícolas que no cuentan con una adecuada capacitación.
- La gerencia de recursos humanos, deberá apoyar con capacitaciones a las PYMES para la exportación de sus productos textil que cumplan con el adecuado estándar de calidad que exige el mercado internacional y pueda ser más competitivo. Así como la posibilidad de establecer asociaciones con empresas privadas que inviertan en la región para los productos textiles y contratación de mano de obra de la región.

- La gerencia de desarrollo económico, debe evaluar el desarrollo de la región, directo e indirecto, producto de las industrias de acuicultura, agricultura, textilera y turismo para que brinden nuevos puestos de empleo adecuados.
- La gerencia de desarrollo social, debe atender de forma inmediata la desnutrición infantil para asegurar el desarrollo sostenido de la región con una nueva generación con el potencial de incrementar la productividad de la región.
- La gerencia de desarrollo social, debe atender de forma inmediata el analfabetismo dentro de la región a través de alianzas con instituciones privadas para la creación de escuelas con metodologías innovadoras y diseños educativos eficientes, así como programas de capacitación que promuevan la profesionalización de la fuerza laboral.

10.4. Futuro de Huancavelica

A continuación, se mostrará el escenario futuro de la región Huancavelica una vez que el plan de implemente, lo cual tendrá un efecto directo en su competitividad, que actualmente es crítica. Huancavelica es una de las regiones más pobres del Perú y su población en la actualidad se encuentra en pobreza y extrema pobreza, situación que se debe a la ausencia de actividades económicas que permitan la inversión privada y que generen bienestar y empleo para la región.

Tabla 28

Indicadores futuros

Item	Descripción	Unidad	Data Actual	Data Futura	Unidad	Data actual	Data futura
1	Población del lugar				personas	498,556	504,040
2	Población económicamente activa				personas	63,935	150,000
3	Ingreso mensual promedio				soles	733.7	> RMV
4	Empresas agroindustriales				unidad	3	20
5	Empresas acuícola de producto intermedio				unidad	2	15
6	Distritos satélites				unidad	0	8
7	Presupuesto anual				millones de soles	1,878	2,441.4
8	Producción de energía eléctrica				MV	7,194,900.00	9,353,370.00
9	Egresados profesionales técnicos				personas	2025	4000
10	Informalidad				porcentaje	90.90%	20%

Huancavelica proporcionará luego de la implementación del plan un futuro distinto para la región con un impacto importante en su entorno en diferentes aspectos que podrán ser aprovechados también a nivel nacional.

Tabla 29

Objetivos a largo plazo actual y proyectado

Item	Descripción	Data Actual	Data Futura
1	El 2027, la industria de acuicultura facturará USD \$ 50'000,000. El 2017 facturó USD \$ 2'000,000.	2'000,000	50'000,000
2	El 2027, el turismo facturará USD \$ 55'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'600,000.	10'600,000	55'000,000
3	El 2027, la industria Textil (Pecuaría) facturará USD 70'000,000. El 2017 facturó USD 10'000,000.	10'000,000	70'000,000
4	El 2027, la industria agropecuaria facturará USD 200'000,000. El 2017 factura USD 97'631,000.	97'631,000	200'000,000
5	El 2027, se tendrá 150,000 empleos directos. El 2017 habían 63,935.	63,935	150,000
6	El 2027, se habrá reducido la tasa de desnutrición crónica a 0%. En el 2017, la tasa fue de 31.2% (13,060 niños menores de 5 años).	31.2%	6.4%
7	El 2027, se habrá reducido la tasa de analfabetismo a 0%. En el 2017, la tasa fue de 15.3% (76,279.07 personas).	15.3%	1%

Del mismo modo, el logro de los objetivos a largo plazo generará un impacto positivo en múltiples aspectos que se detallan a continuación.

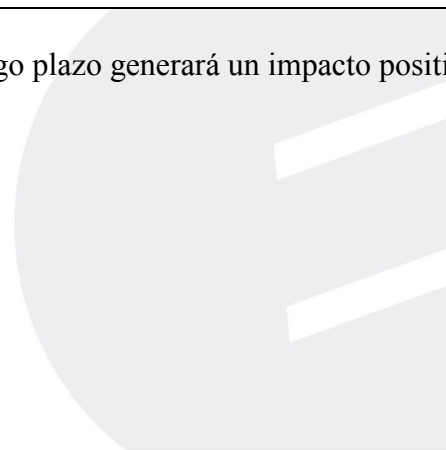
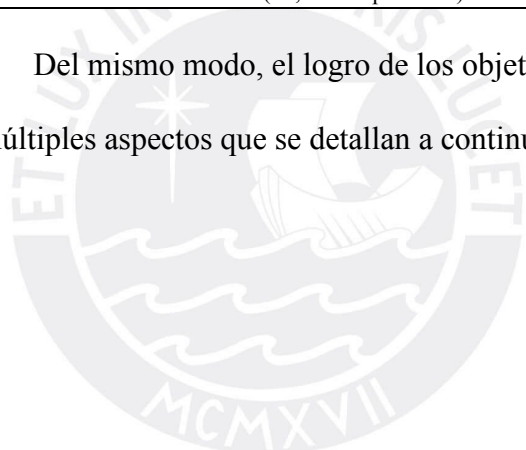


Tabla 30

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Entorno

Aspecto	Beneficios proporcionados
Político	Huancavelica podrá ser un referente para todas las otras regiones en cuanto a las políticas y facilidades que se le brindaron así como las mejoras requeridas para que una región pueda crecer económicamente.
Económico	El crecimiento del PBI en las actividades económicas seleccionadas con alto potencial será un referente a otras regiones que puedan tener el mismo potencial o actividades económicas similares.
Social	La reducción de desnutrición y falta de educación serán consecuencias del aumento de empleos en la región por el incremento de producción y aparición de nuevas inversiones en la región, así como reducir la migración hacia los exteriores de la región.
Tecnológico	El área de investigación y desarrollo de la región generará nuevas técnicas según las características de la región que podrían ser aprovechadas por otras regiones en similares condiciones, así también la inversión en tecnología sería trabajada en conjunto con el Gobierno Regional.
Ecológico	Colaborar con el medio ambiente y preservar las riquezas naturales de la nación que se encuentran en la región a través de un plan de acción proporcionado por el Ministerio de Ambiente
Competitivo	Al ingresar competitivamente en el mercado nacional se impulsará a otras regiones a seguir mejorando de forma competitiva y con el ingreso al mercado internacional dar a conocer la calidad de los productos peruanos independientemente de la región de donde se exporten.

Con esto, Huancavelica se ha convertido en una región estratégica dentro del Perú, que contribuye con el desarrollo de la población interna y que exporta al mundo productos de calidad. Se ha logrado establecer sinergias con otros departamentos del Perú y tiene una infraestructura de internet y comunicaciones cada vez más sólida, la cual ha contribuido estratégicamente con su desarrollo.

Tabla 31

Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Intorno

Aspecto	Beneficios proporcionados
Administración	Mantener un esquema de trabajo organizado, trabajando con los gremios y promoviendo propuestas y proyectos sustentables, respetando siempre los marcos legales y la ética, y priorizando sobre todo el bien común.
Marketing	Reconocimiento de los productos de Huancavelica a nivel internacional e incrementos sustancial de las exportaciones, fomentando las transacciones comerciales y atrayendo riqueza a la región.
Operaciones	Generación de empleo y modelos de negocio sostenibles en el tiempo.
Finanzas	Uso eficiente del presupuesto regional y atracción de mayores fuentes de financiamiento para llevar a cabo proyectos sostenibles por medio de la inversión privada.
Recursos Humanos	Población más competente con puestos de trabajo más justos y con instituciones capaces de satisfacer sus primeras necesidades: salud y alimentación.
Tecnología	Captación de mano de obra calificada que contribuya con el crecimiento exponencial de la región. Uso de tecnologías eficientes para reducir la huella de carbono en sus principales industrias. Implementación de un aeropuerto que contribuya para alcanzar los objetivos de comercialización de productos de la región.
Infraestructura	Conectividad asegurada por medio de una infraestructura tecnológica de internet para todos. Desarrollo de centros tecnológicos, instituciones educativas, centros de salud y academias que permitan el desarrollo de las personas y garanticen su seguridad y correcto desarrollo.

Tabla 32
Plan Estratégico Integral (PEI)

Visión											Principios Cardinales	Valores		
En el 2027, Huancavelica será reconocida como una región socioeconómicamente sostenible con el desarrollo de su industria turística, acuícola, pecuaria y agrícola, tanto a nivel primario como de manufactura. El desarrollo competitivo de estas industrias mejorará la calidad de vida de los pobladores a través de la mejora de sus índices de nutrición y educación, y generará empleos justos y dignos.											1. Influencia con Terceros 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de enemigos			
Intereses Regionales											Políticas			
<ul style="list-style-type: none"> Bienestar económico y social. Industrias competitivas. Inversión privada. Sostenibilidad de los recursos. Desarrollo de las capacidades humanas. 											El 2027, se habrá reducido la tasa de analfabetismo a 1%. En el 2017, la tasa de analfabetismo es de 15.3% (16,279 personas).			
Estrategias específicas	El 2027, la industria de acuicultura facturará USD \$ 30'000,000. El 2017 facturó USD \$ 2'000,000.	El 2027, el turismo facturará USD \$ 70'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'000,000.	El 2027, la industria agrícola facturará USD \$ 30'000,000. El 2017 facturó USD \$ 9'763,1,000.	El 2027, la industria pecuaria facturará USD \$ 370'000,000. El 2017 facturó USD \$ 10'000,000.	El 2027, se tendrá 250,000 empleos directos. El 2017 habían 61,915.	El 2027, se habrá reducido la tasa de desnutrición crónica a 6.4%. En el 2017, la tasa de desnutrición crónica fue de 31.2% (13,060 niños menores de 5 años).					1.1 Fomentar la integración, articulación y asociatividad de la cadena productiva. 1.2 Incentivar el uso correcto de los suelos y recursos hídricos. 1.3 Promover la investigación y desarrollo para adoptar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de los productos agrícolas. 1.4 Promover la capacitación y retención del talento humano y el espíritu empresarial e integrador. 1.5 Incentivar el trato y precio justo para los proveedores agrícolas. 1.6 Incentivar el acceso al financiamiento formal.			
FO1	Desarrollo de productos agrícolas con alto valor agregado para la agro exportación (O2,F0)		X		X	X		X						
FO2	Desarrollar el mercado de trucha en los países de Francia, Reino Unido, Suecia, (O1,O3,F2,F4)	X			X	X		X						
FO3	Desarrollo de oferta exportable y diversificada a base de trucha - trucha de empaque al vacío y entera eviscerada (F1,O3,O1)	X			X	X		X						
FO7	Desarrollo de la oferta exportable turística vivencial y gastronómica (F4,O4)		X		X	X		X						
FO10	Penetración en el mercado nacional e internacional de prendas de alpaca y vicuña de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca (O5,F5)				X	X		X		X				
DO3	Asociarse con operadores logísticos para desarrollar la red logística de exportación (D1,O1)	X	X	X	X	X		X		X				
DO4	Crear una asociación con las universidades e institutos tecnológicos para desarrollar programas de capacitación en nuevas técnicas industriales e investigación y desarrollo (D3,D4,D6,O4,O5,O7)	X	X	X	X	X		X		X				
FA2	Generar alianzas estratégicas con organismos internacionales para realizar I&D con el uso de nuevas tecnologías para la agricultura, acuicultura y textil (A5, A1,A6,AF6)	X		X	X	X		X		X				
<p>Tabla de control</p> <p>1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Perspectiva de la organización</p>											<p>5.1 Facilitar áreas de crianza a los pobladores que permitan aumentar la cantidad de cabezas de alpaca y vicuña. 5.2 Promover la inversión de tecnología requerida para la extracción de la fibra de alpaca y vicuña. 5.3 Fomentar alianzas entre asociaciones de criadores de alpaca y vicuña y tiendas productoras textiles. 5.4 Promover la integración de comunidades criadoras de alpacas y vicuñas. 5.5 Incentivar la mejora de pastizales en los parques naturales donde habitan las alpacas y vicuñas.</p>	<p>6.1 Concesionar la construcción de un aeropuerto a través de APP's. 6.2 Modernizar la infraestructura ferroviaria de Huancavelica - Lima. 6.3 Construir un hub logístico que fomente la integración y alianzas con operadores logísticos.</p>	<p>7.1 Promover las becas a los productores que sean asumidas por la región y empresas privadas. 7.2 Otorgar beneficios y reconocimiento por responsabilidad social a las universidades e institutos. 7.3 Promover la asignación de presupuesto regional para las áreas de investigación y desarrollo.</p>	<p>8.1 Priorizar el ingreso de organismos internacionales no gubernamentales especializados en I&D en los sectores de agricultura, acuicultura y pecuario. 8.2 Desarrollar la comunicación efectiva de los beneficios de I&D a los pequeños y medianos productores. 8.3 Facilitar los recursos agrícolas, acuícolas y textiles para hacer pruebas en I&D.</p>
OCP1.1	Para el 2019, se organizará a los acuicultores en siete asociaciones de acuerdo a las siete provincias de la región.	OCP2.1	Para el 2018, se formará 30,000 mil técnicos en turismo a través de un convenio con PromPerú.	OCP3.1	Para el 2020, se habilitará 300,000 ha para producción agrícola.	OCP4.1	Para el 2021, se capacitará al 50% de los productores y diseñadores para la fabricación y tejido de alpacas y vicuña.	OCP5.1	Para el 2020, se generará 25,500 puestos de empleo directo por acuicultura.	OCP6.1	Para el 2020, se reducirá a 26% la desnutrición crónica.	OCP7.1	Para el 2020, se reducirá a 10% el analfabetismo.	
OCP1.2	Para el 2020, se desarrollará 100 cursos y talleres de capacitación y asistencia técnica para la producción, logística y comercialización.	OCP2.2	Para el 2019, se implementará una plataforma tecnológica para la promoción de destinos y productos turísticos de la región Huancavelica.	OCP3.2	Para el 2021, los productores agrícolas estarán asociados en pequeña y mediana empresa.	OCP4.2	Para el 2022, se mejorará los pastos y se ampliará los parques protegidos.	OCP5.2	Para el 2023, se generará 153,500 puestos de empleo directo por agricultura.	OCP6.2	Para el 2023, se reducirá a 20% la desnutrición crónica.	OCP7.2	Para el 2023, se reducirá a 6% el analfabetismo.	
OCP1.3	Para el 2021, se generará la primera producción de insumos de calidad de 10,000 millones de ejemplares de ovas embrionarias.	OCP2.3	Para el 2020, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del funicular o teleférico.	OCP3.3	Para el 2022, el 30% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.	OCP4.3	Para el 2025, se incrementará la población para escuela de vicuñas y alpacas de 75,000 a 500,000.	OCP5.3	Para el 2024, se generará 35,500 puestos de empleo directo por el sector pecuario.	OCP6.3	Para el 2025, se reducirá a 12% la desnutrición crónica.	OCP7.3	Para el 2025, se reducirá a 3% el analfabetismo.	
OCP1.4	Para el 2022, incrementará la exportación de la trucha en 50% equivalente a una exportación de 1,500 toneladas.	OCP2.4	Para el 2020, se formará 200 especialistas gastronómicos, 200 administradores en hotelería a través de un centro anexo de la Universidad Nacional de Huancavelica.	OCP3.4	Para el 2023, se exportará el 60% de producción de quinua y espárgagos a EE.UU., China y Japón.	OCP4.4	Para el 2027, se incrementará la exportación en 40% a los mercados de Países Bajos, Argentina, Brasil y Dinamarca.	OCP5.4	Para el 2025, se generará 35,500 puestos de empleo directo por turismo.	OCP6.4	Para el 2027, se reducirá a 6.4% la desnutrición crónica.	OCP7.4	Para el 2027, se reducirá a 1% el analfabetismo.	
OCP1.5	Para el 2023, se habrá logrado la participación de mercado de 10% en los países de Francia, Reino Unido y Suecia.	OCP2.5	Para el 2020 se habrá desarrollado cinco nuevos circuitos turísticos con apoyo de PromPerú e infraestructura instalada para la región.	OCP3.5	Para el 2025, el 80% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.	OCP4.5	Para el 2027, se obtendrá 25% del ROE para las pequeñas y medianas empresas exportadoras de marcas exclusivas con destino a América y Europa.							
OCP1.6	Para el 2025, se ampliará la capacidad de producción en 100% con el aumento de 15 piscigranjas adicionales.	OCP2.6	Para el 2021, se habrá culminado la construcción del teleférico o funicular de la región.	OCP3.6	Para el 2027, el 80% de la producción de papa nativa y otros tipos de papas será procesada o industrializada.									
OCP1.7	Para el 2026, se incrementará la crianza de ovas alevinos de calidad en siete salas instaladas adecuadamente.	OCP2.7	Para el 2021, se habrá certificado la calidad de la región como destino turístico según la norma ISO 9000.	OCP3.7	Para el 2027, se habilitarán 25,000 puestos de trabajo directos y 75,000 puestos indirectos.									
OCP1.8	Para el 2027, se desarrollará al menos seis presentaciones adicionales de trucha ofertadas al mercado nacional e internacional.	OCP2.8	Para el 2021, se habrá concesionado la APP para construcción y operación del aeropuerto para la recepción de la oferta turística.	OCP3.8	Para el 2027, se obtendrá un ROE financiero de 20% para las empresas de la región.									
		OCP2.9	Para el 2021, se tendrá la presencia de tres cadenas hoteleras para incrementar el número de Hospedaje - Habitación adecuadas de acuerdo a la oferta turística específica de cada provincia.											
		OCP2.10	Para el 2023, se habrá incrementado el flujo turístico en 15%, facturando USD \$ 20'000,000 en ese año.											
		OCP2.11	Para el 2024, se habrá culminado el acceso aéreo hacia la región.											

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," por F.A. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación de Perú

Referencias

- Acuerdo Nacional. (2016). *Políticas de Estado y Planes de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf
- Acuerdo Nacional. (2017). *Democracia y Estado de Derecho*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/políticas-de-estado-del-acuerdo-nacional/políticas-de-estado%E2%80%8B/políticas-de-estado-castellano/i-democracia-y-estado-de-derecho/>
- Autoridad Nacional del Agua. (2012). Compendio de los recursos hídricos superficiales de Puno. Recuperado de <http://repositorio.ana.gob.pe/handle/ANA/563>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Memoria 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Mundial: Perú se desacelerará desde el 2018. (2017). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/banco-mundial-peru-desacelerara-2018-64803>
- Banco Mundial. (2015). Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>
- BCP No elevó su proyección de avance del PBI para este año. (2016, Agosto). *Asociación Peruana de Agentes Marítimos*. Recuperado de <https://www.apam-peru.com/web/bcp-no-elevo-su-proyeccion-de-avance-del-pbi-para-este-ano/>
- BCR: Estas son las proyecciones económicas para el 2018 – 2019. (2018, Marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/bcr-son-proyecciones-economicas-2018-2019-230130>
- Belaunde, C., Burga, A., Eguren, M., & Instituto de Estudios Peruanos. (2005). *Huancavelica cuenta: Temáticas historia huancavelicanas contadas por sus protagonistas*. Lima: IEP.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *Región de Los Lagos*. Recuperado de

<https://www.bcn.cl/siit/nuestropais/region10>

Brasil se consolida como o país com maior capacidade de energía eólica. (2018, Febrero). *O*

Petróleo. Recuperado de <http://www.opetroleo.com.br/o-brasil-se-consolida-como-o-pais-com-maior-capacidade-de-energia-eolica-na-america-latina/>

Casma, J. (2017, 21 de noviembre). La energía que necesita la América Latina del futuro. *El*

País. Recuperado de

https://elpais.com/internacional/2017/11/21/america/1511292072_038087.html

Central Intelligence Agency. (2017). *The World Factbook*. Recuperado de

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centro de Desarrollo Industrial. (2016). *Informe Global de Tecnología de la Información*

2016. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>

Centro Peruano de Estudios Sociales. (2003). *Boletín semanal alpaquero*

peruano (Publicación No. 33). Recuperado

de http://www.cepes.org.pe/cendoc/cultivos/camelidos/20100500_semanal/miski_paquero_nro33_20100515.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el*

202. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/

CENTRUM. (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*.

CENTRUM. (2018). *Índice de Competitividad Regional Perú 2018*.

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2017). Comando Especial VRAEM (CE-

VRAEM). Recuperado de <http://www.ccffaa.mil.pe/defensa-nacional/comandos-especiales/comando-especial-vraem-ce-vraem/>

- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. 2016. *Estrategia Nacional de lucha contra las drogas 2012-2016*. Recuperado de http://www.devida.gob.pe/wp-content/uploads/2014/11/ENLCD-Espa%C3%B1ol_20_junio_-espa%C3%B1ol.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (2016, Agosto). *Market Report N 5*. Recuperado de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201608_01.pdf
- Comunidad Andina. (2004). *Una Política Exterior basada en la soberanía nacional y la ejecución de una diplomacia económica y social*. Recuperado de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=764&accion=detalle&cat=AP&title=una-politica-exterior-basada-en-la-soberania-nacional-y-la-ejecucion-de-una-diplomacia-economica-y-social>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2006). *Plan Nacional de CTI 2006 – 2021*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/estrategias/41-plan-nacional-de-cti-2006-2021>
- Consumo de electricidad en Argentina crece 1.2% interanual en diciembre. (2018, Enero). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/consumo-de-electricidad-en-argentina-crece-12-interanual-en-diciembre>
- Consumo de energia do Brasil sobe 0,8% em 2017 e volta a níveis de 2015, diz EPE. (2018, Febrero). *Extra*. Recuperado de <https://extra.globo.com/noticias/economia/consumo-de-energia-do-brasil-sobe-08-em-2017-volta-niveis-de-2015-diz-epe-22353039.html>
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboral*, 12(2), 33-55. doi:10.15667/LABOREALXII0216CDC
- Dirección Regional de la Producción de Huancavelica. (2010). *Desarrollo de la Acuicultura en la Región Huancavelica*. Recuperado de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/TALLER_AC/ponencias/4%20REGION%20HUANCAVELICA.pdf

D'Alessio, F. A. (2016). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

El Perú tiene gran potencial para que extranjeros vengan a invertir. (2012, Enero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/606822-el-peru-tiene-gran-potencial-para-que-extranjeros-vengan-a-invertir>

Embajador del Perú en Corea: nos ven como un socio potencial para inversiones. (2015, Septiembre). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/embajador-del-peru-en-corea-nos-ven-como-un-socio-potencial-para-inversio>

EnPerú. (2018). *Departamento de Huancavelica*. Recuperado de <http://www.enperu.org/vias-de-acceso-a-huancavelica-como-llegar-informacion-util-atractivos-turisticos.html>

En 3.2% creció el consumo de energía. (2017, Agosto). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/en-julio-crecio-el-consumo-de-energia-en-colombia-508693>

FMI: Perú crecería 4% este año por expansión de la demanda interna. (2018, Enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/fmi-peru-creceria-4-ano-expansion-demanda-interna-225754>

Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. (2017). *En Huancavelica más de 6 mil hogares utilizan tecnologías productivas de Haku Wiñay*. Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/882-en-huancavelica-mas-de-6-mil-hogares-utilizan-tecnologias-productivas-de-haku-winay>

- Fondo Monetario Internacional. (2017). *Perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/WEO/2017/.../weo1017-full-sp.ashx>
- Global Fire Power. (2017). 2017 Peru Military Strength. Recuperado de https://www.globalfirepower.com/country-military-strength-detail.asp?country_id=peru
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2014). *Programa Regional de Población de Huancavelica 2013 – 2017*. Recuperado de https://www.mimp.gob.pe/webs/mimp/sispod/PROGRAMAS%20REGIONALES/Huancavelica/PROG_HUANCAVELICA.pdf
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2017). *Estructura Orgánica*. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/gobierno-regional/organigrama>
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2017). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/index.php/gobierno-regional/mision-y-vision>
- Government of Ontario. (2017). *Business and economy*. Recuperado de <https://www.ontario.ca/page/business-and-economy>
- Huamani, M., & Mantilla, S. (2017). *Importación De Ovas De Trucha Arco Iris Y La Sostenibilidad Del Centro Piscícola El Ingenio Del Distrito De Ingenio – Junín* (Tesis doctoral), Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2802/3/huamani_aml.pdf

Inga, C. (2018, 2 de enero). 'Low cost': Conoce las aerolíneas que llegaron y llegarán. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/low-cost-conoce-aerolineas-llegaron-llegaran-noticia-485725>

Instituto Nacional de Estadística Chile. (2018). *Boletín de exportaciones*. Recuperado de http://www.aqua.cl/wp-content/uploads/sites/3/2018/02/Bolet%C3%ADn_Exportaciones_Regi%C3%B3n_de_l_Biob%C3%ADo_Diciembre_2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú; III Censo Nacional de Comisarías 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1254/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Población económicamente activa, según ámbito geográfico, 2007-2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día Mundial de la Población*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Perú: Síntesis Estadística 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1292/ibro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Departamento de Huancavelica*. Recuperado de <http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro04/huancave.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *PBI de los Departamentos, según actividades económicas*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2016). *Municipalidades que acceden al servicio de internet, según departamento, 2007 – 2016*. Recuperado

de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-20_2.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2016). *Municipalidades que acceden al servicio de internet, según departamento, 2007 – 2016*. Recuperado

de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-17_1.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2016). *Municipalidades que acceden al servicio de internet, según departamento, 2007 – 2016*. Recuperado

de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-07_1.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Información. (2017). *Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Avance Económico y Social Departamental*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/index.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Directorio Nacional de*

Municipalidades Regionales, 2016. Recuperado de

<http://www.regionlalibertad.gob.pe/ineiestadisticas/libros/libro04/huancave.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Informe Técnico N 09 – Septiembre*

2017. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-n09_exportaciones-e-importaciones-jul2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2018*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_-itrim2018.PDF

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Indicadores de educación por Departamentos, 2007 - 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1529/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Perú: Producto Bruto Interno por Departamentos 2007 - 2016*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/index.html

Klarén, P. F. (2005). *Nación y sociedad en la historia del Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos

Las cinco principales tendencias del consumidor peruano. (2017, Julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-2195307>

- Latinos: Consumidores malabaristas. (2017). *Kantar World Panel*. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/latinos-consumidores-malabaristas>
- La economía mundial crecerá 3.1 por ciento en 2018, pero el potencial de crecimiento futuro genera inquietud. (2018). *Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/01/09/global-economy-to-edge-up-to-3-1-percent-in-2018-but-future-potential-growth-a-concern>
- MEM: Interconexión eléctrica entre Chile y Perú se hará realidad entre el 2019 y 2020. (2017, Julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mem-interconexion-electrica-chile-peru-hara-realidad-2019-2020-139337>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). *Mapa interactivo del MINAGRI*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/difusion/2017/mapa-interactivo-minagri-enero2017.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (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 de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan Estratégico Regional Exportador*. Recuperado de http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/286026_plan_estrategico_regional_exportador.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=%20%09articl%20%09e&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuicultura, Agroindustria y Confecciones de Alpaca de Huancavelica con potencial exportador*. Recuperado de

<https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-acuicultura-agroindustria-y-confecciones-de-alpaca-de-huancavelica-con-potencial-exportador/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Perú 2018 Capacidad Instalada De Los Establecimientos De Hospedaje Colectivo Y Privado*. Recuperado de <http://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>

Ministerio de Defensa. (2017). *Libro Blanco de Defensa Nacional 2017*. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/libro_blanco.php

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Acerca de la inversión privada*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Lineamientos de Política Económica y Social*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/lineamiento-de-politica-economica-y-social>

Ministerio de Economía y Finanzas. (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-GR-MAR-31-2017.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones INVIERTE.PE*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/mefportal35/index.php?option=com_content&view=article&id=875&Itemid=100272&lang=es

Ministerio de la Producción. (2015). *Industria Textil y Confecciones – Estudio de Investigación Sectorial*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf

Ministerio de la Producción. (2016). *Estudio de Mercado de la Trucha en las ciudades de Lima, Huancayo, Arequipa, Cusco y Puno*. Recuperado de

http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/PROPESCA_OTRO/cuarto-taller/resultados-de-%20Estudio-Merc-Trucha.ppt

Ministerio de la Producción. (2016). *Cultivo de la Trucha Arco Iris en el Perú: Con énfasis en la importación de ovas embrionadas y la comercialización de la producción.*

Recuperado de

<http://rnia.produce.gob.pe/images/stories/archivos/pdf/publicaciones/2017/desenvolvimiento-importaci%C3%B3n-ovas-trucha-2011-2016.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Soberanía, límites y asuntos antárticos.*

Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/soberania.aspx>

Ministerio de Salud. (2012). *Análisis de la situación de salud del valle del río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM).* Recuperado de <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/VRAEM.pdf>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2016). *Huancavelica camino al desarrollo.*

Recuperado de

https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Huancavelica.pdf

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018). *Infraestructura aeroportuaria operativa a nivel nacional, 2016.* Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2018). *Red vial existente del Sinac, según departamento, 2016.* Recuperado de

<https://www.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

Municipalidad Provincial de Huancavelica. (2018). *Turismo En Huancavelica.* Recuperado de

http://turismo.munihuancavelica.gob.pe/main.php/paginas/id/2013091132_recursos_y_potencial/

- Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado. (2017). *OSCE en Huancavelica: más cerca de los usuarios y con más funciones desconcentradas*. Recuperado de <http://portal.osce.gob.pe/osce/osce-en-huancavelica-m%C3%A1s-cerca-de-los-usuarios-y-con-m%C3%A1s-funciones-desconcentradas>
- Perú concretaría 27 acuerdos de libre comercio al 2025. (2017, Noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-concretaria-27-acuerdos-libre-comercio-2025-noticia-474653>
- Perú Travel. (2017). *Sobre Perú: Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Perú Travel. (2018). *Huancavelica: Campos fértiles y mucha historia*. Recuperado de <https://www.peru.travel/es-es/donde-ir/huancavelica.aspx>
- Perú y Chile: cuatro claves en las relaciones económicas entre ambos países. (2016, Septiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-chile-cuatro-claves-relaciones-economicas-paises-116074>
- Perú es el principal productor de fibra de alpaca del mundo. (2016, Agosto). *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/peru-es-el-principal-productor-de-fibra-de-alpaca-del-mundo-11700>
- ¿Por qué a China le interesa tanto hacer negocios en América Latina?. (2015, Enero). *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/07/140714_economia_china_america_latina_msda
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2014). *Acuerdo entre comunidades de Huancavelica y empresa Cerro del Águila permite suspender medida de lucha*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2014/03/acuerdo-entre-comunidades-de-huancavelica-y-empresa-cerro-del-aguila-permite-suspender-medida-de-lucha/>

ProInversión: Mancomunidad de los Andes presentó 44 proyectos a inversionistas privados.

(2016). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/proinversion-mancomunidad-andes-presento-44-proyectos-inversionistas-privados-223636>

PromPerú. (2008). *Perfil del Turista de Aventura*. Recuperado de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_mercados_y_segmentos_segmentos_1005_Publicacion-Perfil-del-Turista-de-Aventura.pdf

PromPerú. (2012). *Estudio del mercado pesquero en Estados Unidos*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Estudio%20del%20mercado%20pesquero%20gourmet%20y%20%C3%A9tnico%20en%20EEUU.pdf>

Región Huancavelica (2018). *Anexo I*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/webregion/descargas/2017/docgestion/ORGANIGRMA-GRH-2017.pdf>

Saavedra, M. (2016, 10 de octubre). Patsac: Demanda por trucha peruana proviene de

EE.UU. y Asia. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/patsac-demanda-trucha-peruana-proviene-ee-uu-asia-272763>

Scotiabank, Departamento de Estudios Económicos. (2018). *Reporte Semanal del 26 al 30 de Marzo del 2018* (Publicación No. 12).

SIAR Huancavelica. (2014). *Etnias y lenguas en la región Huancavelica*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/documentos/etnias-lenguas-region-huancavelica>

SIAR Huancavelica. (2016). *Destacan el potencial del departamento de Huancavelica para*

la producción de trucha. Recuperado de

<http://www.aquahoy.com/mercados/general/25630-destacan-el-potencial-del-departamento-de-huancavelica-para-la-produccion-de-trucha>

SIAR Huancavelica. (2017). *Estrategia Regional de Cambio Climático de Huancavelica 2017-2021*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/documentos/estrategia-regional-cambio-climatico-huancavelica-2017-2021>

SIAR Huancavelica. (2017). *Mapa de Centrales Hidroeléctricas*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/mapas/mapa-centrales-hidroelectricas-0>

SIAR Huancavelica. (2017). *Plan de Implementación de la Estrategia Regional de Cambio Climático de Huancavelica 2017-2021*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/documentos/plan-implementacion-estrategia-regional-cambio-climatico-huancavelica>

Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas. (2014, Junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/siete-pasos-constituir-empresa-72-horas-62360>

Sierra Exportadora capacitó en Huancavelica a 54 productoras en categorizado de fibra de alpaca. (2015, octubre). Sierra y Selva Exportadora. Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/2015/10/28/sierra-exportadora-capacito-en-huancavelica-54-productoras-en-categorizado-de-fibra-de-alpaca/>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2017). *Exportaciones Peruanas*.

Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2018). *INGRESOS TRIBUTARIOS RECAUDADOS POR LA SUNAT - TRIBUTOS INTERNOS SEGÚN DEPARTAMENTO, 2004-2017*. Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_departamento.html.

- Universidad de Chile, Instituto de Estudios Internacionales. (2011). Generación de Diálogo Chile-Perú, Perú-Chile. Recuperado de <http://idei.pucp.edu.pe/libros/3-economicos-comerciales-2011.pdf>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. Recuperado de <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2016>
- World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf
- World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- World Energy Council. (2014). *Cambio Climático: Implicaciones para el Sector Energético*. Recuperado de <https://www.worldenergy.org/wpcontent/uploads/2014/06/Publicacion-Cambio-Climatico-implicaciones-para-el-sector-energetico-IPCCC-AR5.pdf>
- World Travel Awards. (2016). *South America's Leading Culinary Destination 2016*. Recuperado de <https://www.worldtravelawards.com/award-south-americas-leading-culinary-destination-2016>

Apéndices

Apéndice A: Entrevista a Carlos Poma Ramos, Gerente Municipal de Huancavelica

Fecha: 30/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Carlos Poma Ramos

Modo de la entrevista: Presencial

Agradecemos mucho brindarnos parte importante de su tiempo para poder realizarle unas preguntas, somos estudiantes de maestría de CENTRUM Católica de Lima y es importante para nosotros realizar este trabajo de investigación para entender más acerca de la situación de la región de Huancavelica.

Entrevistador: ¿Qué tipos de programas están considerando para Huancavelica?

Entrevistado: Existe un programa de solidaridad que apoya a ciertas iniciativas de negocio, pero la programación de las inversiones son multianuales hasta el 2021, siendo definidos por el equipo técnico y presentados a la Oficina de Programación Multianual de Inversiones. En el pasado no existía la programación multianual y se gestionaba de una manera más rápida, al día de hoy se han puesto muchos candados que vienen del MEF, lo cual ha traído como consecuencia que no se dejen obras.

Entrevistador: ¿Por qué no se concluyen las obras?

Entrevistado: Lo que sucede es que normalmente son pequeños proyectos a los que no se les da el apoyo adecuado, por lo que en asociación con ProInversión se viene trabajando en la figura de obras por impuestos, habiéndose ejecutado hasta el día de hoy cuatro proyectos en la región con el 100% de inversión privada, proyectos ejecutados en años anteriores, pues en el 2018 no se han ejecutado aún proyectos bajo esa modalidad. Asimismo, se han creado asociaciones públicas privadas para llevar adelante proyectos como el de tratamiento de agua

potable para la ciudad de Huancavelica, pero por decisiones políticas no se ha realizado en el presente año.

Entrevistador: ¿La municipalidad se encuentra preparada para desarrollar e impulsar este tipo de figura contractual?

Entrevistado: Se viene capacitando al personal para que pueda estar preparado para acelerar la aprobación y ejecución de este tipo de contratación. Asimismo, la municipalidad trabaja con los diferentes ministerios, por ejemplo con el ministerio de educación, con el ministerio del interior como parte de la gestión para llevar adelante los diferentes proyectos que se pueden ejecutar con el dinero que el gobierno central distribuye a los ministerios. Hasta el día de hoy se han ejecutado 79 proyectos con apoyo del estado y cuatro con inversión privada.

Entrevistador: Con respecto al turismo, ¿se cuenta con planes de llevar a cabo algún proyecto relacionado?

Entrevistado: Se ha pensado en desarrollar conjuntamente con el gobierno regional proyectos relacionados con el Tren Macho y la mina Santa Bárbara; se viene buscando la inversión privada de parte de las empresas que se encuentran en la región, pero, por ejemplo la empresa minera Buenaventura no apoya mucho, solo ha apoyado en el asfaltado de ciertas vías, aportando solamente dos millones de dólares. La empresa privada no le da ninguna retribución a la región.

Entrevistador: Y para el desarrollo de la región ¿se tiene pensado privatizar algunos establecimientos?

Entrevistado: Se ha venido pensando en esa alternativa, pero la población no mira con buenos ojos que se privatice por el tema de los costos, existe mucha resistencia. Hay un descontento de la población por el tema de la energía, es irónico pues somos productores de energía pero la energía para los pobladores de la región Huancavelica es la más cara.

Apéndice B: Entrevista a José Javier Blue, Educador

Fecha: 29/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Nombre de entrevistado: José Javier Blue

Puesto u ocupación: Educador

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: ¿Es usted huancavelicano?

Entrevistado: Sí, soy huancavelicano. Soy educador de profesión, hijo de padres emprendedores. He realizado múltiples investigaciones que me han llevado a conocer de forma muy cercana la realidad de la región. Soy uno de los pocos profesionales que se ha quedado en la región y que hoy lucha por sacarla adelante. Desde hace algunos años trato de llevar a cabo un proyecto de exportación de papas en chips. Realicé el contacto con un empresario italiano interesado en el negocio pero la falta de accesos a las zonas productivas desanimó al inversor, quien consideraba muy riesgosa la inversión por las pocas vías de acceso. Ese fue mi sueño.

Entrevistador: ¿Por qué cree que hoy la región es una de las más pobres del país?

Entrevistado: Antes de Fujimori, la región era considerada una de las más pobres y fue entonces cuando llegaron las ONG a construirles de todo a los comuneros, muchas cosas que luego ellos mismos destruían. No hay alianzas sostenibles ni proyectos duraderos. Aquí deben implementarse proyectos a 20 horas. En conclusión, las medidas correctivas fueron peores porque el huancavelicano se acostumbró a no luchar por su tierra.

Entrevistador: ¿Cuál cree que es el principal problema de Huancavelica?

Entrevistado: No hay una legislación responsable, la empresa privada en Huancavelica hace lo que quiere sin ningún control, lo cual no contribuye con el crecimiento de la región.

Entrevistador: Sabemos que Huancavelica ha sido desde siempre considerada como una región minera. Desde su punto de vista ¿considera que la minería puede incentivar el desarrollo de la región?

Entrevistado: El estado no tiene la capacidad ni la fuerza moral para decirle algo a las empresas mineras y estas actúan de acuerdo a su conveniencia. Además, aquí la minería solo se concentra en su zona de influencia y no se hace responsable, y como no se encuentra en la capital, entonces lamentablemente no tiene ningún impacto en el desarrollo regional.

Entrevistador: ¿Y qué pasa con la minería informal?

Entrevistado: Las nuevas generaciones piden minería responsable pero lamentablemente no hay quien compre a estas mineras ilegales porque aunque lo hicieran no lograrían cumplir con los requerimientos de las grandes transnacionales. Por lo general el gobierno promueve la concesión a las grandes empresas internacionales pero estas no logran hacer mucho por la minería ilegal.

Entrevistador: Qué cree que podría hacer el gobierno para mejorar la situación.

Entrevistado: Crear más controles. Fiscalización de la inversión extranjera. En otros países no crecen tanto los malls como lo hacen en Perú, tienen más controles y protegen más sus negocios locales. Un ejemplo aquí es lo que pasó cuando prohibieron los buses camiones, entonces comenzaron a importarlos y dejamos de producir perdiendo capacidad para emplear a más personas. Abencia Meza creó su marca de cerveza que luego se convirtió en Ampay, pero al final terminó vendiendo su fábrica a la Backus. Existen los grandes monopolios en Perú y al final el empresario termina haciendo lo que le da la gana en el Perú porque tiene el apoyo de los legisladores.

Entrevistador: ¿Y cree que esta falta de control de la inversión privada perjudica a Huancavelica?

Entrevistado: Sí, y mucho.

**Apéndice C: Entrevista a Héctor Zarate Palomino, Gerente de Desarrollo Económico
del Gobierno Regional**

Fecha: 30/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Héctor Zárate Palomino

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: ¿Cuál cree que es la actividad económica más importante de la Región?

Entrevistado: Desde nuestro punto de vista, la agricultura es una de las actividades económicas más importantes de la región, emplea a la gran mayoría de la población económicamente activa y genera transacciones económicas todo el año.

Entrevistador: Desde su punto de vista, ¿cómo la minería contribuye a la región?

Entrevistado: La minería en la región actualmente es meramente extractiva, no genera desarrollo ni bienestar para la región, las mineras que operan en la región solo tienen influencia sobre las localidades cercanas a su operación, sin embargo, no contribuyen exponencialmente a la región.

Entrevistador: ¿Qué otra actividad económica tiene potencial de desarrollo en la región?

Entrevistado: La ganadería es la actividad económica con mayor crecimiento en la región, se ha dinamizado, aunque no generan grandes ingresos, porque existe poca competitividad para poder competir con regiones como Junín y Ayacucho y básicamente por la falta de tecnología.

Entrevistador: ¿Cómo la región interviene en esta actividad para convertirla en una potencia regional?

Entrevistado: Existen factores que no permiten desarrollar la industria por la baja competitividad y el nulo sentido de asociación de los ganaderos, son propietarios de hectáreas que producen pasto de baja calidad con pocas cabezas de ganado y alpacas.

Entrevistador: Si producir fibra de vicuña es mucho más rentable que la fibra de alpaca, ¿cuál es motivo de su baja producción?

Entrevistado: La vicuña es un animal silvestre y existe una ley muy estricta que las protege, los ganaderos no están capacitados en la crianza, existen grandes áreas por arriba de los 3,600 m.s.n.m. pero no existen asociaciones para alcanzar grandes producciones de telas de vicuña que sean atractivas para las grandes marcas de diseñadores. Por otro lado, por ser una especie protegida la falta de guarda-parques dificulta la crianza de la especie.

Entrevistador: El sector de acuicultura según los últimos años ha crecido consideradamente, ¿cuál ha sido la participación de la región en ese crecimiento?

Entrevistado: Ninguna, es exclusiva del sector privado y las concesiones dadas por el gobierno central. La crianza de trucha de la región es para consumo local.

Entrevistador: Es decir, ¿la inversión privada negocia directamente con el gobierno central?

Entrevistado: Existen empresas chilenas que producen y crían truchas alrededor de la laguna de Choclococha, pero con sede en la región Lima, donde declaran sus impuestos y lo que se necesita es crear pequeñas y micro empresas que facturen y declaren impuestos en la región

Entrevistador: Por lo tanto, ¿existe gran potencial en ese sector?

Entrevistado: Es un sector más prometedor actualmente, pero debe acelerar su crecimiento para lograr alcanzar y superar a Puno y Junín en la producción de truchas.

Entrevistador: ¿Y el turismo?

Entrevistado: La región carece de lugares turísticos como sí los tiene la región Cusco, sin embargo, cuenta con sitios y recursos turísticos que deberán colocarse en valor y crear un clúster turístico que explote el turismo vivencial, recreativo. Actualmente no se cuenta con hoteles cinco hoteles, ni aeropuerto y el tren llega cada dos días a la ciudad, el acceso a la ciudad es solo por carretera y tren.

Apéndice D: Entrevista a Edgar Córdova, Gerente de Relaciones Comunitarias de Buenaventura

Fecha: 26/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Edgar Córdova

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: ¿Cómo considera la visión de la minería en Huancavelica?

Entrevistado: Existían minas pequeñas que no eran buenas para generar desarrollo.

Actualmente solo hay tres unidades mineras grandes y el resto son informales, Julcani es lo único que queda de yacimiento para Buenaventura. La región de Huancavelica es minera 100% tradicionalmente, por eso es que el huancavelicano es minero.

Entrevistador: ¿Qué es lo que determina el interés de una empresa para invertir aquí?

Entrevistado: Lo que ayudaría es tener presentes dos cosas: interés privado y los yacimientos. En Huancavelica existen yacimientos privados y muy pequeños, por eso las empresas mineras no invierten. Los privados deben hacer las exploraciones donde hay veta de mineral, pero ya se han realizado varias exploraciones sin éxito.

Entrevistador: ¿Cuánto es la inversión promedio que realiza el privado para determinar si se puede encontrar un yacimiento?

Entrevistado: En realidad es muy variable, depende de la zona, pero el último estudio realizado tuvo un costo de 12 millones de dólares que es una inversión netamente privada sin retorno, es por eso que las exploraciones son inversiones propias de las mineras y Buenaventura realizó varios estudios pero no se encuentra un yacimiento que pueda rendir 5 mil toneladas diarias que podría dar una rentabilidad a cinco años y que justifique la inversión hasta que se encuentre otro yacimiento. El único yacimiento actual es el de Julcani que produce 170 mil TN.

Entrevistador: ¿Cómo es que Buenaventura brinda ayuda a la región de Huancavelica?

Entrevistado: Nosotros no brindamos apoyo a toda la región, se colabora con la zona de influencia directa, no con toda la región.

Entrevistador: ¿Y cómo realizan el apoyo a la zona de influencia directa?

Entrevistado: Revisamos cuál es el potencial de la zona a la que estamos ayudando para apoyarla con capacitaciones en alpaca y agricultura.

Entrevistador: ¿Cómo determinan el potencial de esta zona?

Entrevistado: Nosotros hacemos estudios de la zona que son pagados por nosotros mismos.

Entrevistador: ¿Reciben alguna información técnica de la región?

Entrevistado: No, todo es realizado por nosotros mismos, ellos no nos brindan ningún estudio detallado.

Entrevistador: ¿Qué considera que podría ayudar en este tema de apoyo a las comunidades, no necesariamente de la zona de influencia directa?

Entrevistado: Hace tiempo se dio la figura del Patronato que estaba organizado por empresarios huancavelicanos, pero lamentablemente no avanzó con las iniciativas.

Entrevistador: ¿Qué considera que faltó en esta asociación de Patronato?

Entrevistado: Una correcta dirección y liderazgo, así como un real compromiso de las iniciativas por llevarlo adelante.

Entrevistador: ¿Cómo es la relación con el Gobierno Regional?

Entrevistado: El Gobierno Regional sí les ayuda con temas de las comunidades aunque no hay mucha solicitud de ayuda a ellos, cuando se le solicita sí ayudan.

Entrevistador: ¿Qué haría usted para impulsar la economía de Huancavelica?

Entrevistado: Se debería realizar un análisis de venta de Cobriza. Actualmente la mina Cobriza debería venderse y así poder dar un impulso privado. Mientras más se deja pasar el tiempo inevitablemente va a bajar su precio.

Apéndice E: Entrevista a Raúl Benito, Asistente de la Gerencia de Presupuesto de Inversiones

Fecha: 30/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Raúl Benito

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: ¿Es usted de la ciudad de Huancavelica?

Entrevistado: Sí, soy huancavelicano.

Entrevistador: ¿Cuáles son las especies ganaderas de la región?

Entrevistado: Están la alpaca y el ovino, más se encuentra la alpaca de la que se obtiene la lana para venta de la fibra.

Entrevistador: ¿A dónde venden la fibra? ¿A productores textiles de la región de Huancavelica?

Entrevistado: Acá hay muy poca producción de textil, lo venden a empresas grandes como Incatop. Se podría encontrar mayor información en Citec Textil.

Entrevistador: ¿Con respecto a la trucha hay proyectos actuales?

Entrevistado: Se ha realizado repoblamiento de truchas en Huachocolpa, que se encuentra a tres o cuatro horas del distrito de Huancavelica.

Entrevistador: ¿Cuánto es el presupuesto asignado a proyectos?

Entrevistado: Se deriva para gestión de la Municipalidad aproximadamente 12 millones de soles que vienen del canon minero asignado a la región. Este presupuesto se rige bajo la cantidad de habitantes en Huancavelica; de los cuales solo siete millones se usan para proyectos públicos.

Entrevistador: ¿Qué tipo de proyectos se realizan?

Entrevistado: Actualmente se rige bajo un plan que ya se encuentra establecido, se consideran cinco proyectos que tienen como prioridad el saneamiento básico, salud y educación. El proyecto de Saccsachaca que contribuye al turismo termina este 2018 y ha costado 12 millones de soles donde los intereses que se han cobrado son altos y debería ser revisado por la Contraloría.



Apéndice F: Entrevista a Obert Pariona, Gerente de Presupuesto e Inversiones

Fecha: 30/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Obert Pariona

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: ¿Existen proyectos que sean sustentados por inversión privada?

Entrevistado: Sí, existen algunos proyectos como las ONG llamadas Inversión Vecinos Perú, Madre Coraje y otras.

Vecinos Perú presentó un proyecto integral que incluía cobertizos para animales y alimentación de ellos, este proyecto tuvo que disgregarse a solicitud de Invierte.pe por un tema normativo que exige presentar los proyectos por etapas, es decir, por burocracia debimos pedirle que vuelva a presentarlo de acuerdo como lo exigen las normas y eso demora porque ellos finalmente deben reajustar el proyecto.

Entrevistador: ¿Se ha solicitado hacer obras por impuestos a las entidades privadas?

Entrevistado: Solo hay cuatro empresas grandes y no realizan este tipo de obras, su facturación no es Huancavelica sino en Lima, por tanto, el impuesto IGV tampoco queda en la región, estas empresas solo ayudan en la zona de injerencia. No hay aporte de hidroenergía, todo eso viene del canon.

Apéndice G: Entrevista a Ruth Limaco, Administradora del Hotel “Victoria”

Fecha: 30/04/2018

Entrevistador: Grupo 09

Entrevistado: Ruth Limaco

Modo de la entrevista: Presencial

Entrevistador: Qué bonito su vestido, ¿es propio de Huancavelica?

Entrevistado: Los ayacuchanos trajeron sus vestidos a Huancavelica. Los huancavelicanos con la minería tenemos muchos más ingresos, por lo que podemos darnos el lujo de tener vestimenta con mayor bordado, más elegantes que en promedio te cuesta trescientos soles el poder hacerlo.

Entrevistador: ¿Y acá en la ciudad hay personas que hacen los vestidos?

Entrevistado: Bueno, el vestido que ustedes ven que traigo puesto me lo hice yo; es que el vestido no es solo el vestido sino también el enagüe, para que cuando uno baila, se nota todo el vestido y el enagüe.

Entrevistador: ¿Como huancavelicanos, cuentan con alguna idea para el desarrollo del turismo?

Entrevistado: Un anhelo que tenemos es tener un teleférico que vaya de cerro a cerro que recorra toda la ciudad y que vaya a la mina Santa Bárbara, la mina de los muertos y otros lugares turísticos, esperemos que en algún momento se pueda dar.

Entrevistador: De hecho eso sería de gran ayuda para la ciudad; ahora, en la entrevista que tuvimos con el representante del gobierno regional, nos comentaba de la posibilidad de construir un aeropuerto y que ya se habían llevado a cabo conversaciones.

Entrevistado: Efectivamente, en la pampa de Pueblo Libre, y esperemos que prospere el proyecto; el actual gobernador Álvarez es nuestro amigo y nos dijo que aunque sea con el

apoyo de la empresa privada él conseguía el aeropuerto, ese era su objetivo, su caballito de batalla, pero ya le queda ocho meses en el cargo y no se ha hecho nada. Acá en Huancavelica no todos pensamos empresarialmente; existe demasiado egoísmo, si las personas piensan como los ciudadanos arequipeños que dicen “vamos ayúdame que yo luego te ayudo a ti”, Huancavelica sería otra cosa. Los trabajadores que aún se encuentran en el gobierno regional son trabajadores que están ahí desde que eso era la corte, ya son ancianos y siguen ahí y parece mentira pero esa gente es la que dificulta el ingreso de jóvenes al gobierno regional; por lo que consideramos que deberían sacarlos y que entre gente joven con nueva sangre, con otra mentalidad para que Huancavelica salga adelante.

Entrevistador: A raíz de eso, nosotros nos preguntábamos por qué no se asocian para generar mayor producción o crecer.

Entrevistado: Lo que sucede es que a pesar de que este sitio es sagrado, nunca se ha tenido una identidad huancavelicana porque en la época de los incas todo eran culturas y no había identidad, porque llegaba gente de Puno y de Chiclayo, trabajaban, sacaban su parte de lo que necesitaban y se iban, no dejaban nada acá (Huancavelica). De mi identidad, algo así como Chavín, Mochica, Tiahuanaco, no había, entonces cuando llegan los españoles hacen lo mismo, se apropian de la mina Santa Bárbara pero no tienen gente porque acá no hay gente, no hay comunidades, entonces traen de otros sitios, de Huancayo, del norte, del sur y todos iban a la mina de la muerte.

Entrevistador: ¿Entonces, señora, qué propondría usted?

Entrevistado: Considero que cuando queramos sacar algo de Huancavelica, debemos mandar a los turistas más hacia la parte cultural de las iglesias, de lo que nos ha dejado España. Acá en Huancavelica existen otros lugares turísticos pero que no están desarrollados.

Apéndice H: Fotos en la Región de Huancavelica



