

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Huánuco

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Warner Ivan Aiquipa Jorge

Ronald Alexander Alva Guevara

Jimmy Arcos Cruz

Johnny Escudero Fernández

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, agosto del 2018

Agradecimientos

Nos gustaría que estas líneas sirvan para transmitir nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que nos han brindado su apoyo ya que han colaborado en la realización de nuestro Plan Estratégico.

Al profesor Juan Manuel Aguilar de CENTRUM Católica, por la constante asesoría recibida, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de todo el proceso.

Queremos expresar un especial agradecimiento a nuestras familias que nos motivaron a culminar de manera satisfactoria la maestría y obtener el grado de magister en administración de negocios en la mejor escuela de negocios del Perú.

Queremos expresar nuestros agradecimientos a nuestros compañeros de estudio, por su amistad sincera, espíritu de colaboración y orientación a objetivos que ha sido motivación constante de todos los integrantes de la maestría para culminar satisfactoriamente los estudios y obtener el grado de magister.

A los profesores de la Escuela de Alta Dirección y Administración EADA Barcelona quienes nos impartieron sus conocimientos en las habilidades blandas requeridas por las organizaciones para un efectivo dominio del liderazgo y manejo de equipos.

A nuestros compañeros de trabajo y jefes por apoyarnos con asumir nuestra carga laboral en los días de obligaciones académicas y durante la elaboración de la tesis y preparación para la sustentación.

Dedicatorias

A mi esposa Erica por su apoyo y comprensión a lo largo de toda la maestría y a mi madre y hermanos por ser la motivación de mis logros.

Warner Aiquipa

A Dios en primer lugar, a mi madre que es mi motor y motivo de todos mis logros, así como mis hermanos por sus consejos a seguir siendo una mejor persona y profesional cada día.

Ronald Alva

A mi esposa Kristal y mis adorados hijos Ethan y Flavia, por su comprensión y motivación, a mis padres y hermanos, por su constante apoyo y fortaleza.

Jimmy Arcos

Para mi esposa Hádali por toda su comprensión, a mi hija Nana por el empuje de vida que me contagia y a mi madre Magna, quien me brinda fortaleza en todo momento.

Johnny Escudero

Resumen Ejecutivo

La región de Huánuco por razones geográficas, tiene como actividades representativas a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura las cuales representan aproximadamente el 17% de PBI del total de la región según INEI 2016, la producción de diversos productos agrícolas se debe a la amplitud y condiciones favorables del terreno que posee además de características socioculturales que aún mantiene, la mayoría de estos terrenos agrícolas son trabajados de manera tradicional y cuentan con una gran oportunidad de mejora para potenciarlos.

Otras actividades que impactan de manera positiva en el PBI de la Región Huánuco son el comercio y construcción con un 12% y 11% respectivamente, que en su gran mayoría son realizados de manera informal. Como mención adicional y en comparación con otras regiones aledañas se evidencia que la actividad del turismo y su infraestructura está poco desarrollada.

Nuestro plan para la Región Huánuco desea potenciar actividades económicas como la agro exportación, agroindustria y turismo para elevar el nivel de competitividad, generar inversión privada y ofrecer mayor atractivo turístico que puedan inyectar el capital externo de otras localidades ya que cuenta con el suficiente atractivo natural e histórico para lograrlo.

La Región Huánuco al 2028 basará su economía en industrias competitivas, rentables y sostenibles como la agro exportación y turismo, como consecuencia de ello mejorará el bienestar económico y social de su población.

Abstract

The region of Huánuco for geographical reasons, has as representative activities to agriculture, livestock, hunting and forestry which represent approximately 17% of GDP of the total of the region according to INEI 2016, the production of various agricultural products is due to the amplitude and favorable conditions of the land that also has socio-cultural characteristics that it still maintains, most of these agricultural lands are worked in a traditional manner and have a great opportunity for improvement to enhance them.

Other activities that have a positive impact on the GDP of the Huánuco Region are trade and construction with 12% and 11% respectively, most of which are carried out informally. As an additional mention and in comparison with other neighboring regions it is evident that the activity of tourism and its infrastructure is underdeveloped.

Our plan for the Huánuco Region aims to boost economic activities such as agro-export, agro-industry and tourism to raise the level of competitiveness, generate private investment and offer greater tourist attraction that can inject the external capital of other localities since it has enough natural attractiveness and historical to achieve it.

The Huánuco Region by 2028 will base its economy on competitive, profitable and sustainable industries such as agricultural exports and tourism, as a consequence of which it will improve the economic and social welfare of its population.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General de la Región Huánuco.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión.....	13
2.3. Misión	13
2.4. Valores.....	13
2.5. Código de Ética	14
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1. Intereses nacionales	15
3.1.2. Potencia nacional.....	16
3.1.3. Principios cardinales.....	20
3.1.4. Influencia del análisis en la región Huánuco	22
3.2. Análisis Competitivo del País	23
3.2.1. Condiciones de los factores.....	23
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	24

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las regiones	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	25
3.2.5. Influencia del análisis en la región Huánuco	26
3.3. Análisis PESTE	26
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	26
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	44
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	44
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	45
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la región Huánuco	45
3.5. La región de Huánuco y sus competidores	46
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	47
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	49
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	50
3.5.4. Amenaza de los entrantes	50
3.5.5. Rivalidad de los competidores	51
3.6. La región Huánuco y sus Referentes	53
3.7. Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Referencial de la región Huánuco	54
3.8. Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna	57
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	57

4.1.1. Administración y gerencia (A).....	57
4.1.2. Marketing y ventas (M)	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	65
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	67
4.1.5. Recursos humanos (H).....	68
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	68
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	69
4.3. Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses de la región Huánuco y Objetivos de Largo Plazo	71
5.1. Intereses de la región de Huánuco.....	71
5.2. Potencial de la región de Huánuco	71
5.3. Principios Cardinales de la región de Huánuco	105
5.4. Matriz de Intereses de la región de Huánuco (MIO).....	107
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	110
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	110
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	112
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	115
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	117
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	118
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	119

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	120
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	122
6.9. Matriz de Ética (ME).....	122
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	123
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	124
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	127
6.13. Conclusiones	127
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	128
7.1. Objetivos de Corto Plazo	128
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	132
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	135
7.4. Estructura Organizacional de la región Huánuco.....	136
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	138
7.6. Recursos Humanos y Motivación	138
7.7. Gestión del Cambio	139
7.8. Conclusiones	139
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	141
8.1. Perspectivas de Control	141
8.1.1. Aprendizaje interno	141
8.1.2. Procesos	141
8.1.4. Financiera.....	142

8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	142
8.3. Conclusiones	142
Capítulo IX: Competitividad de la región Huánuco.....	145
9.1. Análisis Competitivo de la Región Huánuco.....	145
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huánuco.....	149
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Huánuco.....	151
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	151
9.5. Conclusiones	152
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	153
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	153
10.2. Conclusiones Finales	153
10.3. Recomendaciones Finales.....	154
10.4. Futuro de la región Huánuco.....	157
Referencias	158
Apéndice A: Nota Periodística del Diario Gestión del 03 de octubre de 2017	167
Apéndice B: Nota Periodística del Portal Pagina 3 del 05 de febrero de 2018.....	168

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Características Demográficas de la Región Huánuco</i>	2
Tabla 2.	<i>Región Huánuco: Principales Indicadores de la Región - 2017</i>	3
Tabla 3.	<i>Valor Agregado Bruto según Actividades Económicas (en Miles de Soles)</i>	4
Tabla 4.	<i>Producción agrícola 2010-2014(en Toneladas)</i>	4
Tabla 5.	<i>Región Huánuco: Concentración Hombres y Mujeres por Provincias - 2017</i>	5
Tabla 6.	<i>Región Huánuco: Concentración de la PEA según actividades de la Región - 2017</i>	7
Tabla 7.	<i>Región Huánuco: Valor Agregado Generado por Actividad Económicas 2016(miles de soles)</i>	8
Tabla 8.	<i>Región Huánuco: Indicador de Capital Social y Cultural</i>	10
Tabla 9.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	15
Tabla 10.	<i>Distribución de superficie y población por región natural del Perú</i>	16
Tabla 11.	<i>Partidas arancelarias de la tara</i>	30
Tabla 12.	<i>Principales mercados de tara en polvo 2017</i>	34
Tabla 13.	<i>Principales mercados de la goma de tara 2017</i>	35
Tabla 14.	<i>Superficie cosechada por hectáreas 2014-2017</i>	39
Tabla 15.	<i>Principales mercados extranjeros de la paprika peruana</i>	40
Tabla 16.	<i>Supuestos de valor para el desarrollo de la industria de la tara</i>	43
Tabla 17.	<i>Supuestos de valor para el desarrollo de la industria de la paprika</i>	43
Tabla 18.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	46
Tabla 19.	<i>Valor Agregado Bruto de la región Huánuco 2015(miles de soles).</i>	47
Tabla 20.	<i>Matriz de perfil competitivo</i>	54
Tabla 21.	<i>Matriz de perfil referencial</i>	55

Tabla 22. <i>Índice de Competitividad Regional del Perú</i>	59
Tabla 23. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	69
Tabla 24. <i>Población Censada, 1940-2007(en miles de personas)</i>	72
Tabla 25. <i>Crecimiento de la Población Censada, 1940-2007(tasa de crecimiento anual en porcentajes)</i>	72
Tabla 26. <i>Distribución de la Población por Grupo de Edad 1993,2007 y Proyección 2025(en porcentajes)</i>	73
Tabla 27. <i>Estimación de la PEA en la Región Huánuco</i>	78
Tabla 28. <i>Estimación de la PEA ocupada en la Región Huánuco, en miles</i>	79
Tabla 29. <i>Superficie total agropecuaria de la región Huánuco</i>	81
Tabla 30. <i>Volúmenes en MMC/año de uso de agua por cuenca hidrográfica.</i>	82
Tabla 31. <i>Asociación de observadores de aves.</i>	85
Tabla 32. <i>Ocasional</i>	87
Tabla 33. <i>Software</i>	88
Tabla 34. <i>Hardcore</i>	88
Tabla 35. <i>Mercado de Turismo Especializado de Avistamiento de Aves</i>	92
Tabla 36. <i>Mercado de Turismo Tradicional</i>	92
Tabla 37. <i>Flujo Proyectado de Ingresos Turismo Especializado y Tradicional al 2028</i>	93
Tabla 38. <i>Flujo Proyectado de Ingresos Industria de la Tara al 2028</i>	94
Tabla 39. <i>Flujo Proyectado de Ingresos Industria de la Paprika al 2028</i>	95
Tabla 40. <i>Producción, Área Cosechada y Rendimientos de Papa (Miles de T.M., miles de Has., T.M. por Ha.)</i>	97
Tabla 41. <i>Total de empresas manufactureras según provincias y tamaño de la Región Huánuco: 2014</i>	98

Tabla 42. <i>Total de empresas manufactureras según actividad de la Región Huánuco 2014...</i>	99
Tabla 43. <i>Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (como % total .. de hogares).....</i>	102
Tabla 44. <i>Variables del Índice de Competitividad Regional del Perú, Ciudad Huánuco ..</i>	105
Tabla 45. <i>Matriz de intereses organizacionales</i>	107
Tabla 46. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas</i>	111
Tabla 47. <i>Matriz PEYEA de Huánuco -Posición estratégica externa</i>	113
Tabla 48. <i>Matriz PEYEA de Huánuco -Posición estratégica interna.....</i>	113
Tabla 49. <i>Matriz de Decisión.....</i>	120
Tabla 50. <i>Matriz Cualitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)</i>	121
Tabla 51. <i>Matriz Rumelt.....</i>	122
Tabla 52. <i>Matriz de Ética</i>	123
Tabla 53. <i>Estrategias Retenidas</i>	124
Tabla 54. <i>Estrategias de Contingencia</i>	124
Tabla 55. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	126
Tabla 56. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores.....</i>	127
Tabla 57. <i>Políticas</i>	136
Tabla 58. <i>Tablero de Control Integrado de la Región Huánuco.....</i>	143
Tabla 59. <i>Plan Estratégico Integral de la región Huánuco</i>	156

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa político de Huánuco.	1
<i>Figura 2.</i>	Porcentaje pobreza por provincia.	6
<i>Figura 3.</i>	Población económicamente activa de la Región Huánuco	7
<i>Figura 4.</i>	Evolución del PBI de la región Huánuco.	8
<i>Figura 5.</i>	Arribo a establecimientos en hospedajes en Huánuco (en número de persona)	9
<i>Figura 6.</i>	Producción de tara en vaina por regiones 2015.	30
<i>Figura 7.</i>	Participación de las regiones en la producción de tara.	31
<i>Figura 8.</i>	Exportaciones de tara en polvo y mucilagos.	32
<i>Figura 9.</i>	Exportaciones de tara en polvo 2017.	33
<i>Figura 10.</i>	Exportaciones de mucilagos de tara 2017.	33
<i>Figura 11.</i>	Principales mercados de la tara en polvo 2017.	34
<i>Figura 12.</i>	Principales mercados de la goma de tara 2017.	36
<i>Figura 13.</i>	Evolución de los precios mensuales USD por kg (FOB) del polvo de tara y la goma de tara 2016-2017.	36
<i>Figura 14.</i>	Superficie cosechada de paprika 2014-2017.	39
<i>Figura 15.</i>	Producción nacional por regiones del 2014 al 2017.	40
<i>Figura 16.</i>	Principales mercados de la paprika peruana.	41
<i>Figura 17.</i>	Evolución de los precios FOB USD/kg 2016-2017.	41
<i>Figura 18.</i>	Demanda internacional de paprika 2014.	42
<i>Figura 19.</i>	Lista de indicadores utilizados para el análisis según componentes y dimensiones.	76
<i>Figura 20.</i>	División del nivel de progreso social según el puntaje.	77

<i>Figura 21.</i> Superficie agrícola de Huánuco 2007.....	81
<i>Figura 22.</i> Observadores de aves interesados en el Perú.	86
<i>Figura 23.</i> Observadores de aves interesados en visitar Perú	90
<i>Figura 24.</i> Rutas de Aves. Guía de observación de aves en Áreas Naturales Protegidas.....	91
<i>Figura 25.</i> Población Ocupada Por Empleo Informal,.....	96
<i>Figura 26.</i> PEYEA de Huánuco	115
<i>Figura 27.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	117
<i>Figura 28.</i> . Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	118
<i>Figura 29.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	119
<i>Figura 30.</i> Organigrama propuesto para la región Huánuco 2017-2027	137
<i>Figura 31.</i> Índice de competitividad de la Región Huánuco 2017	150
<i>Figura 32.</i> Avance posicional de la región de Huánuco 2017.....	150

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

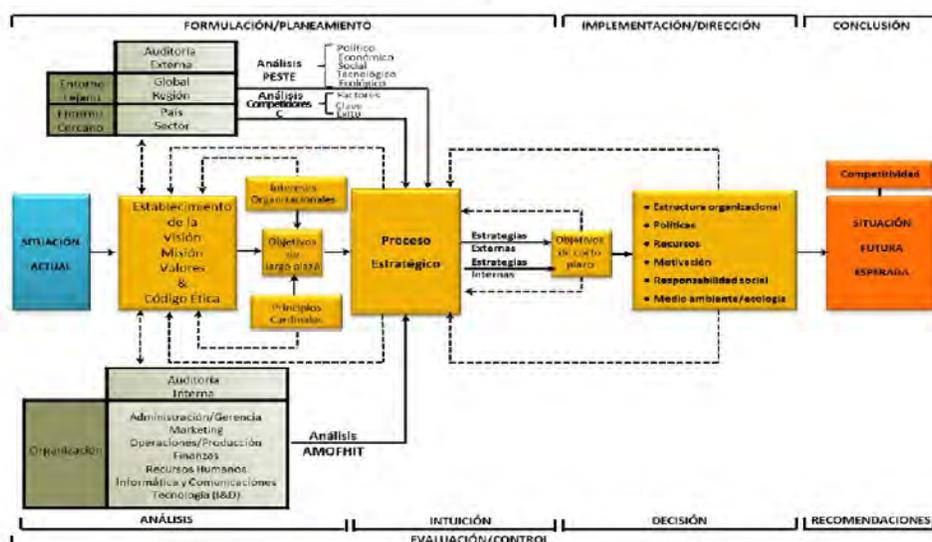


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia. (D'Alessio, 2016)

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. (D'Alessio, 2016)

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

(D'Alessio, 2016)

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). (D'Alessio, 2016)

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, cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias. (D'Alessio, 2016)

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. (D'Alessio, 2016)

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto

implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones. (D'Alessio, 2016)

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. (D'Alessio, 2016)

Capítulo I: Situación General de la Región Huánuco

1.1. Situación General

Huánuco se ubica en la parte central andina del país; abarca territorio andino desde la región quechua hasta la región puna o jalca, la selva alta o Rupa Rupa y selva baja u Omagua. En la figura 1 se muestra el mapa de la Región Huánuco, su territorio cuenta con una extensión territorial es de 37,021.5 Km², posee ciudades representativas en aspectos económicos como Huánuco, Tingo María, La Unión, Llata, Ambo y Panao pero en temas de extensión es Puerto Inca que abarca el 27% del territorio regional, mientras que Yarowilca es la menos extensa con solo el 2% con respecto a la extensión total del terreno (INEI, 2017).



Figura 1. Mapa político de Huánuco.
Tomado de “Geografía de la Región Huánuco”. Recuperado de http://www.peruhuanuco.com/geografia_division_politica.html.

La Región cuenta con 872,523 habitantes de manera proyectada al 2018 distribuidos en sus 11 provincias y 77 distritos, según el Instituto Nacional de Estadísticas según INEI (2017) la mayor ocupación de la población por kilómetro cuadrado se encuentra en la provincia

de Huánuco, con 67 habitantes dentro de un kilómetro cuadrado, y como zona con menor número de pobladores encontramos a Puerto Inca con tan solo 3.1 habitantes por kilómetro cuadrado. En la tabla 1 se muestra las 11 provincias que conforman la región Huánuco, así como la superficie, número de distritos, capital de la provincia, lo que se aprecia que el 50% del territorio lo corresponde tres provincias el cual son las tres provincias con menor índice de pobreza. Según datos del INEI (2017) la estimación poblacional regional indica 20.7 habitantes por kilómetro cuadrado, en cuanto al VAB Huánuco registro 5,425.43 millones de soles de valor agregado bruto que representa un aproximado del 1.2% total del VAB del Perú, en cuanto al PEA el 50% de la población se encuentra en edad para laborar y el 96.9 % de estos se encuentra ocupada, tal como se muestra en la tabla 2. Según INEI (2017) otros indicadores sociales en la Región Huánuco se configuran principalmente en relación a la pobreza que cuenta con rango de 35 a 45%, siendo esto no es un buen indicador ya que casi la mitad de la población no alcanza el progreso económico, así como pobreza extrema que es de 18 a 25%. En vista de que estos los sectores de acceso a la salud, agua potable y educación son pilares fundamentales del desarrollo social, es importante analizar la situación demográfica de Huánuco, la cual será revisada en detalle en el presente Plan Estratégico Institucional.

Tabla 1.

Características Demográficas de la Región Huánuco

Provincia	Área (km ²)	% territorio	Número de distritos	Capital de provincia
Huánuco	4,091.71	11.1%	13	Huánuco
Ambo	1,581	4.3%	8	Ambo
Dos de Mayo	1,387.98	3.8%	9	La Unión
Huacaybamba	1,743.70	4.7%	4	Huacaybamba
Huamalies	3,144.50	8.5%	11	Llata
Leoncio Prado	4,952.99	13.4%	6	Tingo María
Marañón	4,801.50	13%	3	Huacrachuco
Pachitea	2,629.96	7.1%	4	Panao
Puerto Inca	9,913.94	26.9%	5	Puerto Inca
Lauricocha	1,880.13	5.1%	7	Jesus
Yarowilca	759.33	2.1%	8	Chavinillo

Nota: Tomado de “Huánuco Principales Indicadores, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1455/index.htm

Tabla 2.

Región Huánuco: Principales Indicadores de la Región - 2017

Indicador	Medida	Año	Huánuco
Superficie	Kilómetros cuadrados	2012	37,021.5
Población estimada	Personas	2017	872,523
Esperanza de vida	Años de vida	2017	72.7
Crecimiento poblacional	Porcentaje	2017	0.7
Mortalidad infantil	Por 1000 nacidos vivos	2011	21.6
Nacimientos	Personas	2017	18,529
Defunciones	Personas	2017	5,176
PEA	Miles de personas	2012	444.9
PEA ocupada	Personas	2012	431,172
PEA Agricultura, pesca, minería	Personas	2010	237,184
PEA Manufactura	Miles de personas	2012	4.3
Ingreso promedio mensual del hogar	Nuevos soles	2012	813
empresas de 1-10 trabajadores	Porcentaje	2012	83.4
Pobreza	Porcentaje	2012	34.9 - 44.9
Pobreza extrema	Porcentaje	2012	18.1 - 24.5
Población en edad de trabajar (De 14 y más años de edad)	Miles de personas	2012	575.51
Población económicamente activa desempleada	Miles de personas	2012	13.7
PBI per cápita	Nuevos soles por persona	2012	5,425.43

Nota: Tomado de “Huánuco Principales Indicadores, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1455/index.htm

La región de Huánuco en las actividades como Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura, representan el 17% del valor agregado bruto de la región, esto es básicamente porque la región cuenta con alto potencial agricultor, en su participación a nivel nacional en algunos productos alcanzan los dos dígitos y están entre los tres primeros productores a nivel nacional, así mismo cuenta con considerables áreas verdes el cual puede considerarse como una ventaja competitiva por sus áreas forestales, Huánuco cuenta con dos macro regiones naturales, la sierra con 22,012 km² y la selva con 14,837 km², su diversidad geográfica es de tal magnitud que permite albergar a 7 de las 8 regiones naturales clasificadas por el Dr. Pulgar Vidal, sin embargo a nivel nacional alcanza un 3.39%, estas actividades, lo que corresponde a manufactura que es lo que se requiere lograr solo alcanza un 6% a nivel región y a nivel país no alcanza ni el 1% ver tabla 3:

Tabla 3.

Valor Agregado Bruto según Actividades Económicas (en Miles de Soles)

Actividades	Perú	Huánuco	% Sobre País	% Sobre Región
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	25,916,000	878,851	3.39	17
Pesca y Acuicultura	1,629,000	590	0.04	0.01
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	65,253,953	495,852	0.76	9
Manufactura	66,461,771	340,259	0.51	6
Electricidad, Gas y Agua	9,332,000	111,547	1.20	2
Construcción	29,357,000	577,252	1.97	11
Comercio	53,386,000	650,047	1.22	12
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	27,370,000	343,509	1.26	6
Alojamiento y Restaurantes	16,001,000	146,114	0.91	3
Telecom. y Otros Serv. de Información	20,820,000	202,087	0.97	4
Administración Pública y Defensa	25,149,000	536,964	2.14	10
Otros Servicios	114,920,371	1,036,890	0.90	19
Valor Agregado Bruto	455,596,095	5,319,962	1.17	100

Nota: Tomado de “Huánuco Principales Indicadores, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1455/index.htm

La agricultura sigue siendo la primera actividad económica de la población huanuqueña, al concentrar el mayor porcentaje de empleo dentro de la región. En la tabla 4 se detalla la producción agrícola de la región Huánuco, las cuales el té, papa, olluco y arveja son los productos de mayor participación a nivel nacional en la producción, estando entre los segundos y terceros productores a nivel nacional de estos productos

Tabla 4.

Producción agrícola 2010-2014(en Toneladas)

Producto	Total Nacional	Total Huánuco	% Participación	Ranking de la producción nacional	Rendimiento (TM/ha)
Arveja grano verde	116,821	18,061	15.5	3	6.7
Cacao	63,121	2,568	4.1	5	0.5
Café	278,051	2,674	1	9	0.5
Coco	32,116	1,277	4	5	11.8
Frijol grano seco	91,176	8,732	9.6	3	1.4
Haba grano seco	73,087	4,234	5.8	7	1.2
Haba grano verde	65,528	4,205	6.4	6	7.5
Maíz	281,113	17,700	6.3	7	1.2
Olluco	175,091	20,513	11.7	3	10.9
Papa	4,324,876	557,282	12.9	2	14.9
Plátano	2,062,936	142,789	6.9	6	11.5
Te	3,587	687	19.2	2	3.7
Trigo	220,896	15,249	6.9	6	1.3

Nota: Tomado de “Informe económico y social Región Huánuco”. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

Con respecto al análisis sobre la densidad poblacional, tenemos que la ciudad de Huánuco tienen la mayor cantidad de población con respecto al total conformado por 11 ciudades, adicionalmente se puede observar que la participación en cantidad de hombres sobre mujeres en la región es similar en proporción, la provincia de Huánuco es una de las dos ciudades donde encontramos mayor participación de población en edad para trabajar, por otro lado la ciudad de la Región Huánuco que cuenta con menor número de pobladores es Huaycabamba, Puerto Inca es la provincia donde se encuentra la menor cantidad de personas por cada km², seguida por la provincia de Marañón esta información nos ayudará a saber dónde ubicar las inversiones ya que es imprescindible la mano de obra que tomemos según la proyecciones realizadas, tal como se evidencia en la tabla 5.

Tabla 5.

Región Huánuco: Concentración Hombres y Mujeres por Provincias - 2017

Provincia	Población en edad de trabajar	Población Estimada	Densidad poblacional	Total Hombres	Total Mujeres
Huánuco	184,764	310,448	86.44	49.45%	50.55%
Leoncio Prado	80,585	133,500	26.95	52.65%	47.35%
Huamalies	41,358	75,505	24.01	51.47%	48.53%
Pachitea	36,047	72,229	23.54	50.91%	49.09%
Ambo	36,224	57,239	36.34	50.36%	49.64%
Dos de Mayo	29,026	53,324	36.32	50.07%	49.93%
Lauricocha	22,005	38,667	20.78	52.88%	47.12%
Puerto Inca	19,313	31,429	3.12	55.04%	44.96%
Yarowilca	19,380	33,235	45.68	48.57%	51.43%
Marañón	16,102	32,118	6.69	52.23%	47.77%
Huacaybamba	12,022	22,843	13.10	50.69%	49.31%
Total general	496,826	860,537	23.24	50.81%	49.19%

Nota: Tomado de “Perú en Cifras” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017.
Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Nos damos cuenta que 10 de las 11 provincias se encuentran en un nivel de pobreza mayor al 50% alcanzando en un 80% en la zona Pachitea y es la ciudad con mayor cantidad

de población en la región, la provincia que menor nivel de pobreza se observa es la de Leoncio Prado alcanzando un 44.5% de la población y es la segunda provincia con mayor cantidad de habitantes , así mismo Huánuco que es la segunda con mayor valor de niveles de pobreza con 51.9% tiene la mayor cantidad de personas, tal como se aprecia en la figura 2.

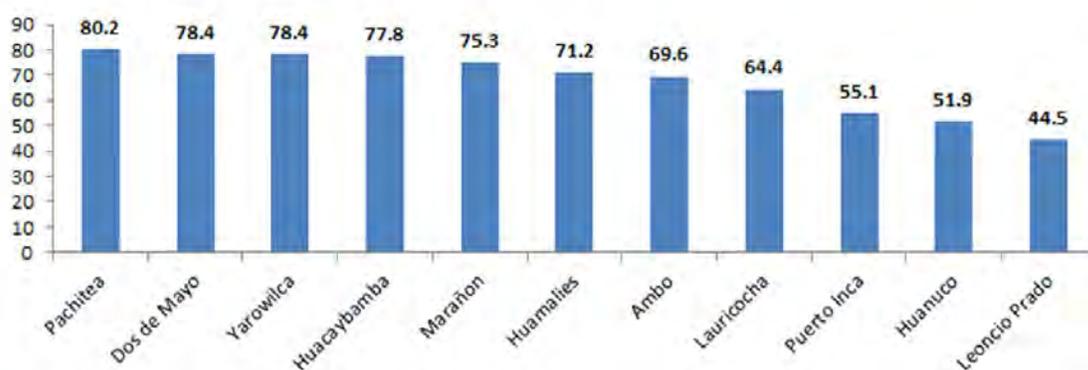


Figura 2. Porcentaje pobreza por provincia. Tomado de “Perú en Cifras” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017.

La agricultura concentra la mayor participación pasando el 50% promedio así como el comercio que representa un 12% promedio, así mismo estas actividades se han mantenido en el tiempo, por otro lado se evidencia un menor crecimiento en el minería, para nuestro caso de estudio vemos que la manufactura concentra solo el 5% aproximadamente, la cual se pretende potenciar con la inversión en la agroindustria con la procesamiento de paprika, cultivo y procesamiento de tara y su conversión en polvo y goma , lo mismo sucede en la actividad de Transporte y comunicaciones el cual el promedio es del 5% con la actividad que se requiere dar impulso del turismo de avistamiento de aves esta actividad generará mayor valor agregado bruto y por lo tanto mayores puestos de trabajo por ser un turismo especializado y no el tradicional , por lo tanto concentrara a turistas con mayor poder adquisitivo. La concentración del PEA de Huánuco por actividad económica se aprecia en la tabla 6 y se observa que el mayor volumen lo concentra el sector agrícola.

Tabla 6.

Región Huánuco: Concentración de la PEA según Actividades de la Región - 2017

Indicador	Unidad de Medida	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PEA Ocupada por Rama de Actividad	Porcentaje	100	100	100	100	100	100
Agricultura y pesca	Porcentaje	52.9	52.4	50.1	50	50.7	51
Minería	Porcentaje	0.8	0.5	0.6	0.8	0.7	0.9
Manufactura	Porcentaje	4.3	4.3	5.7	4.7	4.1	3.7
Construcción	Porcentaje	4.1	4.4	4.6	5.4	5.9	4.5
Comercio	Porcentaje	12.3	11.9	11.1	12.6	13.8	12.4
Transporte y comunicaciones	Porcentaje	5	5.6	5.9	5.6	4.8	6.1
Otros	Porcentaje	20.6	20.9	22	21	20.1	21.3

Nota: Tomado de “Departamento de Huánuco: Potencialidades de la Región,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/>

La mayor participación de la agricultura se concentra en la provincia de Huánuco y la que concentra menor participación es la provincia de Huacaybamba, y tan solo 4 de las 11 provincias hacen 60% de PEA de la agricultura tal como se evidencia en la figura 3.

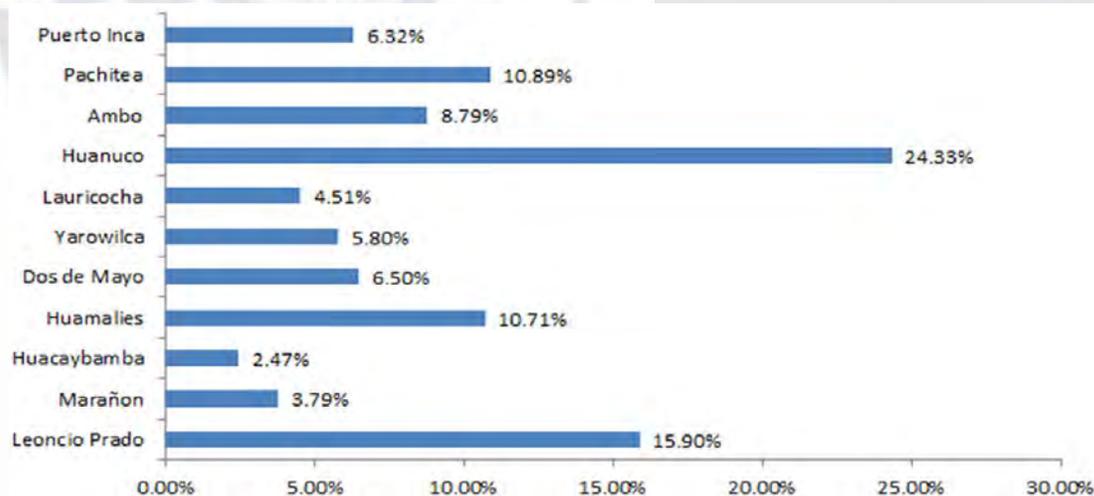


Figura 3. Población económicamente activa de la Región Huánuco
Tomado de “Perú en Cifras” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017.

Por otro lado, se deben buscar proyectos de inversión privada que pretendan impulsar el turismo en la región puesto que como se ve en la tabla 7, lo que corresponde a hospedaje y restaurante escasamente llegan a un 2.74% del total del valor agregado que genera la región con respecto a las otras actividades generadas dentro de la región.

Tabla 7.

Región Huánuco: Valor Agregado Generado por Actividad Económicas 2016(miles de soles)

Actividades	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	716,685	759,137	791,356	856,413	890,833	922,907	878,851
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	308,606	271,396	283,239	338,668	326,856	460,860	495,852
Manufactura	358,907	375,378	381,416	375,660	348,413	339,412	340,259
Electricidad, Gas y Agua	26,254	29,065	30,369	29,734	30,554	32,182	111,547
Construcción	305,495	339,386	504,140	508,927	546,288	573,966	577,252
Comercio	478,395	510,668	566,133	603,682	617,783	637,989	650,047
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	243,599	271,112	295,534	308,643	313,475	326,820	343,509
Alojamiento y Restaurantes	103,262	112,683	123,164	130,662	138,144	142,213	146,114
Telecom. y Otros Serv. de Información	100,677	115,596	134,042	152,151	167,582	185,311	202,087
Administración Pública y Defensa	366,204	388,350	421,745	441,263	475,890	499,898	536,964
Otros Servicios	730,641	782,517	848,734	896,447	943,346	991,075	1,036,890
Total Valor Agregado Bruto	3,739,082	3,955,589	4,380,310	4,642,728	4,799,669	5,113,133	5,319,962

Nota: Tomado de “Actividades Económicas de la Región Huánuco 2016” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) 2017.http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbi_dep09_4.xlsx.

La evolución del PBI ha registrado un crecimiento significativo en los últimos años como se muestra en la figura 4 y con el enfoque necesario en las actividades productivas que proponemos se logrará un mayor despegue económico que impulse a las otras actividades como consecuencia de nuestro enfoque principal que es la generación de empleo digno.

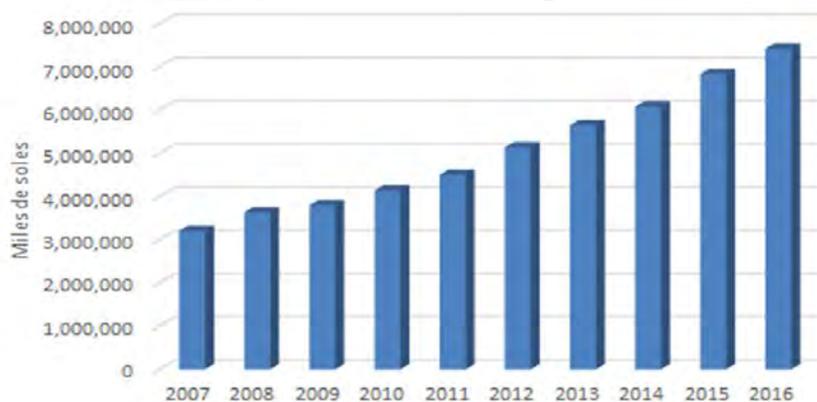


Figura 4. Evolución del PBI de la región Huánuco. Tomado de “Producto interno por departamento 2007 - 2010,” por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017. Lima, Perú: INEI.

Como se evidencia en figura 5 se observa que el turismo de extranjero ha disminuido y en cuanto a la demanda nacional vemos que el turismo interno es creciente, lo que se

necesita es seguir captando a los turistas nacionales de manera progresiva como se observa en el gráfico de la figura 5 , sin embargo nuestra propuesta de valor es enfocarnos en los turistas que buscan actividades como son el avistamiento de aves y son más especializado por lo tanto son los que están más dispuestos a gastar más que un turista típico que visita la ciudad y sus alrededores , Huánuco cuenta con todo el potencial para lograrlo por ello debemos incrementar la oferta con un valor añadido , se cuenta con el parque nacional de Tingo María que es una área protegida y donde se alberga una amplia variedad de diversidad ecológica, cuenta con gran variedad de aves y mariposas , así como una amplia cantidad de plantas, cataratas , cascadas y sitios arqueológicos como Lauricocha, Dos de Mayo , Yarowilca , Templo de las Manos Cruzadas , etc. que se debe explotar , sin embargo se debe tomar en cuenta que la infraestructura turística es escasa y deficiente y se debe buscar contar con las condiciones idóneas para la inversión en carreteras, caminos a zonas de difícil accesos para la atracción privada de grandes cadenas hoteleras, así mismo con empresas que promuevan el ecoturismo y turismo de aventura como son el Kayak , Rapel ,Zip Line

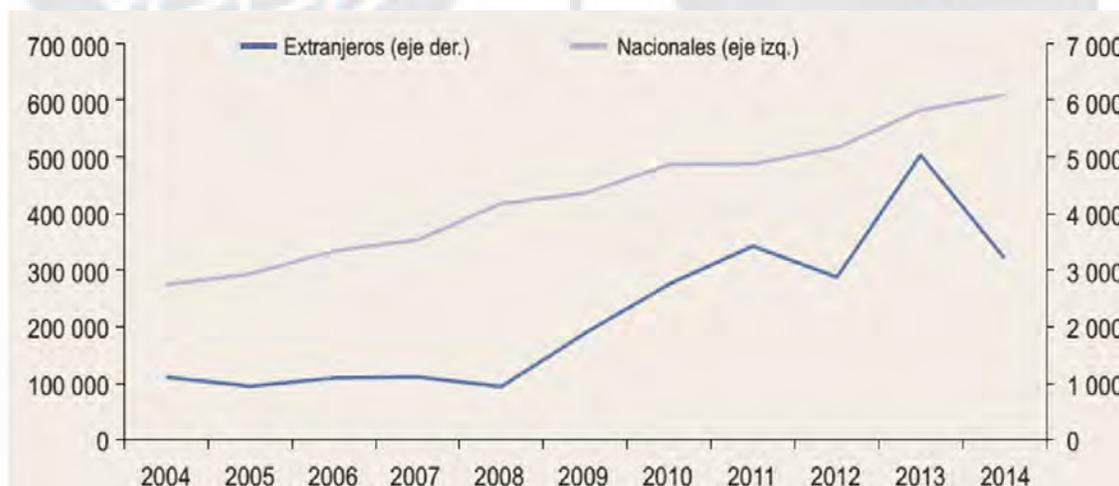


Figura 5. Arribo a establecimientos en hospedajes en Huánuco (en número de persona)
Tomado de "Informe económico y social Región Huánuco BCR 2005," Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

La población de Huánuco mayores a 15 años casi el 90% saben leer y escribir y el 20% cuenta con educación superior, al parecer la exclusión social no es un problema para la región, sin embargo, el porcentaje de profesionales es aún un número muy bajo que se requiere mejorar, ver tabla 8:

Tabla 8.

Región Huánuco: Indicador de Capital Social y Cultural

Indicador	Unidad de Medida	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Población Total de 15 y más años de edad	Personas	544,843	551,717	558,813	566,069	573,443	580,875	588,435
Masculina	Personas	276,161	279,689	283,325	287,043	290,822	294,631	298,508
Femenina	Personas	268,682	272,028	275,488	279,026	282,621	286,244	289,927
Población con Educación Superior	Porcentaje	19.25	19.17	20.88	20.01	17.92	19.08	19.24
Población que saben leer y escribir	Porcentaje	81.44	82.02	83.39	84.02	86.61	87.28	86.63

Nota: Tomado de “Huánuco Principales Indicadores, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2017. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1455/index.htm

1.2. Conclusiones

Huánuco se ubica en una zona geoestratégica, esto le permite contar con una biodiversidad que hace posible el aprovechamiento de los recursos naturales, mantiene un clima perfecto y es considerada como la ciudad de la eterna primavera y la región cuenta con una mezcla de paisajes como es la selva y la sierra; así mismo posee grandes extensiones de terrenos para fines de agricultura y goza de un buen clima que favorece la producción, existen proyectos que apoyarán al desarrollo de la agro exportación de esta zona. Huánuco cuenta con el potencial suficiente para generar la exportación de productos agrícolas, empleando la producción tradicional y no tradicional, lo que se buscara es potenciar las actividades como la manufactura y turismo especializado para generar mayor valor agregado bruto en dichas actividades, generar mayor empleo en la región con mejores sueldos para la población mejorando notablemente el progreso social de manera integral en todo sentido. Huánuco es el segundo productor de papa y uno de los cinco primeros productores de arveja, frijol, te y tiene grandes extensiones de bosques para plantaciones madereras, en tal sentido se planteará captar

inversión local y extranjera para el desarrollo de la industria de procesamiento de paprika y tara. La región de Huánuco tiene una interesante oferta turística para la promoción del ecoturismo aún no aprovechada, no sólo por su historia y restos arqueológicos, sino también por su diversidad biológica y natural, existen una amplia cantidad de caídas de agua entre cascadas y cataratas que permite el turismo de aventura. Se cuenta con proyectos del Mincetur que desean impulsar esta actividad. Huánuco podrá generar mayor empleo en diversas actividades buscando la atracción de turistas interesados en conocer e investigar avistamiento de aves en su habitat natural, sin embargo todo esto se puede conseguir brindando las condiciones en infraestructura.

Por último, la región Huánuco cuenta con un PEA del 50% y PEA ocupada casi 97% sin embargo el PBI per cápita no llega ni a los 500 nuevos soles , por otro lado diez de las once provincias obtienen un nivel de pobreza promedio del 50% alcanzando en un 80%, esto se ve reflejado que el desarrollo y progreso social no está alcanzando a todas las provincias de manera uniforme, también mantiene un alto número problemas sociales como la comercialización de droga que va en aumento en los últimos años, los cuales han sido denunciados en su momento y registrados en la base del Ministerio público, esto representa una limitante para el desarrollo de la región, siendo así, una de las mayores preocupaciones del actual gobierno regional.

Por ello, es necesario elaborar un plan estratégico para la Región Huánuco proyectado al 2028, de tal forma que los indicadores económicos y sociales a proyectar sean referentes a nivel nacional, garantizando el bienestar y seguridad de la población de manera integral a todas las provincias de la región como el incremento de actividades que generen un mayor valor agregado, y así un incremento del PBI per cápita de la población asegurando el bienestar social en todo su sentido.

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

2.1. Antecedentes

El Gobierno Regional de Huánuco (2012) en su plan estratégico enfocado al 2021 propuso los siguientes postulados para la misión y visión:

Misión: “Coordinar y fortalecer las organizaciones públicas, privadas, y población organizada, aprovechando las potencialidades internas y oportunidades del entorno, mediante la promoción de la inversión pública y privada a fin de mejorar la calidad de vida de la población pobre, generando capacidades, ingresos y empleo”.

Visión: “Huánuco constituye uno de los centros de desarrollo económico productivo sostenible de la economía nacional”

La Región Huánuco cuenta con un amplio potencial para impulsar una gestión agro exportadora y adicionalmente, debido a sus amplias extensiones de terreno y existencia de recursos naturales que es propiciado por la ubicación geográfica estratégica, que a la vez le permite un intenso tráfico comercial entre las regiones aledañas, la convierte en un importante eje económico. Por otro lado, posee un gran capital turístico que no se aprovecha al máximo, cuenta con riquezas culturales de alto valor histórico y natural no utilizadas para generar movimiento turístico y económico, debido a la poca orientación del capital humano para impulsar y adicionalmente a la poca inversión que existe. De acuerdo a esto, se verifica que la visión propuesta por el Gobierno Regional de Huánuco no cumple con dos de las características que debe tener una Visión de acuerdo a D’Alessio (2015): (a) no es simple, ya que su extensión hace que no sea fácil de leer ni comprender; y (b) el horizonte de tiempo propuesto de cinco años no se declara y no permite realizar todos los objetivos planteados. Por otro lado, la misión está enfocada más a describir la gestión pública del gobierno regional que las características que debe tener la región en sí, las cuales deben estar enfocadas al

desarrollo económico y social de su población. En base a lo expuesto, se propone la siguiente visión y misión de la región

2.2. Visión

Al 2028, Huánuco tendrá agroindustria competitiva incorporando la exportación de tara y paprika, situándose dentro de las cinco primeras regiones agroexportadoras del Perú, así mismo se ubicará dentro de los diez destinos turísticos más atractivos del país, debido a su biodiversidad, generando empleo, bienestar económico y social para su población, ubicando a Huánuco dentro de las quince regiones con mejor índice de competitividad regional.

2.3. Misión

Desarrollar de manera sostenible las condiciones favorables en los aspectos políticos, económicos y sociales de la región para atraer la inversión privada local y extranjera es estricto cumplimiento del marco legal y ético para generar bienestar económico y social para la población.

2.4. Valores

Los valores que se considera imprescindibles para poder alcanzar los objetivos planteados son:

1. **Honestidad y ética:** Transparencia en el accionar diario ejerciendo un rol íntegro con la sociedad buscando el compromiso del colectivo, respetando las normas socialmente establecidas y generar el respeto por el medio ambiente.
2. **Respeto por las personas:** Considerar como prioridad el bienestar de la población huanuqueña, respetar la cultura e idiosincrasia de la población. Ser gestores de la inclusión.

3. **Compromiso:** Para involucrar a toda la población y entidades con el propósito común de cumplir los objetivos de corto plazo que permitirán lograr las metas de largo plazo, por consiguiente la situación futura deseada.

2.5. Código de Ética

Se plantean los siguientes lineamientos para la conducción de un Gobierno Regional dentro del marco ético:

1. Cero corrupciones a todo nivel: La Región Huánuco debe asumir un serio compromiso de actuar con transparencia y combatir el soborno.
2. Respeto a la normativa vigente: La Región Huánuco debe ser la primera en actuar bajo la normativa y leyes establecidas.
3. Honradez en el uso de los recursos: La Región Huánuco se compromete a hacer uso honesto de los recursos.
4. Comunicación abierta y transparente a todo nivel: La región debe mantener una comunicación eficaz y transparente para transmitir sus objetivos.
5. Conflicto de intereses: La región Huánuco evitará tener conflictos de interés que se pueden generar a través de la mala comunicación.
6. Respeto de la cultura e idiosincrasia de nuestro entorno: La región Huánuco debe promover el respeto de la cultura que existe dentro de la variedad de su población, así mismo fortalecer esta diversidad.

2.6. Conclusiones

El plan nos permitirá establecer la visión y misión que nos permitirán definir los objetivos con los que se lograra el desarrollo regional, relacionándolo de manera constante con los valores y con un código de ética inclusivo tanto por las autoridades como la población involucrada, además de las empresas o inversionistas.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está enfocado en la revisión del entorno externo de la región.

Dado el entorno cambiante y la globalización, es primordial realizar el análisis con información actualizada para encontrar aquellos factores críticos y relevantes que puedan estar a favor o en contra del logro de objetivos de largo plazo del planeamiento estratégico de la Región Huánuco al 2028.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2015) en el desarrollo del Plan Bicentenario estableció propuestas nacionales viables con el propósito del desarrollo de la nación y el logro de sus expectativas hacia el año 2021, en cuyos ejes se constituyen intereses nacionales como: “Derechos fundamentales y de dignidad de las personas, igualdad de oportunidades y acceso a los servicios; estado y gobernabilidad descentralizada; economía competitiva con alto empleo y productividad; desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales” (p. 14). En la tabla 9 se muestra la matriz de intereses nacionales del Perú.

Tabla 9.

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Respeto de los derechos de los Peruanos		China, EEUU	Cuba, Venezuela	
2. Acceso a mercados internacionales		América del Sur		
3. Democracia de Estado		Chile	Bolivia, Colombia	
4. Eliminar la corrupción		China	Suiza, Canadá, EEUU, India	
5. Desarrollo del interior del país			Chile, Ecuador, Brasil, Bolivia y Colombia	
6. Eliminación de la pobreza		España, China, Alemania, Japón	Suiza, Canadá, EEUU, India	

Nota. Los intereses se encuentran en el cuadro por vinculación directa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.D’Alessio, 2013.

3.1.2. Potencial nacional

Demográfico. Según INEI (2015), la población del Perú era de 31'151,643 habitantes con una distribución urbana del 76.70% y rural del 23.30%. Para el año 2027, de acuerdo con las proyecciones brindadas por el INEI se llegará a 34'412,393 habitantes, de las cuales el 50.02% serán hombres y el 49.98% serán mujeres. En el año 2025, la tasa de crecimiento media anual será de 0.91%. Por otro lado, la ciudad más poblada del país es Lima, la cual concentra el 32% de la población total del Perú con 9.834 millones de personas al 30 de junio de 2015, seguido de La Libertad con 1.859 millones de habitantes. A nivel de las tres regiones geográficas, la costa concentra el 56.3% de la población, la sierra representa el 29.75% de la población y la selva 14% de la población nacional, tal como se menciona en la tabla 10.

Tabla 10.

Distribución de superficie y población por región natural del Perú

Región natural	Superficie		Población	
	Km2	%	Absoluta	%
Total	1,285,215.60	100	31,151,643	100
Costa	150,872.82	11.7	17,524,121	56.3
Sierra	358,988.94	27.9	9,265,072	29.7
Selva	775,353.84	60.3	4,362,450	14

Nota. Tomado de “Día Mundial de la Población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2015).

Geográfico. El Perú se encuentra situado en la parte Occidental de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud.; limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, presenta una moderada densidad de población, 24 personas por km². El Perú es un país mega diverso, cuenta con 11 eco regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo. Posee una

enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes.

El territorio del Perú es de 128,5 millones de hectáreas por su extensión, se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica, tienen potencial para cultivos agrícolas 8 millones de hectáreas, de igual manera para pastos 18 millones de hectáreas y potencial para actividades forestales sostenibles 49 millones y 54 millones tierras protegidas. La zona costera tiene 2,500 Km. de litoral y cuenta con 52 valles. Representa el 11% de la superficie del país, las ciudades más importantes son Lima, Trujillo, Piura, Chiclayo, Ica y Tacna. El mar peruano es el Océano Pacífico se extiende a lo largo de la costa. El Perú es uno de los primeros países pesqueros del mundo, tiene una gran riqueza ictiológica, sus principales puertos son: El Callao, Paita, Chimbote, Ilo, Matarani, Pisco y Salaverry. La Sierra es abundante en minerales, se extiende sobre la Cordillera de los Andes. Se trata de una meseta recortada por valles en medio de una cadena montañosa. Las ciudades más importantes son Cusco, Puno, Arequipa, Huancayo, Ayacucho, Huaraz y Cajamarca; y La Selva es la región de bosques y ríos, representa el 56% del territorio peruano. Es parte de la llanura amazónica, el bosque tropical más extenso del orbe, albergando una gran diversidad de especies de flora y fauna, ríos navegables, y petróleo y gas en el subsuelo, teniendo como ciudades más importantes: Iquitos y Pucallpa.

Económico. El PBI de Perú, a noviembre del 2016 fue de 3.61% (INEI, 2016). Además, el informe del BCR (2015) indicó que Perú cerraría el 2016 con un PBI de 3.7% y para el 2017 el PBI será de 4.2%, el mejor de América Latina, su crecimiento se debe básicamente a las inversiones privadas.

El informe presentado por el Banco Mundial (2015) mantuvo su proyección de crecimiento de la economía peruana de 4.2% para este año, pero estima que el PBI solo crecería 3.8% el 2018 y 3.6% el 2019; Cabe recordar que según las previsiones del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), contenidas en el Marco Macroeconómico Multianual, este año la economía peruana crecerá en 4.8%, mientras que el 2018 lo hará en 4.3% y el 2019 en 4.1%.

Tecnológico – Científico. Según el informe de la Red Internacional de Ciencia y Tecnología (2016), la historia ha mostrado que con ciencia, tecnología e innovación (CTI) se resuelve problemas relacionados con salud, obtención y utilización de energía, alimentos, mejor aprovechamiento de la tierra, suministro de agua potable, productividad, competitividad y crecimiento económico; por ello, es tarea de todos los peruanos poner mayor énfasis para lograr ser un país desarrollado, incentivar la investigación e innovación.

Perú se mantiene en el puesto 90 del ranking del Informe Global de Tecnología de la Información en dos años seguidos 2015 y 2016, informe que analiza el impacto de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (2015).

Histórico – psicológico – sociológico. Perú es un país multicultural, cuna del Imperio Inca, los cuatro suyos y el Tahuantinsuyo, fuertemente influenciado por la conquista de los españoles lo cual hace de nuestro país una nación de amplio mestizaje. Una de las fortalezas del país es que tiene personas emprendedoras con ganas de apoyar el crecimiento económico, una de las debilidades es la falta de cooperación entre los peruanos y una actitud positiva hacia el futuro.

Perú cuenta con una fuerte relación de dependencia con las comunidades indígenas y los conflictos sociales según indicó la Defensoría del Pueblo (2016). En el 2016 existieron 212 conflictos sociales en el país; 115 casos son activos que representan el 73.6% del total de conflictos sociales y 56 casos latentes que son el 26.4% del total. Así mismo, los entes a quienes les compete la atención de los conflictos sociales es como sigue; gobierno nacional cuenta con 142 casos de conflictos que son el 67%, seguido el gobierno regional que tienen 38 casos de conflictos equivalente al 17.9%. Por otro lado, el conflicto socio ambiental es el más destacado con 68.9% del total.

Organizacional – Administrativo. El Perú es un país democrático, lo refiere el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral (IDEA, por sus siglas en inglés); el estado peruano cuenta con tres poderes que son: el poder legislativo, es el que da las normas generales; poder ejecutivo, es el que aplica las normas y conduce la acción del gobierno; y poder judicial, que se encarga de resolver los conflictos que se presentan en el país; cada organismo es autónomo y cada uno actúa de manera independiente, la persona que lidera o gobierna es el Presidente de la República que es elegido cada cinco años por el pueblo según voto voluntario.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú, conformada por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea y con el apoyo de la Policía Nacional están suscritos a los dispositivos legales quienes garantizan el funcionamiento de las entidades. El organismo representativo de las Fuerzas Armadas es el Ministerio de Defensa que tiene como finalidad, formular y difundir la doctrina de la seguridad y defensa nacional, para ello las FFAA en apoyo a la PNP pueden actuar en los siguientes sucesos: tráfico ilícito de drogas, terrorismo, protección de instalaciones estratégicas para el funcionamiento del país y servicios públicos esenciales y combatir a la minería ilegal e informal. Por otro lado, las Fuerzas Armadas de Perú se ubican en el puesto 51 en el mundo y en el puesto cuatro a nivel de Sudamérica

superando a Venezuela, Ecuador y Colombia y se encuentra por debajo de Brasil, Chile y Argentina. (Ranking Global Firepower, 2015)

3.1.3. Principios cardinales

Según describió D'Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos (Hartman, 1983), y son cuatro los principios cardinales que nos dará a entender el comportamiento observado en el sistema; los principios son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de Terceras Partes. En la actualidad aún está presente la crisis de la zona europea, aun no recuperada del todo, producto de la burbuja inmobiliaria. El Ministerio de Economía y Finanzas advierte de un probable “contagio” de un menor crecimiento de Japón, Zona Euro y China sobre la economía de Estados Unidos; y una posible burbuja bursátil en Estados Unidos. Además de estos se suman dos nuevos riesgos externos; de los cuales el primero es el mayor deterioro en el desempeño económico de Brasil y el efecto que podría tener sobre la región la reciente reducción de su calificación crediticia; el segundo riesgo es el deterioro en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en América Latina que golpean aún más el ya debilitado círculo virtuoso de inversión, empleo y consumo.

Lazos pasados y presentes. Perú en la actualidad mantiene con normalidad las relaciones diplomáticas con los países cercanos y no cercanos; existen lazos de cooperación multilateral e histórica de fraternidad. Por otro lado, se tiene acuerdos internacionales para el crecimiento del comercio internacional los cuales se detalla: (a) Mercado Común del Sur-MERCOSUR, (b) Organización Mundial de comercio OMC, (c) Comunidad Andina de Naciones –CAN, (d) Asociación Europea de Libre Comercio -The European Free Trade

Association -EFTA, (e) Cooperación Económica Asia Pacífico Asia-Pacific Economic Cooperation APEC, (f) Alianza del Pacífico, (g) TPP, acuerdo de Asociación de transpacífico, y (h) Tratados de Libre Comercio- TLC con los siguientes países: Cuba, EEUU, México, Chile, Corea del Sur, Panamá, Venezuela, China, Tailandia, Costa Rica, Honduras, Singapur, Japón y aún están pendientes por firmar con los siguientes países India, Guatemala y el Salvador, menciona el Ministerio de comercio exterior y turismo (2016).

Contrabalance de intereses. Se diferencia dos tipos de nuevo multilateralismo. El primero es el postliberal (Serbin et al, 2012) que es defensivo, anti hegemónico, estatista y contestatario, es andino y caribeño que trata de hacerle un contrabalanceo a los Estados Unidos; siendo más político, autónomo y buscando construir nuevas alianzas. El segundo es el liberal que es más comercial, aperturista y con una ubicación geográfica hacia el Pacífico, que tiene su origen en el Arco del Pacífico Latinoamericano, y que varía según su ubicación en la jerarquía de poder regional. Colombia, Chile, México y Perú hacen parte de la Alianza del Pacífico, creada el 28 de abril de 2011, formalizando su acuerdo el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco llevado en Paranal, Chile. Estos cuatro países se basan en un modelo de desarrollo aperturista y de regionalismo abierto. México trata de equilibrar la relación estructural con Estados Unidos, en tanto que Colombia se acerca tanto al Asia-Pacífico como a países del Pacífico latinoamericano. A su vez, los cuatro países le hacen balanceo a Brasil y al ALBA. No cuestionan el ordenamiento internacional, como si lo hace Venezuela y Brasil que se muestran partidarios de la multipolaridad a diferencia de los miembros de la Alianza del Pacífico que son más partidarios de fortalecer relaciones bilaterales en un marco de regionalismo abierto (Ardila, 2016).

Conservación de los enemigos. Perú en la actualidad viene reforzando sus lazos comerciales, sociales y económicos con diversos países, así mismo ha incluido acuerdos

comerciales con países que tuvieron conflictos directos, como Chile y Ecuador; sin embargo, está a la alerta por los posibles sucesos futuros de conflictos antiguos.

3.1.4. Influencia del análisis en la región Huánuco

El Perú, en los últimos tres años, ha tenido un crecimiento sostenido en su economía, sin embargo, no se ha producido el desarrollo sostenido del país, de tal forma que los reportes del World Economic Fórum (2016) muestra que el nivel de competitividad del Perú ha bajado respecto al 2016 al puesto 72 de 137 países. Este resultado nos lleva a entender que a pesar de gozar de estabilidad a nivel país, aún se encuentra fallando la sinergia del manejo de los 12 pilares que cuantifican este ranking, aun cuando contamos con recursos naturales amplios en diferentes regiones del país no hemos logrado un resultado eficiente que nos lleve a la industrialización de nuestras regiones. Es decir, la ventaja competitiva con la que cuenta el Perú no está siendo valorada en todo su contexto dado que se exporta como materia prima y estamos a expensas de la demanda y de los precios internacionales, esto se debe al escaso empleo de manejo de la tecnología e innovación, otro aspecto que sería relevante mencionar que es quizá un pilar que no está bien manejado es la institucionalidad por el exceso de burocratización y la falta de valores de las personas encargadas en impartirlos.

Por lo cual dentro de la Región Huánuco debemos buscar el lograr saltar de la primera etapa en la cual quizá nos encontramos en esta que se base en una economía que se impulsa en base a las necesidad a buscar la innovación y sofisticación que nos ayudará a obtener incrementos de puestos de trabajo y salarios mediante la industrialización de los productos que posee la región, creando empresas que innoven y empleen tecnología ya que de esta manera obtendremos productos que sean atractivos para otras empresa o inversionistas de capital privados que busquen generar competencia dentro de la región y por ende el auge económico.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el World Economic Forum (2017-2018), el *ranking* de competitividad de países establece 12 pilares agrupados en requerimientos básicos, potenciadores de eficiencias e innovación y sofisticación de los factores. El Perú en el *ranking* para el periodo 2017 - 2018 se encuentra en el puesto 72 de 138 economías evaluadas, lo cual marca un retroceso de 5 posiciones si comparamos con la medición del 2016 – 2017 y 11 posiciones en comparación a la medición efectuada en el 2013.

3.2.1. Condiciones de los factores

Si tomamos en cuenta lo emitido según D'Alessio (2015), se llamaran factores a los recursos que posee un determinado territorio, empresa en este caso país en un determinado sector económico, que genere competencia a nivel internacional, por ello los recursos naturales, mano de obra, recursos tecnológicos, la infraestructura y los recursos financieros, todos ellos, deben ser identificados y mostrados con el propósito de generar mayor productividad y a su vez generar competitividad que va ir acompañada de la rentabilidad.

El Perú es muy afortunado pues goza de muchos factores que lo pueden sacar de su letargo, incluso catapultar a ser una potencia regional, tenemos costa, sierra, selva y un mar generoso, somos conocedores de la variedad de climas que tenemos, lo cual permite la diversificación de flora y fauna, climas benignos, diversos valles y ríos en los diversos pisos altitudinales, que incluso nos permiten cosechar dos veces al año y también podemos criar diversos tipos de ganado, una sierra proveedora de los diversos minerales requeridos en el mundo, incluso ahora último con la reciente veta de litio descubierta en Puno, las corrientes marítimas de Humboldt y la del Niño, nos otorgan una diversidad de fauna y flora marina, muy aprovechada para el consumo humano y la industria. En general podemos decir que el Perú se encuentra ubicado geopolíticamente en el centro de América del Sur, con salidas al

océano Pacífico por el oeste y con salida al océano Atlántico por el este (mediante el río Amazonas).

3.2.2. Condiciones de la demanda

La agricultura peruana cuenta mercados internacionales abiertos, con demanda por especies agrícolas endémicas y otras insertadas, en ellos podemos encontrar ajíes, café, cacao y quinua, por mencionar algunos productos según menciona el portal de Agrodata, se puede ver que los países destinos son varios como India, China, Japón, así como países europeos.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), el Perú se ubica entre uno de los primeros países proveedores de alimentos para el mundo, hasta hace cuatro años atrás ocupó el primer lugar en la producción y exportación de espárragos y en el 2016 fue el primer productor de quinua.

Con respecto al turismo contamos con cifras alentadoras ya que en el 2015 viajaron 10.8 millones de turistas internos, que representa crecimiento con respecto a años anteriores (Promperú, 2017). Definitivamente esta actividad va en crecimiento y es muy rentable, es satisfactorio saber que el turismo interno viene mostrando cifras alentadoras, por otro lado no se debe perder el enfoque en cuanto a turistas extranjeros que también ha venido creciendo debido quizá a contar con una de las maravillas del mundo. De acuerdo a las últimas tendencias se puede decir que la demanda nacional interna, ya sea de productos o servicios, se ha incrementado notoriamente en los últimos decenios.

Este crecimiento del poder adquisitivo de la población, dinamiza sobre todo a la inversión privada ya que genera puestos de empleo directos. Igualmente este crecimiento del poder adquisitivo de la población, dinamiza a la micro y pequeña empresa, a mayor demanda crece el consumo interno. Así mismo los diversos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales, hace que más empresas extranjeras vengan al país, inviertan y por defecto consuman nuestros productos y servicios, todo esto dinamiza la demanda interna.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las regiones

Como estrategia para generar competitividad el Perú viene generando inversiones que alienten diversos sectores económicos, nuestro país tiene en proceso la búsqueda del crecimiento de negocios que viene acompañada de la disminución de trámites así como el fomento de la formalidad que es algo que es visible y afecta al Perú no tan solo en temas de recaudación si no en temas de procesos ya que debido a esta limitación el empresario promedio no se aventura al crecimiento a mayor escala y no le permite aprovechar las oportunidades.

Un objetivo importante para el Estado y que impacta favorablemente en la economía es la disminución de la informalidad, que afecta de forma severa la competitividad del país. Por ello este aspecto es importante para garantizar el desarrollo y competitividad de la empresa para que, a futuro, pueda competir externamente, y generar empleos formales que incidan directamente en la economía de la población. Para este fin, el Estado peruano, a través del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), presento una Agenda de Competitividad 2014 – 2018, donde se establecen reformas como: a) reducción de plazo para apertura de negocios mediante incentivos económicos; b) agilizar y mejorar el otorgamiento de licencias de funcionamientos, c) reformas del comercio aduanero como la eliminación de la tasa de despacho, y d) mejorar la eficiencia en el proceso concursal, entre otros, con la finalidad del desarrollo empresarial, la innovación y tecnología, la internacionalización y el adecuado manejo de los recursos (MEF, 2014).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El sector agro exportador en los últimos años ha tenido un importante apoyo para las regiones del interior del país. Este sector se ha apalancado de la rica biodiversidad que existe en el país, por lo que ha generado la creación de organismos como PROMPEX, ADEX para el desarrollo de las regiones y sus exportaciones a fin de generar competitividad con sus

competidores. Servicios fitosanitarios para exportación por ejemplo son sectores para el apoyo de la exportación así como el servicio de información de comercio exterior para la búsqueda de proveedores de semilla y paquetes tecnológicos, también es necesario un buen servicio de telecomunicaciones, servicios de tecnología e innovación, acceso a créditos promocionales, proveedores de envases y embalajes, servicios en gestión empresarial, proveedores de variedades mejoradas, proveedores de servicios de capacitación en tecnologías, entre otros.

Con estas iniciativas de apoyo se busca el desarrollo y competitividad dentro de la industria del agro se busca la formación de alianzas para generar aprovisionamiento de diferentes zonas dentro del país, de esta manera incentivamos la presencia de proveedores ya que se contará con lo requerido ya que poseerán valor agregado, la inversión privada se hace vital pero además del apoyo de diversas entidades se requiere de un gobierno integrador con políticas que miren hacia este mundo global.

3.2.5. Influencia del análisis en la región Huánuco

El Perú ocupa el puesto 69 en el ranking de competitividad (WEF, 2016) principalmente por la evaluación en burocracia y regulación del estado. La presencia del estado en esta región es baja. Por otro lado, la innovación es un factor clave en la competitividad de un país, el Perú tiene un grado de inversión menor a la media de la Latino América, esto se ve reflejado en la región, sin embargo, por la presencia del Parque Nacional Cordillera Azul han existido convenios de investigación mediante CIMA y SERNANP.

3.3. Análisis PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el caso del Perú, con una fuerte institucionalidad estatal y un sistema político caracterizado por los síntomas de corrupción en la mayoría de los partidos y fuerzas actuantes en la escena política, se ha tenido un conjunto de protestas sociales en general dispersas y

fragmentadas a lo largo del territorio; muchas de ellas de corta duración y objetivos puntuales; otras más sostenidas y de mayor aliento. Tomando en cuenta las dos últimas décadas, éstas inicialmente obedecieron a problemas derivados de la gestión de los gobiernos locales; y luego, al promediar la década pasada, la mayoría de conflictos se desencadenaron en torno a la presencia de industrias extractivas, especialmente de la mediana y gran minería. Por parte del Gobierno Nacional, existe una fuerte dependencia para el mejoramiento de la región, el gobierno ejecutó obras de reconstrucción en la región de Huánuco, como la “Construcción del Puente Pachitea y Accesos” con un gasto de S/ 70,9 millones; que digamos tiene como objetivo en reducir el tiempo del transporte de 30 minutos a 3 minutos, beneficiando de esta manera a la población para la generar un mayor flujo económico “Rehabilitación y remodelación de la infraestructura educativa y equipamiento de la institución educativa Gómez Arias Dávila, provincia de Leoncio Prado, distrito de Rupa-Rupa” con un gasto de S/ 22,8 millones; y “Mejoramiento de los servicios académicos de experimentación e investigación en las carreras de Enfermería, Obstetricia, Psicología y Odontología de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco” con un gasto acumulado de S/ 16,8 millones. Estos acontecimientos públicos nos demuestran que hay inversión que permite a la población estar preparada de manera profesional y gozar de instalaciones que le permitirán ser más eficientes en sus transacciones comerciales, sin embargo sin el impulso que brinda la información privada será casi imposible lograr saltar de una etapa económica en satisfacer necesidad básicas a una etapa de mayor competitividad entre empresas que proporciones beneficio económico para la población y la retención profesional y reinversiones económicas dentro de la misma región.

Dentro de la Región Huánuco se evidencia que el impulso de la competitividad puede partir en base un eficiente empleo y manejo de procesos como indica mencionado en el Texto Único de Procedimientos administrativos (TUPA); “permiso para el aprovechamiento forestal

en tierras de propiedad privada, con fines industriales y comerciales”(Gobierno Regional de Huánuco, 2012, p. 36), las negociaciones con una interacción adecuada con la población nos dará el salto que buscamos para emplear y capacitar a la población en el correcto uso de los suelos así como la preparación suficiente en búsqueda de atraer el capital privado para el aprovechamiento de los diversos productos agrícolas como el de la tara que es empleada en varios sectores de la industria.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En el primer trimestre del año 2017, el PBI con base a precios constantes 2007, ha crecido 2.1%, respecto al mismo periodo del año anterior, el consumo privado ha tenido resultados positivos en 2.2%, las exportaciones aumentaron en 13.1%, Se ha presentado también un crecimiento del empleo de 1.8%. Sin embargo, el consumo del gobierno se redujo en 4.0% y la inversión bruta decreció en 4.8%. Los factores climáticos del Fenómeno del Niño afectaron la actividad económica en la zona norte del país, se interrumpió carreteras y quedaron desabastecidos los mercados por las incidencias logísticas (INEI, 2017). La economía se caracteriza por sólidos fundamentos macroeconómicos y una gestión responsable, lo que significa que es capaz de resistir tormentas y, permite proyectar un crecimiento del PBI anual de un 2.5% de crecimiento de la producción nacional, porcentaje que nos coloca en una posición expectante respecto de los demás países del continente Sudamericano como Chile (1.67%) o Colombia (2.35%). En correlato con lo mostrado, debemos percatarnos que el 2.5% es muy inferior al 3.9% con el que se promedió el año 2016, porcentaje que el actual Gobierno pretender alcanzar o superar en su gestión. A nivel continente americano se muestran cifras de la tasa de crecimiento del PBI respecto de países como México (1.70%), Canadá (1.94%) y Estados Unidos (2.31%) (Durand, 2017).

En el mercado internacional, se aprecia que en los últimos años se presenta una tendencia creciente a emplear insumos de origen vegetal en la industria de los cueros y la

industria alimentaria, que son los mercados objetivos de la tara en polvo y goma de tara producida en el Perú. Esta situación favorable y de oportunidad de negocio para Huánuco se explica por la actual legislación europea que promueve el uso de productos de origen vegetal con certificación orgánica para los insumos de la industria de las curtiembres para el caso de la tara en polvo y la demanda creciente de Estados Unidos de importar goma de tara para su industria alimenticia (MINAGRI, 2015).

El incremento de la demanda internacional de la tara en polvo se debe a la restricción de la Unión Europea, que entro en vigencia el 2006, para el uso de componentes químicos como plomo, mercurio, cadmio y cromo para el proceso industrial de curtido de los cueros de los automóviles, lo que favorece el uso de productos naturales como la tara en polvo (MINAGRI, 2015). Asimismo, también en Europa, para el caso de la goma de tara como producto natural, al ser un ingrediente requerido en la industria alimenticia, tiene ventajas frente a los productos químicos que ha venido empleando esta industria, por lo que su demanda va en ascenso debido a que la Unión Europea ha aprobado desde el año 1996, la utilización de la goma de tara como aditamento alimenticio (MINAGRI, 2015). La composición orgánica de los taninos naturales que se extraen de la tara, las prohibiciones y restricciones en el uso de taninos sintéticos hechos a partir de cromo por sus efectos contaminantes y dañinos para el ser humano han favorecido la tendencia creciente de la demanda de la tara en polvo y la goma de tara en los mercados internacionales de Europa.

La tara es una leguminosa de porte arbustivo natural del Perú. El nombre comercial de la tara es *Caesalpinia Spinosa*. Es considerada una especie forestal nativa que crece entre los 800 y 2800 msnm. Si bien hace unos años fue tratada como una planta silvestre de bosques naturales, debido a su creciente demanda se está desarrollando en bosques cultivados. Esta planta es oriunda de la sierra y se cosecha entre los meses de mayo a noviembre de cada año (MINAGRI, 2017). La vaina de la tara está conformada por el cuerpo y sus semillas. De las

semillas se produce la goma de tara y del cuerpo de la vaina se genera el polvo de tara (MINAGRI, 2017). En la industria del cuero, el tanino extraído de la tara es utilizado para la curtiembre. El calzado es la principal industria a la que está dirigida la fabricación de cuero. La industria alimentaria es el principal mercado para la goma de tara y es utilizado para diversas aplicaciones de bebidas y alimentos. Las partidas arancelarias de SUNAT se indican en la tabla 11.

Tabla 11.

Partidas arancelarias de la tara

	Código	Descripción
1	1302391000	mucilagos de semilla de tara (caesalpineae spinosa)
2	1404902000	tara en polvo (caesalpineae spinosa)

Nota. Tomado de “Partidas arancelarias de la tara” por SIICEX 2017. (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1404902000&portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

La producción en el Perú en el año 2015 se indica en la figura 6 y se aprecia que tres regiones hacen 60% de la producción total del país, sin embargo se encuentra entre las seis regiones top de la producción, el cual se debe aprovechar para explotar esta actividad :

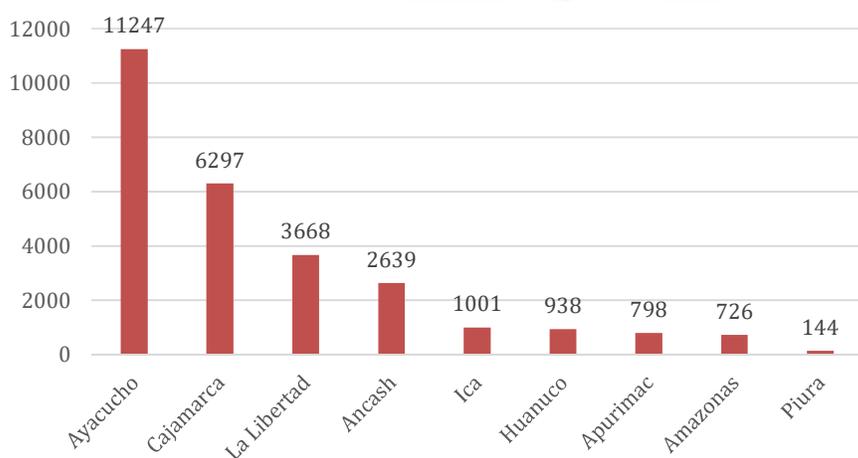


Figura 6. Producción de tara en vaina por regiones 2015.

Adaptado de “Producción de tara 2015” por MINAGRI 2015. (<http://www.ana.gob.pe/normatividad/rndneg-3366-2017-ana-aaa-i-co>)

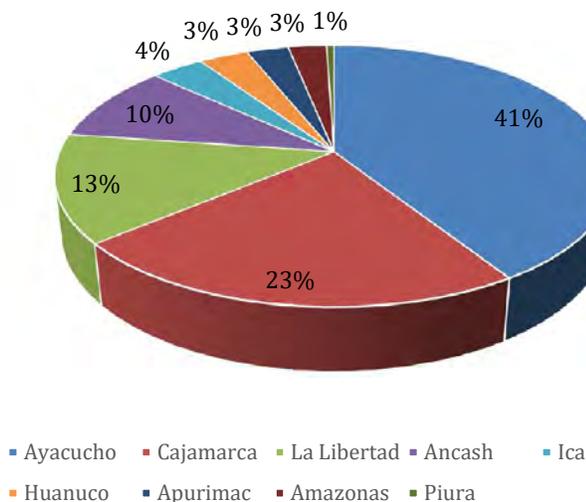


Figura 7. Participación de las regiones en la producción de tara.

Adaptado de "Producción de tara 2015" por MINAGRI 2015 (<http://www.ana.gob.pe/normatividad/rdndeg-3366-2017-ana-aaa-i-co>)

A partir de la información que muestra la figura 7, si bien la producción de Huánuco es del 3% del total, mediante un adecuado programa de forestación de tara en los terrenos cultivables de Huánuco se puede incrementar su producción de manera significativa y desarrollar una importante oportunidad de negocio para la región.

Una condición favorable que refuerza e impulsa el desarrollo de la cadena productiva de la tara es la aprobación de medidas de simplificación administrativa de la ley forestal 29763 que tiene por finalidad promover y formalizar las actividades forestales y de fauna silvestre (MINAGRI, 2017). Las aclaraciones a ésta ley autorizan e impulsan el aprovechamiento exclusivo de frutos y semillas silvestres mediante su recolección mientras no involucre la tala de la planta del que proviene, no requiriendo además de un plan de manejo ambiental como antes exigía la ley sumado a ellos los engorrosos requisitos como si se tratara de una explotación forestal (MINAGRI, 2017). Esta medida favorecerá la mayor explotación y exportación de un producto con alto potencial de desarrollo, especialmente en la sierra de Huánuco, al ser un insumo natural para una serie de derivados para la industria

farmacéutica, curtiembre, alimentaria (espesativos) y otros de gran demanda en el mercado extranjero (MINAGRI, 2017).

En el caso de los bosques naturales ubicados en los valles interandinos, al seco, la productividad está condicionada por los factores climáticos, como la temperatura y precipitación (intensidad, frecuencia y periodo), influyendo de manera favorable o desfavorable en la producción. En los bosques naturales, las primeras producciones se obtienen a partir de los 10 años y entre 4 y 5 años en plantaciones cultivadas. Los rendimientos obtenidos en estos sistemas de producción son bajos. La producción es de 2.82 kg por árbol y 1,335 kg por hectárea. (MINAGRI, 2017).

Las exportaciones de tara del 2010 al 2016 se muestran en la figura 8 y se aprecia que la exportación de tara en polvo mantiene un crecimiento constante sin embargo la goma de tara se ve un descenso de las exportaciones debido a la sobreproducción internacional.

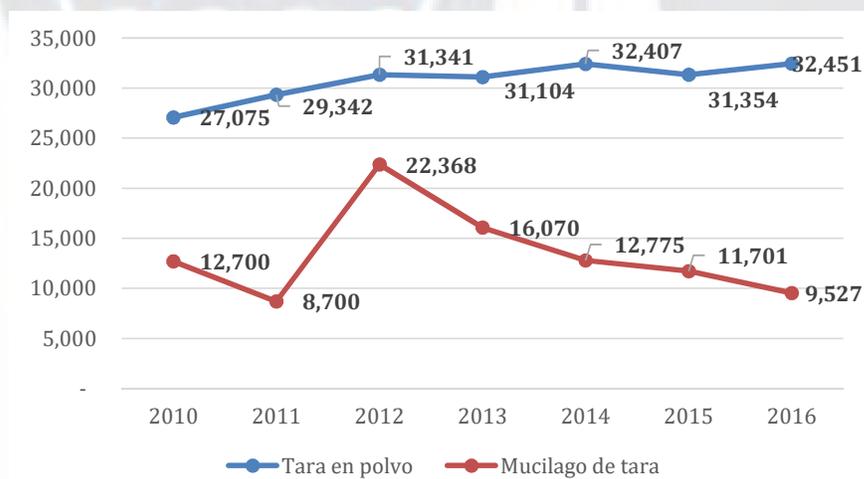


Figura 8. Exportaciones de tara en polvo y mucilagos.

Adaptado de "Exportaciones de tara 2017" (<http://www.ana.gob.pe/normatividad/rdndeg-3366-2017-ana-aaa-ico>)

Observamos que la exportación del polvo de tara representa alrededor del 70% del total exportado y el valor anual en los últimos cinco años está alrededor de los 31.5 millones

de dólares. Asimismo, como se indica en la figura 9, el volumen de exportación anual en toneladas se mantiene casi constante alrededor de 21 mil toneladas.

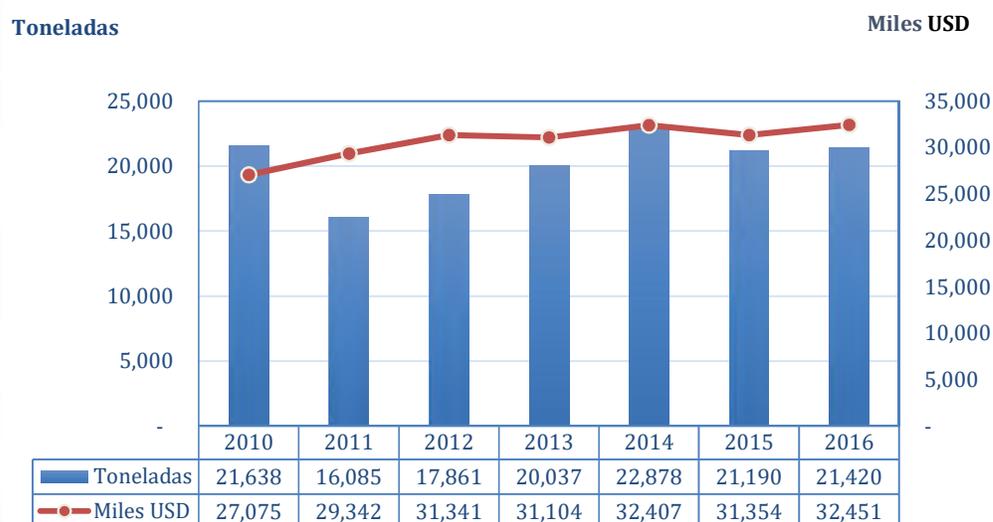


Figura 9. Exportaciones de tara en polvo 2017.
Adaptado de “Exportaciones de tara en polvo” por MINAGRI 2017
(<http://www.ana.gob.pe/normatividad/rnddeg-3366-2017-ana-aaa-i-co>)

En la figura 10 se muestra las exportaciones de mucilagos o goma de semilla de tara, se observa el descenso en mucilagos en valor moneda pero tonelada hay un ligero incremento esto debido a la caída de los precios internacionales.

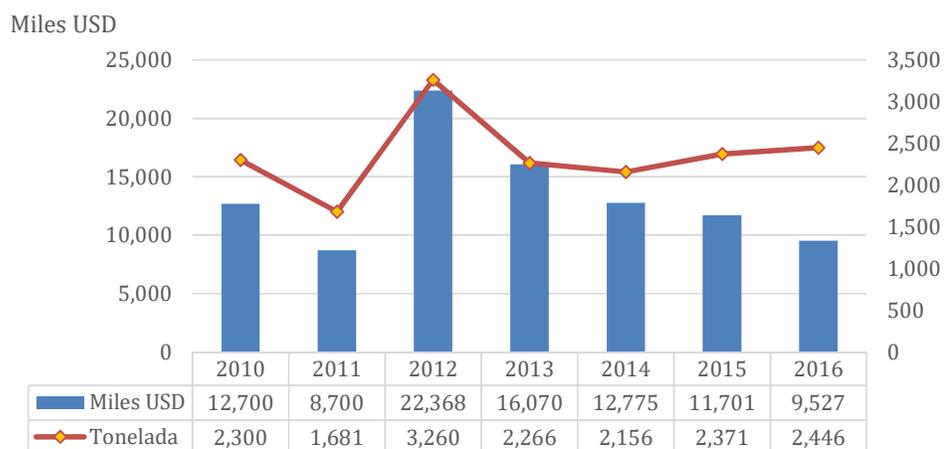


Figura 10. Exportaciones de mucilagos de tara 2017.
Adaptado de “Exportaciones de mucilagos de tara” por MINAGRI
2017(<http://www.ana.gob.pe/normatividad/rnddeg-3366-2017-ana-aaa-i-co>).

Respecto a los principales mercados de la tara en polvo, en el 2017 se exportó 36,364.98 miles de dólares en condición FOB, siendo el principal mercado destino el país de China, seguido de Brasil, Italia y Argentina, tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.

Principales mercados de tara en polvo 2017

Mercado	% Var 17-16	% Part. 17	FOB-17 (miles USD)
China	17%	35%	12,898.97
Brasil	11%	16%	5,869.07
Italia	24%	13%	4,694.57
Argentina	-20%	7%	2,470.33
México	1%	6%	2,352.86
Bélgica	58%	3%	931.63
Alemania	22%	2%	818.43
España	55%	2%	732.77
Reino Unido	14%	2%	715.52
Otros Países (22)	--	13%	4,880.83

Nota. Tomado de “Principales mercados del polvo de tara en el 2017” por SIICEX 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1404902000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

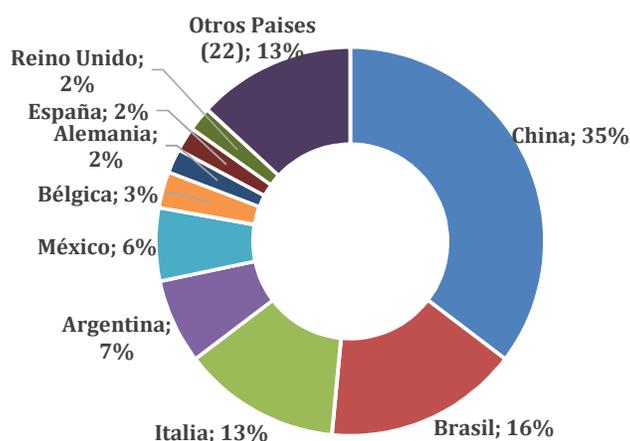


Figura 11. Principales mercados de la tara en polvo 2017.

Adaptado de “Principales mercados de la tara en polvo 2017” por SIICEX, 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=1404902000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

Tal como se indica en la tabla 12 la demanda de Italia de polvo de tara aumentó en un 24% respecto del año anterior, por lo que escogeremos a este país como mercado objetivo para la exportación de polvo de tara de la región Huánuco. En relación al mercado de la goma de tara o mucilagos de semilla de tara, el 2017 se exportó 8,659.296 miles de dólares en condición FOB, siendo el principal mercado el país de Japón, seguido de Estados Unidos y Alemania.

Con respecto al incremento de las exportaciones entre el 2016 y el 2017 se observa que Japón, Estados Unidos, Italia y Chile han incrementado su valor exportable, también se observa que el 30% de la participación total se encuentra entre Japón, Estados Unidos y Alemania, por otro lado también se cuenta con un mercado potencial del 35% en participación que son varios países que son un total de 29 países, a su vez se aprecia que tres países latinoamericanos figuran como los principales mercados para la exportación, tal como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13.

Principales mercados de la goma de tara 2017.

Mercado	% Var 17-16	% Part. 17	FOB-17 (miles USD)
Japón	5%	11	961.51
Estados Unidos	12%	9	737.65
Alemania	-44%	8	652.24
Italia	56%	7	615.35
Francia	-10%	7	596.39
Zonas Francas del Perú	-17%	7	577.00
México	-2%	6	495.18
Chile	31%	6	489.30
Argentina	-23%	5	467.60
Otros Países (29)	--	35	3,067.07

Nota. Tomado de “Principales mercados de la tara 2017” por SIICEX, 2017
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page_=172.17100&portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=192&pnomproducto=Tara)

Tal como se indica en la tabla 13, la demanda de Estados Unidos de mucilagos de semilla de tara incremento en un 12% respecto del año anterior, por lo que escogeremos a este país como mercado objetivo para la exportación de goma de tara de la región Huánuco.

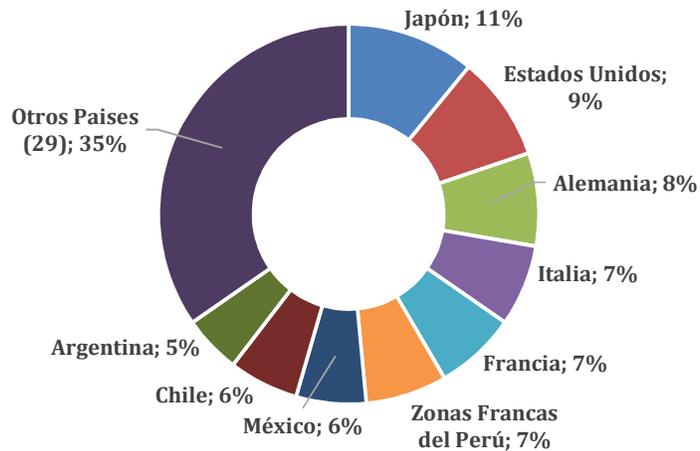


Figura 12. Principales mercados de la goma de tara 2017.

Adaptado de Mercado de la goma de tara SIICEX 2017

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=192&pnomproducto=Tara)

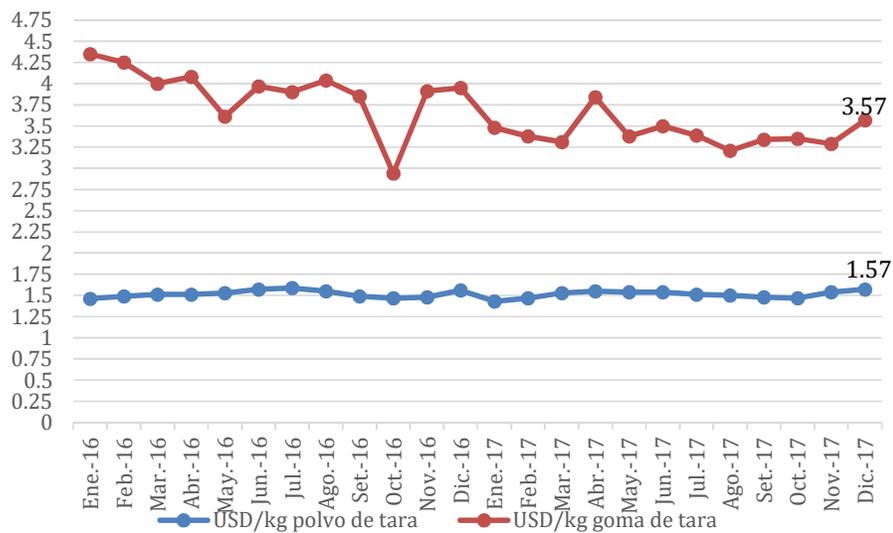


Figura 13. Evolución de los precios mensuales USD por kg (FOB) del polvo de tara y la goma de tara 2016-2017.

Adaptado de Precios FOB tara2016-2017 por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=c_c_fp_init&pproducto=192&pnomproducto=Tara)

Debido a la prohibición de la Comunidad Europea sobre el curtido de cuero de los vehículos con productos químicos, Italia es nuestro principal comprador europeo de tara y sus derivados y por esta razón será elegido como mercado destino de las exportaciones de tara en polvo de Huánuco. Asimismo, en Estados Unidos las partidas de tara en polvo y goma de tara están libre de aranceles lo que motiva que escojamos a este país como destino de las exportaciones de goma de tara de la región Huánuco.

Basado en el análisis de la data estadística, el crecimiento porcentual de la demanda de la tara en polvo se proyecta en 2 a 4% anual en un periodo de 10 años (Trade for development centre, 2015). La tara en polvo es principalmente usada como agente tánico, y su mercado potencial son países con una importante industria de cueros, en especial en aquellos países en los que cuales la preocupación por el medio ambiente provee oportunidades para reemplazar los agentes tánicos minerales. Tal es el caso de Italia, seleccionado como nuestro mercado destino para la industria de la tara en Huánuco.

El objetivo de corto plazo para el desarrollo del mercado de la tara será incrementar la superficie cultivable de tara a 6,700 ha. Actualmente se dispone de 670 ha según Mincetur (2008). El rendimiento promedio de la superficie cultivada es de 140 kg por ha. Al 2028 el rendimiento debe crecer a 8,668 kg por ha mediante una adecuada aplicación de riego y manejo forestal compuesto de abonamiento, podas y control fitosanitario. Con las condiciones esperadas de expansión de la superficie agrícola para la tara y su incremento de rendimiento, se espera que la producción de vaina de tara llegue a 54 mil toneladas para el 2028.

Respecto a la producción y exportación de polvo de tara, con las condiciones de producción de vaina de tara prevista, se espera al 2028 la exportación de 27 mil toneladas de polvo de tara por un valor FOB de 69 millones de dólares. En relación a la goma de tara al

2028 se espera una exportación de 13 mil toneladas por un valor FOB de 64 millones de dólares.

Otro producto con alto potencial agro exportador y que tiene buenos precios en el mercado es la paprika. A nivel nacional, la paprika es un producto de alto potencial exportador por lo que, considerando la disponibilidad de suelos y abundancia hídrica, se convierte en una oportunidad de negocio para la región Huánuco.

Su uso generalizado en los mercados extranjeros es para condimentos de alimentos tales como pizzas y comidas preparadas. También se emplea como colorante natural para alimentos, la industria textil y cosméticos. La época de cosecha de la paprika se produce en todo el año, por lo que hay disponibilidad permanente para la exportación, siendo éste un factor favorable para su explotación y exportación (Pro inversión, 2008).

Las condiciones climáticas y el tipo de suelos hacen que la geografía de Huánuco sea ideal para el cultivo del pimiento durante todo el año. Sin embargo, es necesaria la aplicación de tecnología adecuada para su cultivo en Huánuco, dado que es necesaria maquinaria especializada para la preparación del suelo para el cultivo de pimiento paprika. (Pro inversión, 2008)

La producción nacional en el año 2017 llegó a 24,213 toneladas con una superficie cosechada de 4,313 hectáreas, llegando a alcanzar un rendimiento promedio de paprika de 5,615 kg/ ha. La mayor productividad en hectáreas de superficie cosechada en paprika se concentra en Lima e Ica, tal como se observa en la tabla 14 y figura 14. Actualmente la región de Huánuco no es productora de paprika, pero es un producto de costo muy competitivo, por lo tanto en el siguiente capítulo, se analizará la factibilidad de desarrollar esta industria.

Tabla 14.

Superficie Cosechada por Hectáreas 2014-2017

	2014	2015	2016	2017	Promedio	Participación
Ancash	139	332	249	282	251	6%
Arequipa	289	229	775	799	523	11%
Cajamarca	8	16	15	6	11	0%
Ica	1,330	374	219	278	550	12%
La Libertad	931	321	230	226	427	9%
Lambayeque	401	99	501	786	447	10%
Lima	1,242	1,824	2,990	1,710	1,942	43%
Moquegua	-	1	-	-	-	0%
Piura	390	407	372	137	327	7%
Tacna	141	23	62	64	73	2%

Nota. Tomado de “Anuario agrícola ganadero” por MINAGRI 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-agrario>)

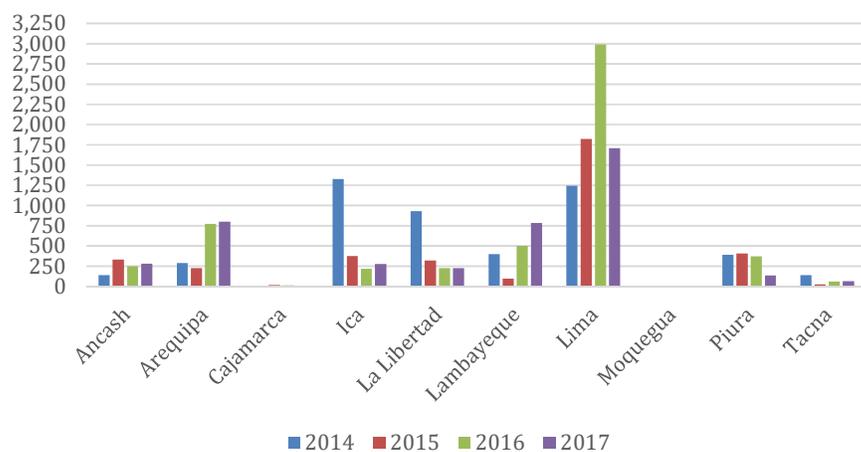


Figura 14. Superficie cosechada de paprika 2014-2017.

Adaptado de “Anuario agrícola ganadero” por MINAGRI 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-agrario>)

Asimismo, respecto a la productividad de las regiones, desde el 2014 al 2017, la mayor producción de paprika se concentra en Lima, Ica, Arequipa y La Libertad tal como se aprecia en la figura 15.

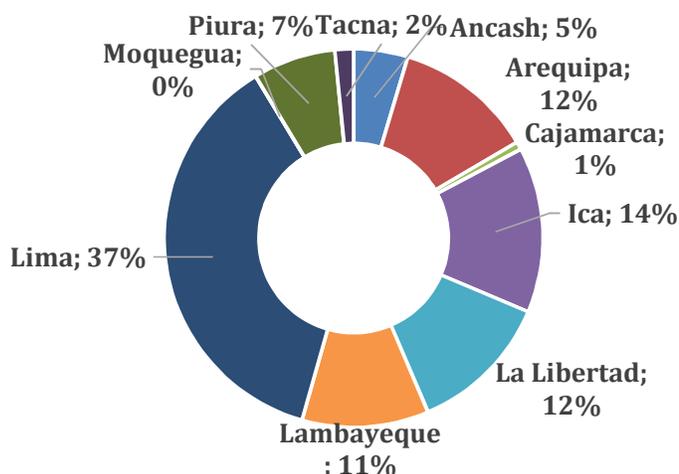


Figura 15. Producción nacional por regiones del 2014 al 2017.
Adaptado de “Anuario agrícola ganadero” por MINAGRI 2017 (<http://siea.minag.gob.pe/siea/?q=boletin-estadistico-agrario>)

Tabla 15.

Principales Mercados Extranjeros de la Paprika Peruana

	% Var 17-16	% Part 17	FOB 17 (miles USD)
Estados Unidos	33	81	10,361.22
España	85	6	759.98
Federación Rusa	8	4	512.86
Chile	-66	3	335.38
Brasil	83	2	309.71
Letonia	247	1	185.92
México	50	1	177.51
Argentina	-57	1	78.48
Colombia	-55	0	56.19
Otros Países (6)	--	0	45.75

Nota. Tomado de “Mercados de exportación de paprika” por SIICEX 2017 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

Los principales mercados de la paprika peruana en el extranjero son: Estados Unidos con 33% y España con 6%, tal como se indica en la tabla 15. Debido a la alta demanda del consumo de paprika en Estados Unidos, escogeremos este mercado como objetivo de las exportaciones de paprika producida en la región de Huánuco. En la figura 16 se muestra la participación de Estados Unidos como mayor consumidor de la paprika peruana.

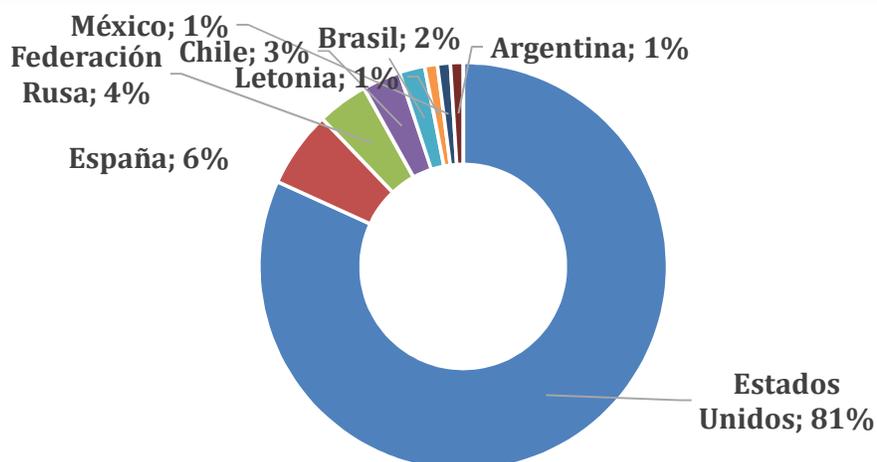


Figura 16. Principales mercados de la paprika peruana.
Adaptado de “Mercados de exportación de paprika” por SIICEX 2017
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

Respecto a los precios de exportación, en la figura 17 siguiente observamos la evolución de los precios desde 1.96 dólares por kg en enero 2016 a 2.73 dólares por kg en diciembre 2017 el cual es un incremento del 39% a pesar que se observa una caída el cual se encontraba en una curva de subida.

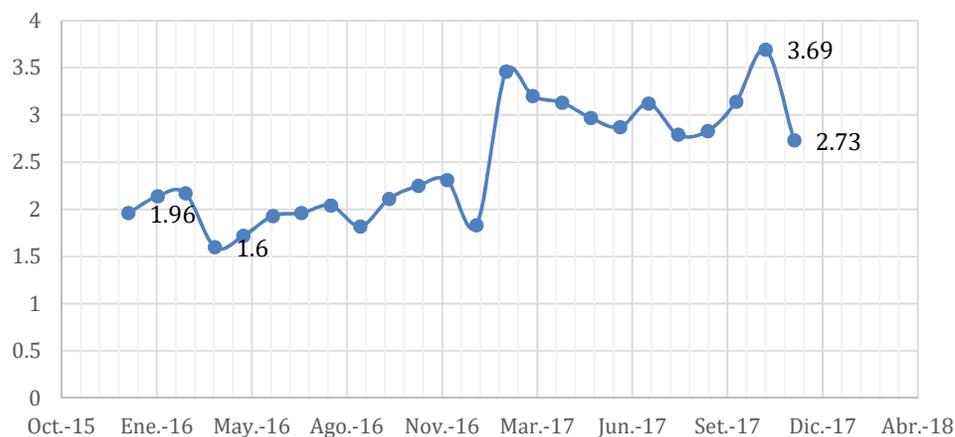


Figura 17. Evolución de los precios FOB USD/kg 2016-2017.
Adaptado de “Precios FOB paprika” por SIICEX 2017
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha)

La demanda mundial de paprika en el año 2012 fue de 190,000 toneladas y el principal consumidor fue Estados Unidos tal como se indica en la figura 18. Según información de DATATRADE (2015) el Perú abastece a Estados Unidos con el 37% de su demanda, sin embargo Europa, Canadá y China obtienen un 50% promedio de la demanda internacional.

Este escenario es expectante para la oportunidad de incursionar en el negocio de la paprika en la región de Huánuco debido a la disponibilidad de suelo agrícola explotable y abundancia de recurso hídrico.

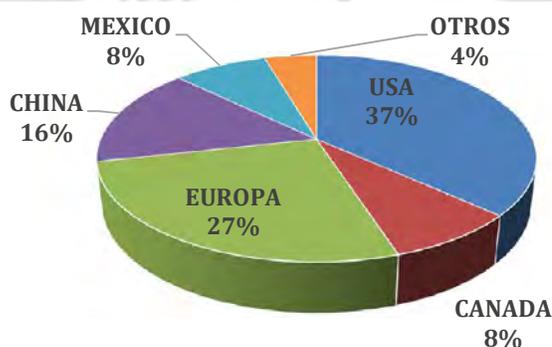


Figura 18. Demanda internacional de paprika 2014.
Adaptado de "Spices Markets 2014" por OLAM 2014 (<http://olamgroup.com/wp-content/uploads/2014/02/Olam-CRS-Report-2014.pdf>)

El rendimiento promedio de la superficie cultivada para la paprika es de 5000 kg por ha. Al 2028 el rendimiento debe crecer a 8,447 kg por ha mediante un adecuado proceso de cosecha y control fitosanitario. Con las condiciones esperadas de expansión de la superficie agrícola para la tara y su incremento de rendimiento, se espera que la producción de paprika llegue a 3.6 mil toneladas para el 2028.

Respecto a la producción y exportación de paprika entera seca, con las condiciones de producción prevista, se espera al 2028 la exportación de 1.8 mil toneladas de paprika seca por un valor FOB de 6.5 millones de dólares. En relación a los niveles de venta, este producto es

demandado por la industria alimentaria de Estados Unidos para colorantes de alimentos y también en la industria de cosméticos, por ello que su importación es en presentación de paprika seca debido a que el procesamiento lo realizan en el mercado destino.

Tabla 16.

Supuestos de valor para el desarrollo de la industria de la tara

	2,018
Producción tara en vaina Huánuco kg	937,580
Rendimiento vaina kg/ha	1,400
Ha	670
Crecimiento superficie	25%
Crecimiento rendimiento	20%
Factor conversión polvo	0.50
Producción polvo de tara kg	468,790
Precio fob polvo usd/kg	1.57
Ventas fob polvo tara usd	736,000
Crecimiento precio fob	5%
Factor conversión goma	0.25
Precio fob goma usd/kg	3.57
Crecimiento precio fob goma	3%

Tabla 17.

Supuestos de valor para el desarrollo de la industria de la paprika

	2,019
Producción paprika Huánuco kg	55,000
Rendimiento paprika kg/ha	5,000
Ha	11
Crecimiento superficie	50%
Crecimiento rendimiento	6%
Factor conversión secado	0.50
Producción paprika seca kg	27,500
Precio fob paprika usd/kg	2.80
Ventas fob paprika usd	77,000
Crecimiento precio fob	3%

En las tablas que se indican en la parte superior, se presentan supuestos de valor para analizar la factibilidad de desarrollar las industrias de tara y paprika. En base a estos supuestos se proyectara el crecimiento de la superficie cultivable, rendimientos y producción.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población censada de Huánuco en el 2015 ascendió a 762,223 habitantes (2,8 por ciento del total nacional), concentrándose el 35,5 por ciento en la provincia de Huánuco. En base a las proyecciones poblacionales del INEI al 30 de junio de 2015, Huánuco contó con una población de 860 537 habitantes (2,8 por ciento del total de la población nacional estimada para dicho año), concentrando la provincia de Huánuco el 36,1 por ciento de la población departamental, seguido de Leoncio Prado (15,5 por ciento), Huamalíes (8,8 por ciento) y Pachitea (8,4 por ciento), entre los principales. En el contexto nacional, Huánuco es el décimo tercer departamento con mayor población, concentrando Lima la mayor población del país (31,6 por ciento) y Madre de Dios, la menor (0,4 por ciento).

Alrededor de la cuarta parte de la población del departamento se concentra en la zona ceja de selva y selva, sobresaliendo las provincias de Puerto Inca, Leoncio Prado y Marañón; y el resto en la zona sierra, destacando las provincias de Ambo y Huánuco.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La competitividad de un país en la actualidad se basa en tres conceptos fundamentales: ciencia, tecnología e innovación (CTI). Tanto la ciencia y la tecnología se utilizan para la obtención de recursos y la mejora de la productividad y competitividad, de tal manera se genera un entorno más eficiente y eficaz. El incremento de la productividad agrícola es un reto nacional que requiere de un acuerdo país y del trabajo conjunto del Gobierno central, regional, y Gobiernos locales, instituciones académicas y sector productivo. Es importante señalar que gran parte de la innovación que se da en la producción agrícola

para la exportación no necesariamente debe darse con la generación de un nuevo producto, la innovación se da principalmente en los procesos y técnicas de producción que se traducen en productividad, de ahí que es importante medir de qué forma las empresas invierten en procesos de innovación y diversificación productiva y como esto aporta a mejorar su competitividad (IIAP, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La preservación del medio ambiente es requisito principal que debe estar inmerso en la visión de la organización; es deber de la humanidad cuidar del planeta donde se habita. El Perú está en un proceso de concientización del cuidado del medio ambiente, el estado y las organizaciones privadas están trabajando de la mano para incrementar la concientización.

Debido a las condiciones geográficas, ecológicas y climáticas, el Perú es considerado un país de mega diversidad biológica. Según estudios de la Estrategia nacional de diversidad biológica del Perú, nuestro país concentra 84 zonas de vida natural y 11 eco regiones naturales. El Perú es el segundo país de mega diversidad biológica en aves con 1736 especies y asimismo es uno de los primeros en especies endémicas de las cuales 760 pertenecen a la fauna.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) de la región Huánuco

La matriz de evaluación de los factores externos a la región de Huánuco tiene como objetivo definir las oportunidades y amenazas que son consecuencia del análisis PESTE. Se han determinado 7 oportunidades y 5 amenazas.

El valor obtenido de 2.45 representa un valor por debajo del promedio, lo cual indica que las oportunidades que el entorno externo presenta para la organización no están siendo aprovechadas, ni tampoco están siendo neutralizadas adecuadamente las amenazas identificadas, ver tabla 18.

Tabla 18.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Incremento del consumo de paprika en la industria alimentaria en el mercado americano.	0.15	3	0.45
2	Incremento de la demanda de goma de tara en el mercado americano de alimentos.	0.10	3	0.30
3	Preferencia del uso de insumos vegetales en la industria de curtiembre en Europa.	0.06	3	0.18
4	Incremento del turismo de avistamiento de aves tropicales a nivel mundial.	0.10	3	0.30
5	Incremento de la capacidad de gasto del turista americano para el avistamiento de aves.	0.08	3	0.24
6	Creciente demanda de la tara en la industria del cuero de Italia.	0.06	3	0.18
7	Incremento de la afición al turismo de avistamiento de mariposas en su hábitat natural.	0.10	3	0.30
Subtotal		0.65		1.95
Amenazas				
1	Ocurrencia de fenómenos climatológicos adversos para la agricultura.	0.12	2	0.24
2	Tala ilegal de la zona boscosa que perjudique el desarrollo de los bosques de tara.	0.10	1	0.10
3	Sobreproducción de mimosa y pino para la obtención de taninos y reducción de precios internacionales.	0.07	1	0.07
4	Cambio climático que afecten los microclimas donde se produce el cultivo de paprika.	0.03	2	0.06
5	Constantes conflictos sociales que frenen el atractivo turístico debido a la mala imagen del país.	0.03	1	0.03
Subtotal		0.35		0.50
Total		1.00		2.45

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, de F.A. D’Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación, p.115

3.5. La región de Huánuco y sus competidores

Según Porter, la competencia de las organizaciones debe ser analizada en base a sus cinco fuerzas: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes para conocer el escenario en donde se compete. La organización debe establecer una posición en la que pueda influir sobre las fuerzas a favor o defenderse si son adversas (D'Alessio, 2015).

Según lo señalado por el BCR (2015), Huánuco aportó el 1,2 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) Nacional, y el 1,1 por ciento del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Huánuco fue la décima octava economía departamental en contribuir al PBI nacional, siendo Lima el de mayor aporte (44,6 por ciento) y Madre de Dios el de menor contribución (0,5 por ciento). Entre el 2008 y 2015, el PBI nacional creció a una tasa promedio de 5,3 por ciento anual, cuando en Huánuco se registró un aumento de 6,2 por ciento, ver tabla 19.

Debido a ello, el aporte de Huánuco a la producción nacional ha ido creciendo ligeramente en los últimos años, pasando de 1,0 por ciento en el 2007 a 1,1 por ciento en el 2015.

Tabla 19.

Valor Agregado Bruto de la región Huánuco 2015(miles de soles).

Actividades	VAB	Estructura %	Crec. Prom. Anual 2008 – 2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	938,128	18,1	3,0
Pesca y acuicultura	508	0,0	9,8
Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios	473,663	9,2	4,5
Manufactura	330,139	6,4	0,9
Electricidad, gas y agua	3,435	0,7	5,3
Construcción	571,015	11,0	17,6
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos	666,756	12,9	7,1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	316,772	6,1	5,8
Alojamiento y restaurantes	139,180	2,7	6,6
Telecomunicaciones y otros servicios de información	185,041	3,6	14,2
Administración pública y defensa	500,893	9,7	8,2
Otros servicios	1,014,295	19,6	5,7
Valor Agregado Bruto	5,170,425	100.00%	6.5

Nota: Tomado de “Caracterización del Departamento de Huánuco” por el Banco Central de Reserva (BCR), 2015. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>)

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La principal fuente de ingresos de las regiones, son las transferencias recibidas del Gobierno Nacional, ya que administra las transferencias del Fondo de Compensación Regional (Foncor) y del Fondo de Compensación Municipal (Foncomun), igualmente de las transferencias del canon (minero, forestal, pesquera, etc.). Los gobiernos regionales no recaudan impuestos propios, ya que solo recaban el cobro de tasas y derechos, por lo tanto, el poder de negociación del Proveedor (Gobierno nacional) es alto desde el punto de vista que asume que el Gobierno central provee de recursos financieros para la gestión del Gobierno regional.

Desde el punto de vista de competitividad industrial, para llevar a cabo el análisis de los proveedores de las actividades productivas que dinamizan la economía de Huánuco, debemos identificar a las unidades productivas que están alineadas con la mentalidad

exportadora que proponemos para las oportunidades de negocio identificadas como son la industria de la tara, la paprika y del turismo.

Según el reporte de MINCETUR (2016), las tres principales empresas agro exportadoras son: a) Cooperativa Agroindustrial Cacao Alto Huallaga; b) Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo y c) Cooperativa Agraria Cafetalera Divisoria. Entre éstas tres empresas el 2016 se exportó los productos no tradicionales como cacao y café por 6.6 millones de dólares en condición FOB. Los principales proveedores de materia prima para estas industrias son las unidades productivas familiares. El poder de negociación de los pequeños y micro productores es bajo debido a que ésta industria ya se encuentra posicionada en el mercado local y extranjero, por lo tanto, es necesario desarrollar nuevas industrias como la tara y paprika que tienen atractivos precios de venta para el mercado extranjero.

Otro insumo importante para la industria del procesamiento del café y cacao es la energía eléctrica la cual es suministrada por la Empresa de Distribución Eléctrica del Centro (ELECTROCENTRO). El equipamiento principal de las empresas procesadoras de cacao y café consta de molinos, tostadoras, ciclones, transportadoras que hacen una demanda mensual de 5,600 kW hora por cada planta industrial. La conexión eléctrica se realiza en media tensión a un voltaje de 13.8 kV con una tarifa de consumo en media tensión. El poder de negociación de la empresa eléctrica es alto debido a que es el único proveedor de energía eléctrica para la industria.

En la región de Huánuco hay fabricantes de maquinarias para la industria del cacao y de café. Si bien las maquinas que fabrican son utilizadas para procesos básicos en la manufactura de los productos de cacao y café, dado que no incorporan tecnología que permita su integración en una plataforma integral de automatización, su poder de negociación es medio debido a que la industria, dependiendo de la complejidad de sus procesos, puede adquirir maquinaria más sofisticada de otras regiones o importarla del extranjero.

La mano de obra calificada también es considerada un insumo importante en la cadena de valor de las industrias agro exportadoras. En la ciudad de Huánuco se dispone de 04 centros de formación técnica siendo el principal el Servicio de Adiestramiento de Trabajo Industrial SENATI que provee de los técnicos para la industria de procesamiento de productos orgánicos no tradicionales. Para el desarrollo de la industria de la tara y la paprika se involucrará activamente a ésta institución para asegurar la mano de obra capacitada. El poder de negociación de ésta institución técnica es bajo debido a que todavía no se alcanza una cantidad importante de industrias de agro exportación, razón por la cual, proponemos desarrollar agresivamente la tara y paprika como oportunidades de negocio para la región.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En este caso la comunidad, tienen gran influencia en la formulación y toma de decisiones de los gobiernos regionales considerando los últimos espacios de participación ciudadana realizados (audiencias públicas y participación presupuestal) y el reconocimiento por normas regionales. Otras regiones han alcanzado una mayor participación y poder de negociación, vemos el caso de Cajamarca, Cuzco, Huancavelica, etc., donde las consultas mineras con la comunidad son un paso previo para la explotación del mineral, son ya espacios formalizados, que se enfocan en temas de competitividad, inversión y producción regional.

Respecto a los actuales productos de exportación no tradicional como son el cacao y el café, sus mercados principales se encuentran en Europa, siendo Italia y Suiza los mayores importadores del cacao de Huánuco y la tendencia es incrementar su demanda debido a la condición de producto orgánico que ostenta el cacao de Huánuco. El poder de negociación de Italia y Suiza es alto debido a que son los principales y únicos mercados que se ha desarrollado a la fecha. Respecto al café, las exportaciones de café de Huánuco tienen como mercado principal los Estados Unidos y Alemania. Debido al volumen exportable de café de

Huánuco, que todavía no es significativo para el mercado americano, los compradores de café tienen el poder de negociación alto debido a la gran cantidad de proveedores como lo son Brasil y los países de África. Por esta razón, al proponer el desarrollo de la industria de la tara, el poder de los compradores será bajo, dado que Perú lidera la exportación de tara a Europa para su industria de curtiembres y los exportadores de Huánuco podrán negociar mejores condiciones de precios y de acuerdos comerciales para el polvo y goma de tara.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja, porque en la actualidad todas las regiones tienen una gran riqueza genética nativa, principalmente en el sector agrícola, forestal, pesquero y turístico, difícil de reemplazar. Los grandes mercados internacionales, muestran interés por el consumo de productos orgánicos del Perú (no transgénicos).

En el Perú, el único producto del cual se extraen los taninos de origen vegetal tan requeridos por la industria de curtiembres en Europa y específicamente en Italia, es la tara y a nivel nacional los primeros productores son Ayacucho y Cajamarca. Los productos alternativos del cual también se extraen taninos son la mimosa de Brasil y el pino de Chile, sin embargo, no constituyen una amenaza a la exportación de tara de Huánuco debido a la alta demanda del mercado italiano. La paprika se utiliza en el mercado de alimentos y si bien existen opciones alternativas, su demanda es creciente debido a su naturaleza orgánica. Por ello, la amenaza de sustituto para el desarrollo de los productos de tara y de paprika es baja. Asimismo, respecto de los productos que actualmente se exportan como el cacao y el café, también su amenaza de ser reemplazados es baja debida a la tendencia creciente del consumo del cacao y café orgánico en el mundo.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Es alta, puesto que algunas regiones podrían integrarse y compartir proyectos de interregionales, esto a través de alianzas y lograr obtener mayor capacidad de inversión. Estas

alianzas pueden ser para potenciar lo que ya tienen, por ejemplo, la minería (oro, plata y cobre: Arequipa, Moquegua, Tacna, Cuzco y Apurímac), recursos forestales (Ucayali y Madre de Dios), pero también podrían asociarse por temas geopolíticos (con Madre de Dios, acceso a Brasil), igualmente por temas que una región tiene y otra no (tierras fértiles y tecnología en Ica, con agua y energía de Ayacucho y Huancavelica).

En el mercado del cacao y el café, los productos nacionales son conocidos y ya están posicionados en sus mercados objetivos por lo que es baja la amenaza de nuevos entrantes en este negocio. Respecto a las propuestas de industrias como la tara y la paprika, el nuevo entrante que aspira a tener la mayor participación nacional y producir para exportar es Huánuco, por lo que las demás regiones deben ver a la región como una amenaza fuerte de nuevo competidor, que basado en su riqueza hídrica, hidrobiología y con alta disponibilidad explotable de terrenos agrícolas, incrementara la superficie cultivable de tara y paprika para su venta al exterior.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Dentro del Perú existen muchos competidores de los productos y recursos naturales de la región Huánuco. En el sector agropecuario, regiones como Lima, Arequipa y La Libertad, llevan una gran ventaja, esto debido a la innovación en tecnología, en semillas de calidad, infraestructura de riego, acceso al crédito y la facilidad del transporte. La producción de cultivos agrícolas es variada por las condiciones geográficas y climáticas, destacando el trigo, cebada, maíz, papa, yuca, quinua, oca, olluco, chocho, habas, camote, entre otros. Las tierras presentan pronunciadas pendientes y pisos ecológicos, que son aprovechadas por los agricultores.

En el sector Pesca, Huánuco no puede compararse con Lima, Ancash y Piura, quienes producen casi el 70% de la producción nacional. En el sector Minero, Ancash, Cajamarca,

Arequipa, Pasco, La Libertad, Cuzco, Junín, Lima y Moquegua, producen casi el 80% de la producción nacional. En el sector Manufactura, Lima Arequipa, La Libertad, Piura e Ica, tienen casi el 20% de la producción nacional, Huánuco no llega ni al 1%. En el Sector Electricidad, Agua, Construcción y Comercio, Lima supera a todos con casi el 40% de la Producción Nacional.

Respecto a los principales productos de exportación como lo son el cacao y el café, el dominio del mercado lo tienen los productores de Vietnam e Indonesia para el caso del café y los países africanos de Costa de Marfil y Ghana para el caso del cacao (Mincetur, 2015). En el mercado americano y alemán, a los cuales van dirigidas nuestras exportaciones de café, tenemos a los países de Vietnam e Indonesia como competencia directa. Sin embargo, la naturaleza orgánica del café de Huánuco hace que este producto sea atractivo para el consumidor americano de café seleccionado o gourmet, cuyo consumo viene creciendo, además de la cercanía geográfica y los tratados de libre comercio que tenemos con Estados Unidos. Para el caso del cacao, los productores mundiales son Ghana y Costa de Marfil, quienes además cuentan con las mayores superficies cosechadas en el mundo. Sin embargo, estos países frecuentemente atraviesan conflictos políticos internos y su producción es afectada por el cambio climático y las plagas (Mincetur, 2015). En ese sentido, Huánuco tiene la fortaleza de disponer de la abundancia hídrica y la bondad de su clima, que permite incluso tener 02 cosechas al año, dependiendo del producto a cultivar, lo cual asegura las cosechas en cantidad y plazo previsto para su comercialización al exterior.

Respecto a los productores de tara a nivel mundial, Perú abarca el 80% de las exportaciones de tara en el mundo, sin embargo, urge aumentar de manera exponencial la producción y conversión en productos manufacturados para su aplicación en diversidad de industrias. Para el caso de la paprika, los exportadores nacionales que lideran esta industria son Ica y Arequipa, y lo que proponemos es replicar el modelo de negocio en Huánuco en

vista que la región cuenta con el potencial de suelos agrícolas aptos para este cultivo y su justificación técnica radica en los altos precios internacionales en comparación a los productos tradicionales como son el cacao y el café. Se aprovechará el boom gastronómico y la popularidad y aceptación mundial de la comida peruana para desarrollar el producto “páprika de Huánuco” en el circuito gourmet internacional.

3.6. La región Huánuco y sus Referentes

Los suelos del Departamento de Huánuco, en su mayor parte son de uso no agrícola (pastos y forestales), siendo menor las áreas agrícolas de las cuales es reducida el área aprovechable para cultivos en limpio, que se ubica principalmente en las márgenes de los ríos Huallaga y Pachitea. Según resultados definitivos del último Censo Agropecuario, el Departamento de Huánuco cuenta 541,099.38 has de superficie agrícola, que representa el 34.13% del total, de los cuales sólo el 27.2% se encuentra bajo riego, la mayor parte de estas áreas se encuentran en la región natural de sierra.

La superficie no agrícola está conformada por pastos naturales que representan el 35.78% del total (567.404.38 has), un 20.54% son bosques y un 9.55% son otros (nevados, ríos, centros poblados etc. Existencia de puertos fluviales. En la región existen existencia de recursos e infraestructuras hidro-energéticas, además existen programas de incentivos y estímulos para el desarrollo de la producción e industrialización agrícola y pecuaria. En la región de Huánuco hay medios de comunicación para la promoción de los recursos y potencialidades de la Región y cuenta con un pool de maquinarias disponibles para integrar diversas zonas de la región.

Al ser Perú el primer productor de tara en el mundo, tomaremos de referencia los modelos de negocio implementados en las regiones de Ayacucho y Cajamarca que

actualmente lideran la exportación de polvo de tara y goma de tara y apuntamos a convertirnos en el primer productor nacional y a la vez mundial de tara al 2028.

Respecto al cultivo de la paprika, los principales productores son China y México. Sin embargo, nuestro mercado objetivo es Estados Unidos y la cercanía geográfica y los tratados de libre comercio son factores que favorecen apostar por este producto que tiene altos precios internacionales y su actividad productiva es inclusiva y generadora de empleos en las zonas de los valles interandinos de Huánuco.

3.7. Matriz de Perfil Competitivo y Matriz Referencial de la región Huánuco

La matriz del perfil competitivo identifica los principales competidores de la región, como también sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la muestra de posición estratégica de la región, hemos escogido a las regiones de Junín, Arequipa y Cuzco, ver tabla 20.

Tabla 20.

Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Huánuco		Junín		Arequipa		Cuzco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Terreno agrícola.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Recurso hídrico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Mano de obra	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.60
4 Interconexión vial con la costa norte, sierra central y selva nororiental	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5 Recursos hidrobiológicos	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
6 Biodiversidad de aves endémicas	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7 Suministro eléctrico	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
8 Infraestructura turística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
9 Conexión industrial de agua y desagüe	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
10 Zonificación territorial.	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
11 Acceso a puerto fluvial y aeropuerto.	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
12 Anemia infantil	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
13 Analfabetismo	0.02	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04
Total	1.00		2.84		2.91		2.88		3.21

Con el fin de compararnos con las regiones que tienen mejor desempeño en los factores clave de éxito, para el benchmarking se ha considerado a las regiones Xinjiang en

China (Asia) y California en Estados Unidos (Norte América). La matriz de perfil referencial se muestra en la tabla 21.

Tabla 21.

Matriz de perfil referencial

Factores clave de éxito	Huánuco			La región de Xinjiang en China		California Estados Unidos	
	Peso	Valor	Pond	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Terreno agrícola.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Recurso hídrico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Mano de obra	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Interconexión vial con la costa norte, sierra central y selva nororiental	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
5 Recursos hidrobiológicos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
6 Biodiversidad de aves endémicas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7 Suministro eléctrico	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
8 Infraestructura turística	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
9 Conexión industrial de agua y desagüe	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
10 Zonificación territorial.	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12
11 Acceso a puerto fluvial y aeropuerto.	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20
12 Anemia infantil	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09
13 Analfabetismo	0.02	1	0.02	4	0.08	3	0.06
Total	1.00		2.84		3.77		3.66

Respecto al estado de California, éste es el mayor estado productor y exportador agrícola de Estados Unidos y en el 2011 operaron en su territorio 81,500 granjeros generando 800,000 puestos de trabajo en todo el proceso de cultivo, cosecha y transformación. En el 2011 la agricultura de California generó ventas de 43.5 mil millones de dólares y en el 2010 más del 24% de su producción se destinó a la exportación (CDFA, 2013).

En relación a la región de Xinjiang, ésta zona es la principal productora de Paprika a nivel mundial y se ubica en la parte nororiental de China. En esta región se produce más del 75% de la producción mundial con 140 mil toneladas métricas. El procesamiento y exportación se realiza en la región de Shandong y se embarca al exterior por el puerto de Quindao (AKO, 2016)

3.8. Conclusiones

El crecimiento de las Regiones en el Perú es desarticulado por sector económico y lento en crecimiento, existe predominio de Lima sobre las demás regiones, las actividades económicas principales se concentran en pocas regiones muchas prácticamente están como espectadores (incluyendo a Huánuco). La región Huánuco posee los recursos necesarios para poder destacar en el desarrollo de su cadena de suministros agrícolas y lograr ventajas competitivas en la producción y manufactura de diversos productos alimenticios, esto con la ayuda de acciones que permitan una organización sólida y de nuevas tecnologías orientadas a la mejora de su productividad agroindustrial, así mismo se debe diversificar su oferta en el desarrollo del turismo orientado al tema ecológico y la gestión sostenible de recursos naturales.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se busca identificar las fortalezas y debilidades de la ciudad de Huánuco, con la finalidad de aumentar la eficiencia de la organización. La evaluación interna se basa en el análisis de las áreas funcionales y los males que aquejan depende, en gran medida, de la evaluación que se haga sobre los recursos con que se poseen (D'Alessio, 2015). Las áreas que se van analizar son: (a) Administración y gerencia del gobierno regional de Huánuco, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones y logística, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos, (f) Sistemas de información y comunicaciones, (g) Tecnología investigación y desarrollo.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La Región Huánuco; de conformidad con la Constitución Política del Perú, Ley de Bases de Descentralización y la Ley Orgánica de Gobierno Regionales, es una entidad de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en asuntos de su competencia, constituyendo para su administración económica y financiera, un pliego presupuestal. Según su organigrama cuenta con órganos de gobierno, de dirección, de coordinación, de control, de asesoramiento, de defensa judicial, órganos de línea y de oficina de descentralización.

La Ley N° 27902, establece en su artículo N° 4, funciones de los Gobiernos Regionales, que a continuación señalamos:

Función normativa y reguladora: Elaboran y aprueban normas de alcance regional y regulando los servicios de su competencia.

Función de planeamiento: Diseña políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que promuevan el desarrollo regional de manera concertada y participativa.

Función administrativa y ejecutora: Organiza, dirige y ejecuta los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas, necesarios para la gestión regional, con arreglo a los sistemas administrativos nacionales.

Función de promoción de inversiones: Incentivan y apoya las actividades del sector privado nacional y extranjero, orientada a impulsar el desarrollo de los recursos regionales y creando los instrumentos necesarios para tal fin.

Función de supervisión, evaluación y control: Fiscaliza la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil.

Su finalidad fundamental es fomentar el desarrollo regional sostenible promoviendo la inversión pública y privada en relación a los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Según el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 elaborado por CENTRUM Católica, la región Huánuco en el pilar de gobierno cuenta con un puntaje de 40.73 el cual es un indicador bastante bajo ya que este pilar evalúa los recursos con los que cuentan los gobiernos regionales, la autonomía, el nivel de gasto del mismo, así como la seguridad que se le brinda a la población, y la justicia que se imparte, se destaca la seguridad con un puntaje de 82.7 ubicándose en el puesto siete entre todas las regiones parte de los empresarios para exportar es potencial clave y se ubica en el puesto 2, así mismo la calidad de los gerentes de la región es buena ya que su ubica en el puesto 6, lo que se tiene que trabajar mucho es en la capacidad de respuesta a los cambios y la visión a largo plazo de los empresarios que lo ubican en el puesto 13 y 19 respectivamente.

Por otro lado el indicador nos da un alcance que la gestión de la región no cuenta con actualmente con la capacidad de generar condiciones para generar un nivel de progreso social adecuado para la población y por lo tanto una uniforme distribución de los flujos de

las actividades existentes entre todos los ciudadanos ,cabe recalcar que dentro de este factor se tiene que trabajar bastante en lograr un crecimiento sostenido, diversificando su oferta no solo local sino a través de las exportaciones, según INCORE 2017 Huánuco cuenta con puntajes menores a cinco en cada pilar siendo lo óptimo 10 ,los resultados serán mostrados en la tabla 22.

Tabla 22.

Índice de Competitividad Regional del Perú.

Región	2017						
	Entorno económico	Infraestructura	Salud	Educación	Laboral	Instituciones	Total
Amazonas	2.7	2.9	3.5	2.2	3.5	6.6	3.6
Ancash	3.1	6.0	4.7	4.8	3.6	4.2	4.4
Apurímac	2.3	4.6	4.5	3.9	2.0	5.0	3.7
Arequipa	4.7	8.3	7.0	8.2	5.5	6.4	6.7
Ayacucho	2.5	4.6	4.3	3.8	3.3	5.6	4.0
Cajamarca	1.3	4.3	3.4	2.3	1.5	4.5	2.9
Cusco	2.9	7.0	4.4	4.8	3.2	5.7	4.7
Huancavelica	1.3	4.3	2.8	3.3	1.4	7.0	3.4
Huánuco	2.8	3.5	4.8	2.1	2.8	4.9	3.5
Ica	4.1	7.2	6.9	8.1	7.1	4.8	6.4
Junín	2.7	6.0	3.7	4.6	3.4	5.6	4.3
La Libertad	3.4	6.2	5.8	4.7	5.0	5.1	5.0
Lambayeque	3.5	6.7	6.1	5.7	4.7	4.9	5.3
Lima	7.5	8.6	7.6	7.5	7.6	4.7	7.3
Loreto	1.8	1.8	3.9	1.3	4.0	5.3	3.0
Madre de Dios	3.2	5.5	5.4	4.4	5.9	5.1	4.9
Moquegua	6.4	6.6	7.5	7.8	5.7	7.5	6.9
Pasco	3.1	3.4	3.4	4.6	3.2	5.8	3.9
Piura	3.3	5.3	4.0	4.3	3.3	4.9	4.2
Puno	0.9	2.6	3.5	4.9	3.5	5.2	3.4
San Martín	2.3	4.5	3.9	2.9	3.5	6.8	4.0
Tacna	4.6	7.7	5.7	9.4	4.8	7.3	6.6
Tumbes	3.3	6.3	6.5	6.1	4.2	3.6	5.0
Ucayali	3.4	3.8	2.8	2.9	5.4	6.6	4.1
Promedio	3.2	5.3	4.8	4.8	4.1	5.5	4.6

Nota. Tomado de “índice de competitividad regional” por Instituto Peruano De Economía, 2017. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017-excel/>

En materia de planificación, en noviembre del 2016 se realizó un plan de desarrollo concertado “Huánuco al 2021” donde el enfoque territorial reconoce la diversidad geográfica, cultural, social y económica–productiva de articulación y distribución de la población con el

propósito de atender de forma integral e inclusiva a los ciudadanos hasta en las localidades más alejadas del territorio.

En febrero del 2017 se emitió el plan institucional 2017-2019 el cual es un documento estratégico orientador de mediano plazo para la gestión de la institución, el cual consigna la síntesis estratégica del plan de desarrollo regional concertado “Huánuco al 2021”, la misión institucional, los objetivos y acciones estratégicas institucionales, así como indicadores y metas respectivos y la ruta estratégica a seguir, proyectando en una temporalidad de tres años.

Así mismo en julio del 2017 se emitió un documento plan operativo institucional 2018 del gobierno regional de Huánuco el cual es un instrumento de gestión operativa que comprende la programación de actividades operativas e inversiones de las unidades orgánicas del gobierno regional de Huánuco.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Este análisis se enfoca en aquellos bienes y servicios que la ciudad de Huánuco brinda a través organizaciones privadas y públicas, según Sunat las exportaciones en el 2016 fue de \$62.2 millones de los cuales \$7.8 millones fue no tradicional y \$54.4 fue en tradicionales y representa un 0.17% de las exportaciones totales del Perú. En el Informe Económico y Social Región Huánuco emitido por el Banco Central de Reserva del Perú, se indica que la región de Huánuco es un importante abastecedor del mercado de la capital limeña, entre sus principales productos destaca la papa, arveja grano verde y frijol, así como en una promisoría fuente de productos para la agro exportación especialmente de productos como la papa nativa y tara; se destaca la región de Huánuco por la papa como su principal cultivo, cuya producción representa el 14% de la producción nacional del Perú, siendo así mismo el segundo mayor productor de este cultivo, los cultivos como alverja , plátano, café cacao han ido creciendo en los últimos diez años. En lo que respecta a la actividad pecuaria, el ganado es principalmente vacuno el cual representa el nueve por ciento del total nacional, pero también se cría porcino

y ovino. Asimismo, la región cuenta con una importante aptitud forestal, debido tanto a sus bosques .de producción permanente (27 por ciento de su superficie agropecuaria está dedicada a bosques), así como amplias extensiones de tierras factibles de reforestación a través de plantaciones, lo cual brinda oportunidades para el desarrollo de la industria forestal.

El proyecto de Chaglla (entre las provincias de Pachitea y Huánuco) y el proyecto de Belo Horizonte (en la provincia de Leoncio Prado) que en conjunto generarían una potencia similar a la hidroeléctrica del Mantaro, constituirá una importante fuente de recursos para la población vía el canon hidroenergético, la región destaca la actividad de construcción, impulsada por la edificación de grandes centros comerciales, proyectos inmobiliarios y la autoconstrucción promovida por un importante flujo migratorio proveniente de Cerro de Pasco, así como por las obras públicas realizadas en los últimos años.

Finalmente, es de destacar que pese a no ser un destino turístico tradicional, la región Huánuco reúne condiciones para promocionar esta actividad como uno de sus principales ejes de valor, aprovechando su relativamente corta distancia a la ciudad de Lima (8 horas por la carretera central), ser un rápido acceso a la zona de selva, y principalmente al clima benigno que muestra su capital, reconocida como una de las ciudades con el mejor clima del mundo, que podría generar un nicho interesante de turismo vinculado a la salud

Según los datos del valor agregado bruto regional publicados por el INEI se aprecia que entre los años 2007 y 2014 la agricultura es la principal actividad generadora de riqueza en la región, representando 22 por ciento del valor agregado bruto en el periodo indicado; asimismo, ésta es la actividad que concentra el mayor porcentaje de la PEA de esta región (una de cada dos personas según datos del 2014). Le sigue en orden de importancia la actividad comercial, que muestra un creciente desarrollo con la apertura de dos centros comerciales en la ciudad de Huánuco (de las cadenas Real Plaza y Open Plaza) y la manufactura, con actividades vinculadas al procesamiento de alimentos y bebidas y del

recurso maderero la cual representa en promedio 9 por ciento del valor agregado bruto regional. Destacan también las actividades vinculadas al turismo (transporte y alojamiento y hoteles), así como la construcción, por el desarrollo inmobiliario y de obras públicas que se ha dado en los últimos años en la región. No obstante, la actividad en general presenta bajos niveles de productividad, siendo el agro la actividad de menor productividad dentro de la región.

La actividad minera y de hidrocarburos tiene un bajo peso en la contribución a la generación de riqueza en la región; su participación de sólo seis por ciento contrasta con el 14 por ciento que se registra como promedio nacional, en la industria manufacturera se concentra principalmente el procesamiento del café y el cacao, dos de las materias primas que más se cultivan en la zona de selva de la región, así como a pequeños emprendimientos vinculados al procesamiento de la madera, proveniente también del área de selva. No obstante, su crecimiento entre el 2007 y 2014 ha estado significativamente por debajo del promedio regional con lo cual su participación relativa se ha reducido de 10,3 a 7,4 por ciento. El comercio ha venido mostrando una participación creciente, destacando la transición a un patrón moderno de consumo gracias a la apertura de grandes almacenes y centros comerciales en la región, todo ello impulsado también por un importante flujo migratorio de trabajadores mineros jubilados de Cerro de Pasco, que buscan asentarse en la ciudad de Huánuco atraídos por su favorable clima. Los servicios han mostrado un interesante dinamismo en el período 2007-2014, vinculados con el mayor crecimiento urbano y desarrollo de negocios en la zona. Con ello se ha registrado un importante aumento en la actividad de restaurantes, hoteles (estos últimos reciben visitantes principalmente por motivos de negocios, que más que compensan la reducida visita de turistas del exterior), transportes y de comunicaciones. En el tema de transportes, entre los problemas que aqueja a este sector figura el llamado “falso flete”, donde la oferta sale en camiones que cobran el doble de la

tarifa pues arguyen que al retornar vuelven vacíos, así como la ausencia de un terminal terrestre que acoja a las unidades que van y vienen a la capital de la región.

Después de la descripción de actividades y algunas características geográficas con las que cuenta la región Huánuco vemos que es propicio sustentar que de las once provincias que cuenta la región, Leoncio Prado, Puerto Inca, Huánuco, Lauricocha son las provincias que más aportan a las ventas de las región pero a la vez según el Instituto Peruano de Economía (INP, 2017) indica que el índice de pobreza es de 30% a 50% en estas provincias lo cual demuestra la magnitud de población afectada por este indicador la cual a su vez sería adecuada para tomar como recurso a ser tomado frente a un procesos de industrialización o ver las oportunidades comerciales de manera indirecta que generaría la inversión privada, ya que estas son las zonas que concentran la mayor parte de la población de la región. Continuando con este análisis del indicador de pobreza se ve que las otras siete regiones se encuentran en una situación en el que el más del 50% se encuentra en extrema pobreza.

Para la generación de actividades agro exportadoras basadas en el cultivo de la tara y de la paprika se proyectaron flujos de ingresos al 2028, ver tablas 38 y 39 para estas actividades requiere una alta disponibilidad de suelo agrícola, agua y recursos hidrobiológicos.

Respecto a la disponibilidad de suelos Huánuco, según los resultados del III Censo Nacional Agropecuario, la superficie agrícola de Huánuco fue de 390, 459 ha, pastos naturales 495,039 ha, montes y bosques 320,903 ha y otra clase de tierra 137,386 ha. La superficie agrícola en uso en el 2007 fue de 118,322 ha, lo que corresponde al 3.2% de la superficie total y 30.3% de la superficie agrícola regional. De la superficie agrícola solo el 14% se desarrolla bajo riego y el resto no tiene dotación de agua de riego.

La oficina encargada de promover la expansión de los suelos agrícolas es la Dirección Regional de Agricultura. El incremento de la superficie agrícola se llevará a cabo mediante la

construcción y mejoramiento de sistemas de riego en las zonas alto andinas para cuyo fin se gestionará con el Ministerio de agricultura la inversión necesaria para asegurar la expansión de la infraestructura de riego tecnificado a razón de 25% anual.

En relación al recurso hídrico Huánuco cuenta con tres cuencas hidrográficas (Mincetur, 2006). La cuenca del río Marañón que nace en la unión de los ríos Nupe y Lauricocha en la cordillera de Raura, es el límite natural entre Ancash y Huánuco, tiene un caudal medio anual de 332m³/s y es considerado el origen del río Amazonas. (Mincetur, 2006). La cuenca del río Huallaga cuyos ríos y afluentes son de régimen regular y torrencioso, con poco caudal en épocas de estación seca y fuertes crecientes con un caudal medio anual de 3,768 m³/s. (Mincetur, 2006). La cuenca del río Pachitea que nace de la unión de los ríos Palcazo y Pichis, es una de los mayores afluentes del río Ucayali y su caudal medio anual es de 2,412 m³/s. (Mincetur, 2006).

Las oficinas involucradas en el aprovechamiento sostenible de los recursos hídricos de Huánuco son la Gerencia regional de infraestructura y la Gerencia regional de recursos naturales y gestión ambiental. Ambos despachos deben gestionar los recursos necesarios para la ejecución de proyectos de irrigación de manera sostenible que asegure el caudal ecológico de las cuencas aprovechables.

Los recursos hidrobiológicos de Huánuco habitan en las cuencas hidrográficas del río Marañón de aguas frías y la cuenca hidrográfica del río Huallaga de aguas frías y cálidas. La especie trabajada es la trucha arco iris la cual se cría en piscigranjas con una capacidad potencial de producción de 200 toneladas métricas por año (Dirección de agricultura Huánuco, 2010). La oficina encargada de fomentar esta actividad económica es la Subgerencia de desarrollo económico productivo e innovación tecnológica.

Para el desarrollo de la actividad de turismo de avistamiento de aves, Huánuco cuenta en su territorio con una gama de oportunidades para el turismo como es el Parque Nacional

Tingo María que es una de las áreas naturales protegidas más antiguas del Perú el cual tiene una superficie de 4,777.80 hectáreas y alberga especies endémicas así como espectaculares paisajes, se estima 178 especies endémicas como son el gallito de las rocas, los guacharos, diversas especies de loros, de pájaros carpinteros, de tucanes, se puede apreciar al cóndor de la selva y al relojero. La oficina encargada de promover la difusión y captar la inversión en la industria del turismo es la Dirección regional de comercio exterior y turismo.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La región cuenta con 37,021.5 km² según información del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) al 2014 con 7 mil 545 km de vías, de los cuales sólo un 7,3 por ciento se encuentran pavimentadas y corresponden en su mayor parte a la red vial nacional. En tanto el 92,7 por ciento se encuentra sin pavimentar y corresponde principalmente a la red vecinal. La región tiene 205 km de vías por cada mil km² de territorio, ratio mayor al promedio nacional (129 km), debido básicamente al mayor número de vías vecinales las cuales se encuentran sin pavimentar, al 2012 el 70.9% de los hogares contaban con agua potable, 40.1% acceso a desagüe 75% en alumbrado público.

La infraestructura aérea con la que cuenta la región corresponde a dos aeropuertos y un aeródromo. Cada uno de los aeropuertos se ubica en las ciudades más importantes de la región (Huánuco y Tingo María) y ambos son administrados por CORPAC. En Huánuco se ubica el aeropuerto Alférez FAP David Figueroa Fernandini, ubicado a 6 km de la ciudad. Este aeropuerto fue inaugurado en 1963 y tiene una pista asfaltada de 2500 metros de largo por 30 de ancho; en tanto el terminal de pasajeros cuenta con un área de 560 m², donde atienden los counters de Star Perú y LC Perú, cada una con vuelos diarios desde y hacia la ciudad de Lima. Por su parte, el Aeropuerto de Tingo María, en la ciudad del mismo nombre, inició sus operaciones en 1944. Cuenta con una pista de 2100 metros de largo y 30 de ancho.

Cuenta con un área de 1 080 m² para el terminal y es usado principalmente por LC Perú, además de personal de la policía aérea, militares y particulares, entre otros.

Huánuco cuenta con red vial nacional que interconecta la costa, sierra central y el oriente peruano. Cumple su rol vial de puerta de la amazonia, como nodo multimodal de interconexión interoceánica Pacífico – Atlántico debido a su articulación como corredor económico Callao-Lima-Cerro de Pasco-Huánuco-Tingo María-Pucallpa-Cruceiro do Sul-Manaos (Provías, 2004). Además, su red vial tiene conexión con la carretera longitudinal de la sierra que une Huánuco, Huancayo y La Unión. Esta interconexión entre la costa, la sierra y la selva nor oriental hace de Huánuco un importante corredor logístico nacional. La oficina encargada de gestionar y promover los proyectos de infraestructura terrestre es la Dirección regional de transportes y comunicaciones.

La infraestructura actual de los servicios de agua potable y alcantarillado no cubre la demanda actual para consumo humano de la población de Huánuco y tampoco la demanda proyectada de estos recursos para las operaciones de las industrias agroexportadoras, por ello es necesario ampliar la red de agua potable y alcantarillado. A la fecha la capacidad de almacenamiento es de 12,331 m³ y la capacidad instalada de tratamiento de aguas residuales es de 420 litros por segundo y se requiere mantener una presión máxima de 50 metros de columna de agua para garantizar las operaciones de las actividades industriales. De forma paralela, es necesario brindar las facilidades administrativas a las empresas agroindustriales para la exploración y explotación de pozos de agua para su funcionamiento (Seda Huánuco, 2015).

La infraestructura turística en Huánuco es incipiente e insuficiente para cubrir la demanda proyectada de turistas al 2028. Actualmente la capacidad hotelera es de 6749 habitaciones y se requiere aumentar hasta en 10 veces la capacidad actual (Mincetur, 2015). No se evidencia un plan orgánico para la difusión del turismo, así como también no existe

adecuada publicidad en medios sobre la biodiversidad de aves de los parques naturales de Huánuco.

En relación a la infraestructura eléctrica, la región tiene un coeficiente de electrificación de 52%, sin embargo, la capacidad instalada en las subestaciones de potencia de Huánuco es de 20 MVA lo cual todavía es insuficiente para propiciar el desarrollo de industrias agro exportadoras. Las empresas que se proponen consumen en promedio 2000 KVA cada una y cubrir la demanda eléctrica de la población rural se requiere de 2000 KVA. Por ello es urgente la celeridad de los proyectos de electrificación en las zonas rurales de Huánuco y ampliación de potencia en las subestaciones de transmisión para mejorar la condición de vida de la población.

Para favorecer y garantizar el normal funcionamiento de las industrias en toda región es importante un correcto ordenamiento y zonificación territorial. Huánuco debido a su amplia diversidad biológica debe establecer la ubicación física de las actividades económicas de su región, así como también para garantizar la protección de sus ambientes naturales.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El Gobierno regional de Huánuco cuenta con un Presupuesto Institucional modificado (PIM), siendo para el año 2017 la suma de S/. 1'208,729,043 y ejecutado al 85.4%, los cuales están distribuidos un 84.12% destinado a oportunidades y accesos a los servicios, del cual fue ejecutado un 85.7%; un 5.66% es destinado a cohesión territorial e infraestructura y fue ejecutado un 73.7%; un 4.03% destinado a derechos humanos e inclusión y fue ejecutado un 99.6%; un 3.62% destinado a desarrollo institucional y gobernabilidad regional y fue ejecutado un 88.4%; un 2.28% destinado a desarrollo económico, competitividad y empleo y fue ejecutado al 71.4%; un 0.29% destinado a ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres y fue ejecutado 99.3%. En general se infiere que el manejo del presupuesto ha sido manejado de una manera adecuada siendo ejecutada en un poco más del

95%, por otro lado, el presupuesto está destinado en más del 80% a conseguir medios para el bienestar de la sociedad a través del acceso a igualdad de oportunidades para conseguir servicios básicos de calidad, lo que respecta a la educación, salud, agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda, y seguridad ciudadana.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En el gobierno regional cuenta con un total de 282 cargos vigentes de los cuales 180 cargos se encuentran ocupados , de los cuales el 43% son para puestos de especialistas , el 23% son personal de apoyo , es resto lo comprende ejecutivos , directivos , puestos de confianza y el gobernador como el subgobernador , por otro las los niveles de remuneración no son muy atractivos a pesar que se cuenta con personal calificado para los puestos de dirección como son la Gerencia de Infraestructura y la Gerencia de Desarrollo Económico el cual los puestos bordean los 9,000 nuevos soles y especialista bordean los 5,000 nuevos soles, en contraparte con el sector privado se encuentran profesionales y especialistas en áreas técnicas con un rango salarial del doble que el público. Huánuco cuenta con una población en edad de trabajar (PEA) de 444,900 personas y su tasa de desempleo es del 20%. Considerando la tasa de natalidad y la incorporación de personas a la PEA, se garantiza la fuerza laboral necesaria para la generación de industrias agroexportadoras en la región.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

En lo que respecta al uso de información y comunicaciones el gobierno regional cuenta con una red de fibra óptica en todas sus instalaciones el cual esta inter comunicado con las diferentes provincias, municipios, comisarias, etc. , así mismo cuenta con una adecuada administración de uso de medios de información como son las páginas webs y redes sociales como Facebook, el cual mantiene informado al público y prensa en general, donde se informa desde actividades de bienestar social como campañas de solidaridad como ferias de la propia región en las diferentes actividades en cada una de las provincias.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Lo que respecta a tecnología e innovación para la región de Huánuco, FIDECOM ha invertido en su mayoría en proyectos de agricultura, en otros sectores es bastante limitada la investigación y desarrollo, las empresas en su mayoría son de tamaño micro y sus procesos son ineficientes, se necesita que se invierta en planes de crecimiento manteniendo un respeto por el medio ambiente así como mucha responsabilidad social, dos de las empresas grandes que se realizan en esta ciudad son altamente contaminantes, por el mismo proceso productivo y esfuerzo que se requiere, así que se requiere mucho trabajo en este aspecto.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Considerando el análisis realizado durante el AMOFHIT, se han determinado 11 factores de éxito para Huánuco, de los cuales seis son fortalezas y cinco son debilidades, ver tabla 23. El resultado de la matriz, tuvo un valor de 2.84, el cual está por debajo del promedio y significa que tiene que Huánuco tiene que explotar sus fortalezas para afrontar sus debilidades.

Tabla 23.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Terreno agrícola.	0.15	4	0.60
2 Recurso hídrico	0.10	4	0.40
3 Mano de obra	0.15	3	0.45
4 Interconexión vial con la costa norte, sierra central y selva nororiental	0.10	3	0.30
5 Recursos hidrobiológicos	0.08	3	0.24
6 Biodiversidad de aves endémicas	0.10	4	0.40
Subtotal	0.68		2.39
Debilidades			
1 Suministro eléctrico	0.08	2	0.16
2 Infraestructura turística	0.05	1	0.05
3 Conexión industrial de agua y desagüe	0.05	1	0.05
4 Zonificación territorial.	0.04	1	0.04
5 Acceso a puerto fluvial y aeropuerto.	0.05	2	0.10
6 Anemia infantil	0.03	1	0.03
7 Analfabetismo	0.02	1	0.02
Subtotal	0.32		0.45
Total	1		2.84

4.3. Conclusiones

La Región de Huánuco tiene potencial en el mediano y largo plazo para ser una de las regiones más importante que aporte mayor valor al PBI del país. Tiene como factor clave de éxito un clima privilegiado, áreas forestales sin explotar, así como líderes en producciones de papa, extensas áreas para cultivo de tara el cual se pueden aprovechar al máximo. Cuenta con un presupuesto medio alto dentro de todas las regiones del país, existen 5 proyectos interesantes de ejecución tanto en infraestructura, riego y energía. Se cuenta con potencial para la exportación que solo representa el 0.17% del total del país, el cual se busca desarrollar con productos como la paprika y la tara y es donde se requiere potenciar en la manufactura el cual nos va a generar mayor valor agregado, la región cuenta con áreas para la cosecha de estos productos.

En lo que respecta al turismo la propuesta es contar con turismo altamente especializado ya que se cuenta con un público bastante interesado en visitar Perú en los próximos tres años según el informe de Mincetur, así mismo Huánuco cuenta con la reserva nacional de Tingo María donde se alberga un amplio número de animales y plantas exóticas, así como ecosistemas que protege a especies como las mariposas en donde se alberga aproximadamente 1,000 de las 5,000 totales a nivel mundial, se cuenta con el complejo arqueológico de Kotosh, la cueva de las lechuzas, restos arqueológicos de Garu, Huánuco Pampa, los rascacielos de Tantamayo y una extensa red de cataratas como cascadas donde se pueda practicar turismo de aventura. Por lo tanto se debe generar condiciones para la atracción del turismo, enfocándonos en zonas de acceso, carreteras, innovación y tecnología la región está muy limitada ya que no existe un desarrollo en dicho ámbito como puede ser aplicaciones para impulsar esta actividad en red con hoteles, agencias de viajes y se pueda hacer una oferta turística interesante ya que la mayoría son micro empresas y no se cuenta con la fiabilidad y confianza de estas empresas.

Capítulo V: Intereses de la región Huánuco y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la región de Huánuco

La Región Huánuco tiene como intereses primordiales la atracción de la inversión para el desarrollo de industrias de procesamiento y comercialización de derivados de la tara y la paprika para el mercado extranjero. Siguiendo la línea de generación de valor mediante cadenas productivas, es de interés regional desarrollar los mercados de Italia como destino de la tara y sus derivados y el mercado de Estados Unidos para la paprika seca entera.

Desarrollar el turismo de avistamiento de aves en su habidad natural de la región también forma parte de los intereses de la región por ser un turismo especializado el turista que visita la región está dispuesto a gastar el triple que un turista tradicional, dado que Huánuco ofrece a este tipo de turismo especializado y cuenta con aves propias de la zona geográfica, se cuenta con la Reserva Nacional de Tingo María con un área de 4, 777,000 hectáreas y es una de las reservas de la más antiguas del Perú, donde se protege las zonas naturales como “La Bella Durmiente” y la “Cuevas de las Lechuzas”.

Mediante el desarrollo de estas unidades productivas, Huánuco alcanzara su interés mayor que es la generación de empleo digno para su población y a través de ello, resolver los problemas sociales que debe atender la región.

5.2. Potencial de la región de Huánuco

Haciendo uso de la teoría tridimensional de (Hartmann, 1978), se identificará las fortalezas y debilidades de la Región Huánuco, para lo cual se analizarán los siguientes factores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (f) histórico-psicológico-sociológico, (g) organizacional-administrativo, y (h) militar (seguridad) (D’Alessio, 2015).

Demográfico. En 1940 la población de Huánuco era de 229 mil personas, luego de 67 años ésta se ha triplicado, alcanzando una población de 762 mil personas tal como se muestra en la tabla 24. Entre 1940 y 2007, la población creció a una tasa promedio anual de 1.8 por ciento tal como se indica en la tabla 25. Respecto al aspecto demográfico se aprecia que Huánuco cuenta con el potencial suficiente para lograr el empuje de sus proyectos, se evidencia que la densidad poblacional de la zona rural es mayor a la zona urbana y esto es favorable según nuestros propósitos de abordar los proyectos de agricultura.

Tabla 24.
Población Censada, 1940-2007(en Miles de Personas)

	1940	1961	1972	1981	1993	2007
Perú	6,208	9,907	13,538	17,005	22,048	27,419
Lima metropolitana	645	1,846	3,303	4,608	6,346	8,483
Huánuco	229	323	410	478	654	762
Urbano	42	68	106	148	253	324
Rural	187	255	303	329	402	438

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco_2015.pdf”

Tabla 25.
Crecimiento de la Población Censada, 1940-2007(Tasa de Crecimiento Anual en Porcentajes)

	1940 – 1961	1961 - 1972	1972 - 1981	1981 - 1993	1993 – 2007
Perú	2.3	2.9	2.6	2.2	1.6
Lima metropolitana	5.1	5.4	3.8	2.7	2.1
Huánuco	1.6	2.2	1.7	2.7	1.1
Urbano	2.3	4.1	3.8	4.5	1.8
Rural	1.5	1.6	0.9	1.7	0.6

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco_2015.pdf”

Así como en el resto del país, en Huánuco también se ha dado un proceso de urbanización relativamente acelerado. En 1940 la población urbana representaba al 18,3 por ciento de la población total y en 2007, al 42,5 por ciento. No obstante, dentro del contexto nacional, la presencia de la población rural en Huánuco es aún preponderante, constituyéndose la tercera región con mayor población rural del país en 2007, después de Huancavelica y Cajamarca. El 63,5 por ciento de la población se encuentra en el rango de edad entre 0 y 29 años y si bien la población adulta mayor es minoritaria, la tendencia es a un crecimiento sostenido, de tal forma que el INEI proyecta para el 2025, una población de 60 años y más de edad de 10,8 por ciento de la población total como se aprecia en la tabla 22.

En 2007, la población en edad de trabajar de la región fue de 64,2 por ciento y continuará creciendo de tal forma que al 2025 será de 72 por ciento de la población total, ver tabla 26. Esta situación en perspectiva es importante porque constituye una ventana de oportunidad para realizar mayor ahorro, inversión e incremento del capital humano y la aplicación de políticas orientadas al desarrollo económico y a la sostenibilidad de recursos.

Tabla 26.

Distribución de la Población por Grupo de Edad 1993, 2007 y Proyección 2025 (en Porcentajes)

	1993	2007	Proyección 2025
0 – 14	46.4	34.6	28
15 – 29	27.5	28.9	24.3
30 – 59	20.1	29.6	36.9
60 y más	6	7	10.8
Total	100	100	100
Población activa de 14+	58.4	64.2	72

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “<http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>”

Según el Informe del Instituto de Estadística e Informática actualmente la esperanza de vida es de 72.6 años con una población total de 878,199 personas. Al 2012 la PEA de Huánuco fue de 444.9 mil personas, un 13.7 mil personas se encontraban como PEA

desempleada que representaba el 3% de la distribución de la PEA de Huánuco, adicionalmente se contaba con 575.51 miles de personas como población en edad de trabajar

El 53% del PEA de la población se concentra en actividades primarias/extractivas como la agricultura, pesca y ganadería. que son en gran parte de baja productividad, menos del uno por ciento del PEA de la región se concentra en la minería, si bien Huánuco registró una disminución del analfabetismo mayor a la del promedio nacional en el 2014 registraba una de las más altas tasa de analfabetismo en el contexto nacional, el nivel actual (13,4 por ciento) es bastante superior a la del país y a las regiones de Loreto (5,3 por ciento) y Pasco (6,3 por ciento) que conforman el mismo grupo de pobreza en el 2014.

Por otro lado, el informe del *Índice De Progreso Social Regional del Perú* es un informe que nos sirve entender el nivel que se encuentra la región en tres grandes aspectos, tal como se muestra en la figura 19, las cuales son necesidades básicas humanas, fundamentos de bienestar y oportunidades, para las cuales existe una escala de puntaje para ver el estado que se encuentra la región tal como se indica en la figura 20.

El informe emitido por CENTRUM Católica al 2017 la región de Huánuco obtiene un puntaje de 55.09 el cual es un indicador de nivel de progreso social medio bajo y nos da una foto que a nivel general se tiene que trabajar bastante para conseguir que la región cuenta con niveles altos a muy altos, en la columna de necesidades básicas se obtiene un puntaje de 56.5 siendo también este medio bajo el cual mide: nutrición y cuidados médicos básicos con un puntaje de 58.87.

Si bien este número no es tan malo se tiene que mejorar las condiciones en la salud infantil en los niños menores de cinco años como son la desnutrición y anemia , en agua y saneamiento básico se obtiene un puntaje de 37.11 siendo muy bajo el cual se debe trabajar en los accesos a los servicios de agua potable y de saneamiento a nivel integral no solo en la capital, en vivienda se obtiene un puntaje de 70.77 que es medio alto el cual la región cuenta

con un adecuado acceso a servicios como electricidad, materiales adecuado para la vivienda , combustible no dañino para preparar sus alimentos, así como viviendas con hacinamiento, lo que corresponde en seguridad personal se obtiene un puntaje de 59.23 siendo medio bajo donde se tiene que potenciar la seguridad a niveles de homicidio como tasa de muertes por accidentes automovilísticos.

Según la OMS, el retraso en el crecimiento se traduce en la reducción del desarrollo físico y cognitivo de la población infantil y el principal factor que afecta este retraso del crecimiento es la anemia. Respecto a los indicadores de desnutrición y anemia en la población infantil, se observa que la tasa más crítica para el año 2016, según INEI correspondió a la anemia con 51%. La tasa de desnutrición fue de 31%. Según MINSA (2016), en el año 2016 la tasa de anemia en niños menores de tres años fue de 51%, que equivale a aproximadamente a 25,800 niños. Considerando que la anemia es un problema urgente que resolver, dado que impacta directamente en la salud física y mental de la niñez de Huánuco debido a que influye en la capacidad de aprendizaje y rendimiento escolar, se establecerá su atención como un objetivo de largo plazo y se definirá actividades de corto plazo para atacar progresivamente las causas que originan este mal.

En la columna de fundamentos del bienestar obtiene un puntaje de 57.65 siendo también este medio bajo el cual mide : acceso a conocimientos básicos se obtiene un puntaje de 60.95 siendo este medio bajo se debe mejorar los logros en comprensión de lenguaje y matemáticas así como la tasa de asistencia escolar, en acceso a información y telecomunicaciones se obtiene un puntaje de 41.61 que es un numero bajo se debe trabajar para que todas las provincias cuenten con acceso a telefonía fija y móvil , cable e internet , en salud y bienestar se obtiene un puntaje de 75.67 que es alto y bueno ya que la población no sufre de obesidad o enfermedades crónicas.

En la libertad de expresión se obtiene un puntaje de 65.37 que es medio alto el cual la población tiene un adecuado control de embarazo a temprana edad como baja corrupción, en tolerancia e inclusión se obtiene un puntaje de 85.6 siendo muy alto el cual el respeto hacia el sexo femenino es importante en la región así como cualquier tipo de discriminación es bastante bajo y lo que corresponde al acceso a la educación superior se obtiene un puntaje de 19.81 siendo extremo bajo el cual mide el nivel a la educación tanto graduados y titulados a pesar de contar con dos universidades públicas y cuatro universidades privadas como dos institutos superiores.



Figura 19. Lista de indicadores utilizados para el análisis según componentes y dimensiones. Obtenido CENTRUM CATOLICA (2017) Índice de Progreso de Regional del Perú 2017.

Puntaje del IPS	Nivel de Progreso Social
De 85 a 100	Muy Alto
De 75 a 84	Alto
De 65 a 74	Medio Alto
De 55 a 64	Medio Bajo
De 45 a 54	Bajo
De 35 a 44	Muy Bajo
De 0 a 34	Extremo Bajo

Figura 20. División del nivel de progreso social según el puntaje. Obtenido CENTRUM CATOLICA (2017). Índice de Progreso Regional del Perú 2017.

Según el INEI la tasa de analfabetismo en la región de Huánuco en el año 2016 fue de 16% situándose dentro de las tres regiones a nivel nacional de más bajo indicador en este campo. Una población analfabeta tiene escasa oportunidad de desarrollo personal y laboral. Huánuco requiere disponer de mano de obra calificada para el desarrollo de actividades económicas que generen valor para la región, para cambiar la matriz productiva de Huánuco y no depender exclusivamente de su agricultura de subsistencia. Por esta razón cobra relevancia esta deficiencia para ser atendido de manera prioritaria dentro de nuestro plan estratégico.

Huánuco registró en el último año un crecimiento poblacional de 0.7% anual, al 2012 el PBI per cápita fue de 5,425.43 nuevos soles, se contaba con un aproximado de 20% de cobertura de salud y un ingreso promedio mensual del hogar de 813 nuevos soles, lo que corresponde a pobreza se encuentra en un rango de 35 a 45% de la población y pobreza extrema un 18 a 24% de la población, por otro lado el nivel de educación alcanzado por la población de 15 años y más de edad en la región con educación universitario y superior no universitaria fue de 20.9%, 6.9% seguía estudios superiores no universitarios y 14%, superiores universitarios, y con estudios de educación secundaria fue del 36.3%, en el 2014 existía en la región un total de 664 médicos, 997 obstetras y 2,031 enfermeras (os). Los ratios

de densidad son respectivamente 7,8, 11,7 y 23,8 médicos, obstetras y enfermeras por 10,000 habitantes.

Con la información y las estimación de la INEI podemos lograr estimar que al 2016 contamos con 864,000 mil persona aproximadamente en toda la Región de Huánuco, al 2028 de mantener la misma situación llegara al millón de personas, sin embargo que es muy probable que debido al auge económico que se espera lograr este dato sea mayor, continuando con las estimaciones del INEI contaremos con 772,000 personas en edad de trabajar las cuales estarían dispuestas a un sueldo digno, tal como se evidencia en la tabla 27.

Tabla 27.

Estimación de la PEA en la Región Huánuco

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Porcentaje incremento PEA	0.68	0.68	0.69	0.69	0.70	0.70	0.71	0.71	0.72	0.72	0.73	0.73
Población	863	879	895	911	927	944	961	978	996	1014	1032	1051
PEA TOTAL	584	599	614	630	646	663	680	697	715	733	752	772

Nota. Adaptado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “<http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>”

Con los datos proporcionado por el INEI podremos estimar que de manera natural se van a generar 614,000 puestos de trabajo dentro del región que va a estar relacionados a las actividades económicas existentes, al implantar nuestras actividades agroindustriales como la paprika, la tara y el turismo, se generarán 65,000 puestos adicionales, esto involucra tanto puestos directos e indirectos, considerando en total 10 plantas industriales y el flujo generado por las actividades de turismo especializado en el avistamiento de aves, ya que se espera lograr un ingreso de 52,800 turistas extranjeros y 150,000 turistas nacionales al 2028, logrando generar dentro de sus pobladores un flujo económico con creación de puestos de trabajo.

Tabla 28.

Estimación de la PEA ocupada en la Región Huánuco, en miles

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
PEA TOTAL	584	599	614	630	646	663	680	697	715	733	752	772
PEA Ocupada	466	549	614	662	679	696	714	732	751	770	790	810

Nota. Adaptado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco_2015.pdf”

De la tabla 28 vemos que se requerirá mayor cantidad de población en edad de trabajar dentro de los 10 años de medición se resalta la importancia de lograr una sinergia entre las provincias dentro de la Región para poder lograr el crecimiento pleno y llevar con ello a reducir el índice de pobreza y lograr incrementar el nivel de educación especializado.

Geográfico. Huánuco se caracteriza por su excelente clima, su variada geografía y su ingente riqueza en recursos naturales, destacándose su capacidad hídrica y forestal, factores que le permiten contar con un gran potencial de crecimiento económico. En efecto, los diversos pisos ecológicos y su clima benigno resultan aptos para el desarrollo de múltiples cultivos, desde frutales tropicales en la zona oriental, hasta los típicamente andinos en la sierra. Por otro lado, la región cuenta con extensos bosques y áreas aptas para reforestación lo que le confiere una clara aptitud para el desarrollo de la industria forestal. Finalmente, su riqueza en recursos hídricos le genera no solo una gran capacidad agrícola sino también enormes posibilidades de generación de electricidad.

Huánuco se encuentra ubicado en la zona centro oriental del país, limita al norte con La Libertad, San Martín y Loreto, al sur con Pasco, al este con Ucayali y al oeste con Ancash y Lima , además cuenta con 11 provincias y 77 distritos ,contando con una superficie de 36 850 km², equivalente al 2,9 por ciento del territorio nacional. Se distinguen dos macro regiones naturales, la sierra con 22 012 km² y la selva con 14 837 km². Su diversidad

geográfica es de tal magnitud que permite albergar a 7 de las 8 regiones naturales clasificadas por el Dr. Pulgar Vidal.

Así, al oriente de su territorio se encuentran los distritos de Tournavista y Yuyapichis, localizados a una altitud de 250 msnm, mientras que, en su extremo occidental, en la frontera con Lima y Ancash, se ubica la Cordillera de Huayhuash, en la que se halla el Nevado Yerupajá, que, con una altitud de 6 615 msnm, constituye el segundo más alto del Perú. La región cuenta con diversos lagos y lagunas, asimismo es recorrida por numerosos ríos, entre los que destacan Marañón, Huallaga y Pachitea, que atraviesan la región de Sur a Norte.

Después de analizar el escenario de oportunidades podremos atacar los puntos débiles sobre los cultivos que aún no ofrecen posibilidad de atraer capital extranjero ni generar competitividad regional, esto puede explicarse porque muchos de estos cultivos pueden estar instalados sobre suelos pobres o en zonas de gran pendiente no aptas para la agricultura, con uso de tecnologías deficientes; agricultura en secano y escasa fertilización.

Los factores climáticos y condiciones del suelo de Huánuco favorecen la cosecha anual de dos campañas, cuenta con abundancia hidrológica para el cultivo de la tara y disponibilidad de suelos entre los 1000 msnm y 2900 msnm para su cultivo, así mismo dispone de biodiversidad de especies de aves endémicas que es atractivo mayor para el turismo de avistamiento de aves. La región de Huánuco abarca una gran variedad de ecosistemas (20 zonas de vida y 07 transicionales) enmarcados en dos regiones naturales (sierra y selva) que le brindan ventajas comparativas que deben ser aprovechadas en el planteamiento de programas, proyectos y opciones tecnológicas para desarrollar el territorio y lograr el ansiado desarrollo económico sustentable (MINAGRI, 2008).

El sector agrario de Huánuco se enfoca desde dos aspectos que configuran la ventaja comparativa como lo son la disponibilidad de superficie para uso agrícola y el recurso hídrico disponible y la unidad productiva en sí que resulta de la combinación del nivel tecnológico y

la gestión para el aprovechamiento de los recursos naturales que para nuestro plan estratégico regional proponemos la industria de la tara y la paprika. (MINAGRI, 2008). Según los resultados del III Censo Nacional Agropecuario, la superficie agrícola de Huánuco fue de 390, 459 ha, pastos naturales 495,039 ha, montes y bosques 320,903 ha y otra clase de tierra 137,386 ha tal como se muestra en la tabla 29.

Tabla 29.

Superficie Total Agropecuaria De La Región Huánuco

Superficie agrícola y no agrícola	Superficie (ha)	%
Agrícola	390,460	29%
Pastos naturales	495,039	37%
Montes y bosques	320,903	24%
Otra clase de tierra	137,386	10%

Nota. Tomado de “Superficie total agropecuaria de la región Huánuco” por MINAGRI 2012 (<http://minagri.gob.pe/portal/339-iv-cenagro/6807-censo-nacional-agropecuario>)

Según la Dirección de información agraria de la DRA Huánuco 2012, la superficie agrícola en uso en el 2007 fue de 118,322 ha, lo que corresponde al 3.2% de la superficie total y 30.3% de la superficie agrícola regional. De la superficie agrícola solo el 14% se desarrolla bajo riego y el resto no tiene dotación de agua de riego, ver figura 21. Será un objetivo de corto plazo ampliar la infraestructura hidráulica de la región.

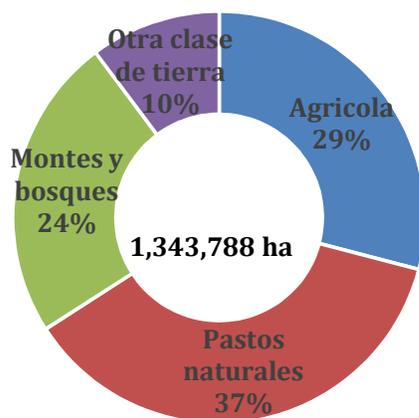


Figura 21. Superficie agrícola de Huánuco 2007.

Adaptado de “Superficie agrícola de Huánuco” por MINAGRI 2017 (<http://minagri.gob.pe/portal/339-iv-cenagro/6807-censo-nacional-agropecuario>)

Los principales recursos hídricos de Huánuco son tres cuencas hidrográficas (Mincetur, 2006), ver tabla 30. La cuenca del río Marañón que nace en la unión de los ríos Nupe y Lauricocha en la cordillera de Raura, es el límite natural entre Ancash y Huánuco, tiene un caudal medio anual de 332m³/s y es considerado el origen del río Amazonas. (Mincetur, 2006). La cuenca del río Huallaga cuyos ríos y afluentes son de régimen regular y torrencioso, con poco caudal en épocas de estación seca y fuertes crecientes con un caudal medio anual de 3,768 m³/s. (Mincetur, 2006). La cuenca del río Pachitea que nace de la unión de los ríos Palcazo y Pichis, es una de los mayores afluentes del río Ucayali y su caudal medio anual es de 2,412 m³/s. (Mincetur, 2006)

De acuerdo a la información de la Dirección Regional de Agricultura de Huánuco (2012), la región cuenta con 1,186 lagunas explotables para el almacenaje de agua para riego, de las cuales solo 7 están represadas y 7 cuentan con estudios.

Tabla 30.

Volúmenes en MMC/año de uso de agua por cuenca hidrográfica.

Uso Poblacional	Alto Marañón	Alto Huallaga	Pachitea	Subtotal	%
Agrícola	2.43	23.76	3.70	29.89	15
Industrial	22.96	144.43	-	167.39	82
Mínero	2.78	1.06	-	3.84	2
Humano	2.43	0.03	-	2.46	1
Total	30.60	169.28	3.70	203.58	
Porcentaje	15	83	2		

Nota. Tomado de "Recursos hídricos de Huánuco" por MINCETUR, 2008.
(https://www.mincetur.gob.pe/...PERX/Perx_Huanuco/PERX_HUANUCO_FINAL.doc)

La región Huánuco tiene siete de las ocho regiones estudiadas por Javier Pulgar Vidal (Mincetur, 2008). La selva baja u Omagua comprendida entre los 200 y 400 metros de altitud formada por una pequeña cadena de elevaciones que sirven de divisoria de aguas de los ríos Ucayali y Pachitea. Su clima es cálido y húmedo con un promedio anual de 26 C con fuertes

precipitaciones. Debido a que su terreno está sometido a un intenso proceso de erosión, sus tierras no son muy aptas para la agricultura. Abarca gran parte del territorio de Puerto Inca y sus productos agrícolas son el plátano, maíz, frejol y yuca. (Mincetur, 2008)

Rupa rupa o selva alta comprendido entre los 400 y 1000 metros, su topografía es accidentada con un clima cálido y húmedo, con una temperatura anual de 24 C. Posee fauna y flora abundante, destacando una amplia variedad de productos forestales y silvestres. Comprende la provincia de Leoncio Prado y parte de Puerto Inca, Pachitea, Huacaybamba y Marañón. Su ciudad principal es Tingo María. (Mincetur, 2008)

La región de Yunga fluvial comprende desde los 1000 a 2300 metros, abarca las ciudades de Ambo y Huánuco. Su clima es cálido templado y es la zona frutícola de la región. En esta región se cultiva la tara y es propicia para el desarrollo de la paprika.

La región Quechua que comprende desde los 2300 a 3500 metros, su clima es templada y agradable. En esta región también crece la tara y su principal cultivo es el maíz. Los centros urbanos más importantes ubicados en esta región son la Unión, Llata, Pano y Huacaybamba.

La región Suni abarca desde los 3500 a 4000 metros, su clima es frío y seco con una temperatura media de 8 C. La papa es su cultivo predominante y hay abundancia de pastos naturales para la ganadería. Su ciudad principal es Huacrachuco. (Mincetur, 2008)

Las regiones Puna y Janca ubicadas por encima de los 4000 metros cuentan con temperaturas bajo cero. La minera Raura se ubica en la región Puna. Esta variedad de pisos altitudinales brinda una ventaja competitiva a la región Huánuco para el cultivo de la tara y de la paprika para exportación.

El Perú es uno de los países con una cantidad bastante atractiva de especies de fauna y flora que suman un total de 23,008 y de éstas 5,872 son propias de las regiones de nuestro país.

La región Huánuco cuenta en su territorio con una gama de oportunidades para el turismo de avistamiento de aves ya que el turismo tradicional fue un promedio de 151,000 visitantes entre nacionales y extranjeros , ver tabla 34, se cuenta con es el Parque Nacional Tingo María que es una de las áreas naturales protegidas más antiguas del Perú el cual tiene una superficie de 4,777.80 hectáreas y alberga especies endémicas así como espectaculares paisajes, se estima 178 especies endémicas como son el gallito de las rocas, los guacharos, diversas especies de loros, de pájaros carpinteros, de tucanes, se puede apreciar al cóndor de la selva y al relojero, en flora encontramos el cedro colorado, el tornillo, la moena y el palo blanco y en mayor cantidad la cumala, la requia blanca, la moena y el sapotillo, así como diversas plantas medicinales y orquídeas.

A su vez cuenta con una serie de montañas que se asemeja a una mujer acostada y que es conocida como La Bella Durmiente, también cuenta con el parque es la Cueva de las Lechuzas, Tres de Mayo y la Cueva de las Lechuzas son lugares emblemáticos para el observatorio de aves en su especie natural ,entre los mamíferos existe la presencia de la sachavaca, el venado rojo, el sajino, el tigrillo, el frailecillo y el pichico común, así mismo recalcar que en el Parque Nacional Tingo María se puede apreciar una amplia variedad de mariposas, el Perú es uno de los primeros lugares con una amplia variedad de mariposas según muchos especialistas, todo este potencial que posee la región de Huánuco es importante e interesante explotarlo, por lo tanto el turismo de observación de aves principalmente es una de las actividades el cual nos estamos orientando ya que esto nos generaría mayor ingreso de turismo y por ende mayor ingresos de divisas.

Dado que la mayoría de aficionados al avistamiento de aves son norteamericanos, apuntaremos a desarrollar y explotar la industria del turismo vivencial de observaciones de aves en su hábitat natural siendo nuestra principal ave de atracción el gallito de las rocas además de la enorme variedad de aves silvestres y coloridas que solo se encuentran en los parques

naturales de Tingo María y demás regiones de Huánuco. Es importante señalar que la estadía mínima de un turista americano es de 3 días lo cual será considerado en los inputs de valor para la proyección de ingresos de esta industria.

Perú es el destino más visitado en América Latina por los observadores de aves y el tercer país en el mundo con el mayor número de concentración de aves en las cuales existen más de 1,800, la actividad de avistamiento de aves más conocida como birding o birdwatching, es una actividad basada en la investigación y estudio de las aves silvestres y en este mercado se espera captar al 2028 un ingreso por turismo de avistamiento de aves un promedio de 245 millones de dólares, ver tabla 35, por otro lado esta no es una actividad turística tradicional o común si no al contrario es especializada y quienes la practican suelen ser socios en gremios en donde se comparten información como los lugares, precios, rutas, etc. Ver tabla 31.

Tabla 31.

Asociación de Observadores de Aves

Asociación	País	Miembros
National Audubon Society	Estados Unidos	3,150,000
Birdlife International UK	Reino Unido	2,250,000
Sierra Club	Estados Unidos	1,260,000
RSBP (Royal Society for the Protection of Birds)	Reino Unido	900,000
The Wildlife Trusts	Reino Unido	720,000
Sveriges Ornitologisk Förening (Sociedad Ornitológica de Suecia)	Suecia	450,000
American Birding Association	Estados Unidos	252,000
Otros		189,615
TOTAL		9,171,615

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Para PROMPERÚ(2013) en su publicación *El perfil del observador de aves*, detallo que existe un mercado potencial de aproximadamente de 9.2 millones de personas las cuales son miembros de organizaciones internacionales de observadores de aves, de las cuales existe un mercado objetivo de 6.2 millones de asociados de 25 a 70 años que viajaron fuera de su país para observar aves en los últimos tres años y de estos existe un mercado efectivo de 2.4

millones de asociados de 25 a 70 años con experiencia de viaje e interesados en visitar Perú en los próximos 3 años, el principal motivador de la afición es disfrutar, así como la fascinación por conocer el comportamiento u otros atributos de las aves, el gasto promedio es de US\$ 2,835. Casi el triple del gasto del turista extranjero que visita nuestro país (US\$ 985), para el 42% no interesa el alojamiento, mientras se garantice la cercanía al punto de observación de aves, el 33% elige un alojamiento típico del destino visitado y el resto, busca otros atributos que están relacionados con la economía, la comodidad y la seguridad.

El dimensionamiento del mercado del total del mercado efectivo que son los 2.4 millones de interesados en visitar el Perú en los próximos tres años, 1.1 millones pertenecen al segmento softcore, 0.9 millones al hardcore y 0.5 millones al ocasional, ver figura 22.



Figura 22. Observadores de aves interesados en el Perú.

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo-PROMPERÚ.

Hardcore: turistas que solo viajan para la observación de aves, representan el 29% del mercado, tienen mucha experiencia en el tema y actitud coleccionista. La mayoría son hombres y la mitad están comprendidos entre los 36 y 50 años. Gasto en el último viaje: US\$3,221. Permanencia: 18 noches.

Softcore: dedica al menos el 40% de su tiempo a la observación de aves, representan el 48% del mercado. La mayoría son hombres. Gasto en el último viaje: US\$2,795.

Permanencia: 16 noches.

Ocasional: dedica menos del 40% de su tiempo a la observación de aves, Representan el 21% del mercado. Más jóvenes y mayor presencia de mujeres. Gasto en el último viaje: US\$ 2,410. Permanencia: 25 noches

El observador de aves más que una actividad es una pasión ya que siente que forma parte de la naturaleza y el cuidado del mismo, además la considera una experiencia de mucha nutrición de información pedagógica. También puede ser una de las actividades más tranquilas y relajantes que se pueden realizar al aire libre, gran parte del total de encuestados sostiene que el principal motivador de su afición a la observación de aves es el disfrute (es divertido, estimulante, fascinante, etc.), otro motivador relevante es la fascinación por conocer el comportamiento u otros atributos de las aves, el tercer motivador con más respuestas es el interés por la conservación del medio ambiente.

El Perú posee 105 especies de aves endémicas distribuidas en una variedad de áreas naturales este es un potencial muy importante que se debe considerar ya que son aves que solo se podrá observar en el territorio peruano , las actividades que realizan estos turistas son todas orientadas a la naturaleza como ver especies de fauna y también flora. En las tablas 32, 33y 34 se pueden observas las diferentes actividades por segmento de turista.

Tabla 32.

Ocasional

Visitar reservas naturales/ áreas protegidas	96%
Observación de flora (orquídeas, flores, etc.)	92%
Observación de mariposas u otros insectos	78%
Visitar museos / inmuebles históricos	75%
Visitar sitios arqueológicos	69%
Trekking	69%

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Tabla 33.

Softcore

Visitar reservas naturales/ áreas protegidas	97%
Observación de flora (orquídeas, flores, etc)	84%
Observación de mariposas u otros insectos	82%
Visitar sitios arqueológicos	72%
Visitar museos / inmuebles históricos	71%
Trekking	62%
Visitar iglesias, catedrales, conventos	50%
Observación de primates	41%

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Tabla 34.

Hardcore

Visitar reservas naturales/ áreas protegidas	99%
Observación de mariposas u otros insectos	75%
Observación de flora (orquídeas, flores, etc)	69%
Observación de primates	54%
Visitar museos / inmuebles históricos	49%
Visitar sitios arqueológicos	48%
Trekking	45%
Ir de compras (shopping)	32%
Visitar iglesias, catedrales, conventos	30%
Visitar exposiciones y galerías de arte	23%

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Según PROMPERÚ (2016) se han registrado hasta 41 ferias internacionales, en las que es una ventana abierta de oportunidades para presentar ofertas, promocionar destinos para realizar avistamiento de aves, el gasto de los interesados en visitar el Perú en los próximos 3 años es mayor al promedio (US\$ 3,027), y su permanencia es de 19 noches. El destino se elige especialmente por las características de las aves (79%), también son factores decisivos importantes la seguridad y la posibilidad de observar más aves a un menor costo. En los últimos 3 años en promedio, los observadores de aves realizaron 6 viajes internacionales y 10 domésticos para practicar su actividad. Los del segmento hardcore

viajaron 7 veces al extranjero y 11 veces dentro de su país de residencia, el interés de viaje y visitar Perú es más significativa en el segmento hardcore (48%), el 20% ya visitó antes el Perú y el 15% priorizaría la visita a Brasil, Costa Rica, Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda e India. Quienes mostraron su preferencia por el Perú, mencionaron su biodiversidad y riqueza de avifauna, el hecho de que ya estuvieron antes y por la existencia de aves endémicas.

Según PROMPERÚ (2016) una ventaja del Perú es la posibilidad de combinar la pasión de la observación de aves con el turismo propio del país o región que se visita. El Perú está posicionado como destino para la observación de aves en particular, y de observación de fauna en general, por sus paisajes exóticos y sus atractivos culturales, también es considerado un lugar de fácil acceso desde el mercado emisor, Colombia está mejor posicionada con la diversidad de especies de aves endémicas, una característica que también tienen Perú y Ecuador, pero no son reconocidos en esa magnitud, no obstante, Colombia es percibida como poco segura, Panamá es percibido como un destino más seguro, pero con menos diversidad de aves.

Se identificaron tres segmentos: ocasionales (21%), softcore (48%) y hardcore (29%). Hay un 2 % que no precisa, de ellos, 2.4 millones estarían interesados en visitar el Perú en los próximos tres años, como se observa en la figura 23, existen más posibilidades de la visita de un hardcore, porque son quienes conocen más sobre los destinos para la observación de aves, entre ellos el Perú. Los otros dos segmentos presentan un menor conocimiento del Perú en cuanto a lugares de avistamiento, aunque sí lo posicionan con un destino para la actividad.

La competencia del Perú es Brasil principalmente, con el cual comparte el exotismo de sus paisajes y especies, luego Colombia para los hardcore y Costa Rica para los ocasionales, Colombia le resta posicionamiento al Perú en diversidad de aves y Costa Rica como destino eco turístico. Panamá con menos especies de aves, es declarado como el destino

más seguro, el menor interés por el Perú se debe al poco conocimiento del destino, además de precios caros, lejanía y poca accesibilidad. En cuanto a los canales de distribución, la cadena comercial ha evolucionado y cada vez es más frecuente que el cliente tenga contacto directo con los proveedores locales de servicios. La operación del turismo de observación de aves está optando por diversificar la oferta con otras actividades, siendo pocos los que quedan como especialistas en el tema, el avance de la tecnología y la participación de los observadores de aves en gremios, ferias y otras actividades han influido en esta evolución.



Figura 23. Observadores de aves interesados en visitar Perú

Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ.

Con respecto a los lugares del mercado efectivo de 2.4 millones que se piensa visitar el Perú en los próximos tres años, para la Región de Huánuco se espera una captación general del 5% el primer año con un incremento del 3% anual, ver tabla 37, ya que en el país se cuenta con 15 áreas para la observación de aves distribuidas en 12 regiones, ver figura 24, muchas de ellas tienen un mayor reconocimiento debido a una mejor gestión de comunicación, todas son áreas protegidas a excepción de Humedales de Ite, las cuales son: Santuario Nacional los Manglares de Tumbes y, Parque Nacional Cerros de Amotape en Tumbes, Refugio de Vida Silvestre Laquipampa y Santuario Histórico Bosque de Pómac en

Lambayeque, Reserva Nacional de Lachay en Lima , Reserva Nacional de Paracas en Ica
 Santuario Nacional Lagunas de Mejía y Reserva Nacional de Salinas y Aguada Blanca en
 Arequipa, Parque Nacional del Manu en Madre de Dios , Parque Nacional Tingo María en
 Huánuco, Reserva Nacional Pacayo-Samiria en Loreto, Reserva Nacional del Titicaca en
 Puno , Santuario Nacional de Ampay en Apurímac, Santuario Nacional de Huayllay en Pasco
 y Humedales de Ite en Tacna.



Figura 24. Rutas de Aves. Guía de observación de aves en Áreas Naturales Protegidas
 Nota. Tomado de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ

Tabla 35.

Mercado de Turismo Especializado de Avistamiento de Aves

Turismo Aves/ Especializado	
Mercado Efectivo	800,000
Captación Reserva Nacional Tingo María	40,000
Crecimiento visitas	3%
Tasa ticket	5%
Turista Softcore	44%
Ticket promedio por día	\$171.31
Días de alojamiento	16
Gasto por Turista	\$2,741
Turista Hardcore	35%
Ticket promedio por día	\$188.33
Días de alojamiento	18
Gasto por Turista	\$3,390
Turista Ocasional	21%
Ticket promedio por día	\$121.40
Días de alojamiento	25
Gasto por Turista	\$3,035

Tabla 36.

Mercado de Turismo Tradicional

Turismo Tradicional	
Turistas nacionales al 2017	150,000
Ticket promedio por día	\$60
Días de alojamiento	3
Crecimiento visitas	6%
Tasa ticket	5%
Turistas extranjeros al 2017	1,200
Ticket promedio por día	\$245
Días de alojamiento	4
Crecimiento visitas	6%
Tasa ticket	5%

Tabla 37.

Flujo Proyectado de Ingresos Turismo Especializado y Tradicional al 2028

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Turismo Aves/ Especializado											
Turista Softcore		17,600	18,128	18,672	19,232	19,809	20,403	21,015	21,646	22,295	22,964
Ticket promedio por día		\$171	\$180	\$189	\$198	\$208	\$219	\$230	\$241	\$253	\$266
Días de alojamiento		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Turista Hardcore		14,000	14,420	14,853	15,298	15,757	16,230	16,717	17,218	17,735	18,267
Ticket promedio por día		\$188	\$198	\$208	\$218	\$229	\$240	\$252	\$265	\$278	\$292
Días de alojamiento		18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Turista Ocasional		8,400	8,652	8,912	9,179	9,454	9,738	10,030	10,331	10,641	10,960
Ticket promedio por día		\$121	\$127	\$134	\$141	\$148	\$155	\$163	\$171	\$179	\$188
Días de alojamiento		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Ingresos Total Especializado		\$121,195,600	\$131,073,041	\$141,755,494	\$153,308,567	\$165,803,215	\$179,316,177	\$193,930,446	\$209,735,777	\$226,829,243	\$245,315,826
Turismo Tradicional											
Ingreso nacional	\$30,051,000	\$33,446,763	\$37,226,247	\$41,432,813	\$46,114,721	\$51,325,685	\$57,125,487	\$63,580,667	\$70,765,282	\$78,761,759	\$87,661,838
Turistas nacionales	159,000	168,540	178,652	189,372	200,734	212,778	225,545	239,077	253,422	268,627	284,745
Ticket promedio por día	\$63	\$66	\$69	\$73	\$77	\$80	\$84	\$89	\$93	\$98	\$103
Días de alojamiento	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Ingreso extranjero	\$1,308,888	\$1,456,792	\$1,621,410	\$1,804,629	\$2,008,552	\$2,235,519	\$2,488,132	\$2,769,291	\$3,082,221	\$3,430,512	\$3,818,160
Turistas extranjeros	1,272	1,348	1,429	1,515	1,606	1,702	1,804	1,913	2,027	2,149	2,278
Ticket promedio por día	\$257	\$270	\$284	\$298	\$313	\$328	\$345	\$362	\$380	\$399	\$419
Días de alojamiento	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Ingreso Total Tradicional	\$31,359,888	\$34,903,555	\$38,847,657	\$43,237,442	\$48,123,273	\$53,561,203	\$59,613,619	\$66,349,958	\$73,847,503	\$82,192,271	\$91,479,998
Ingresos Totales Turismo	\$31,359,888	\$156,099,155	\$169,920,698	\$184,992,937	\$201,431,840	\$219,364,418	\$238,929,797	\$260,280,404	\$283,583,281	\$309,021,514	\$336,795,824

Tabla 38.

Flujo Proyectado de Ingresos Industria de la Tara al 2028

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Tara											
Producción tara en vaina kg	937,580	1,406,370	2,109,555	3,164,333	4,746,499	7,119,748	10,679,622	16,019,433	24,029,150	36,043,725	54,065,587
Superficie cultivable ha	670	837	1,046	1,308	1,635	2,044	2,555	3,193	3,992	4,990	6,237
Rendimiento kg/ha	1,400	1,680	2,016	2,419	2,903	3,484	4,180	5,016	6,020	7,224	8,668
Producción de polvo tara kg	468,790	703,185	1,054,778	1,582,166	2,373,249	3,559,874	5,339,811	8,009,717	12,014,575	18,021,862	27,032,794
Precio FOB USD kg	1.57	1.65	1.73	1.82	1.91	2.00	2.10	2.21	2.32	2.44	2.56
Ventas FOB USD polvo	736,000	1,159,200	1,825,741	2,875,542	4,528,978	7,133,141	11,234,696	17,694,647	27,869,069	43,893,783	69,132,709
Producción goma de tara											
kg	234,395	351,593	527,389	791,083	1,186,625	1,779,937	2,669,906	4,004,858	6,007,287	9,010,931	13,516,397
Precio FOB USD kg goma	3.57	3.68	3.79	3.90	4.02	4.14	4.26	4.39	4.52	4.66	4.80
Ventas FOB USD goma	836,790	1,292,841	1,997,439	3,086,043	4,767,937	7,366,462	11,381,184	17,583,930	27,167,172	41,973,280	64,848,718

Tabla 39.

Flujo Proyectado de Ingresos Industria de la Paprika al 2028

Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Paprika											
Producción paprika kg		55,000	87,450	139,046	221,082	351,521	558,918	888,680	1,413,001	2,246,672	3,572,209
Superficie cultivable ha		11	17	25	37	56	84	125	188	282	423
Rendimiento kg/ha		5,000	5,300	5,618	5,955	6,312	6,691	7,093	7,518	7,969	8,447
Producción de paprika seca kg		27,500	43,725	69,523	110,541	175,760	279,459	444,340	706,501	1,123,336	1,786,104
Precio FOB USD kg		2.80	2.88	2.97	3.06	3.15	3.25	3.34	3.44	3.55	3.65
Ventas FOB USD		77,000	126,103	206,519	338,216	553,896	907,115	1,485,583	2,432,939	3,984,424	6,525,291

Económico. De los dos potenciales analizados líneas arribase puede estimar que el nivel de empleo que posee nuestra región de estudio sigue siendo predominante el sector informal, lo cual implica y señala la baja importancia al llevar un nivel superior de educación dentro de la región, puede ser propiciado por la baja demanda de profesionales dentro la región o la baja calidad del nivel educativo que va de la mano con la migración de pobladores a la capital Limeña para adquirir este servicio. El Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2015) en su informe económico y social sostiene que el empleo mantiene un alto grado de informalidad llegando al 85 por ciento lo cual implica representar mayor volumen frente al promedio nacional que llega a 72.8 por ciento (p. 88), tal como se evidencia en la figura 25.

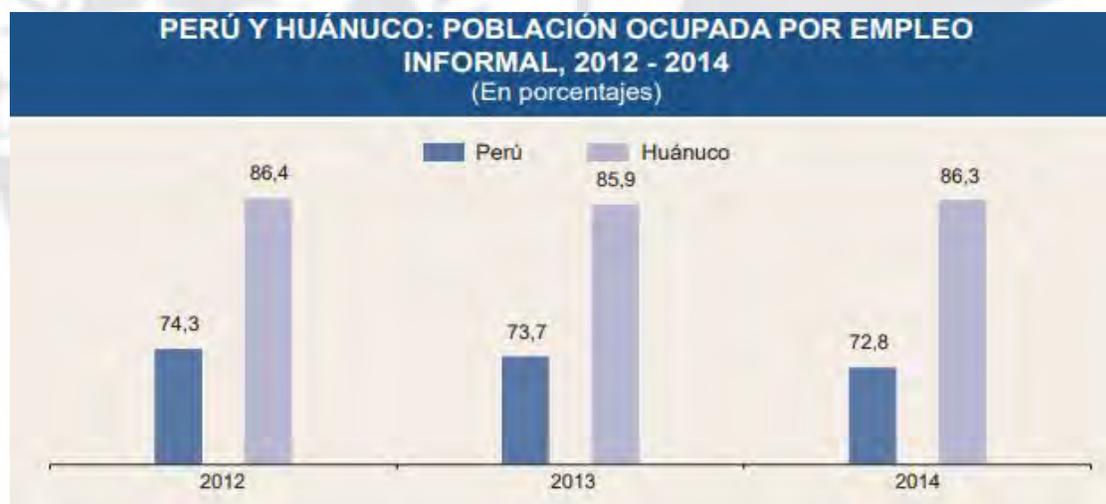


Figura 25. Población Ocupada Por Empleo Informal, Tomado de BCR 2015 “Informe Económico y Social”. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros Regionales/2015/Huánuco/ies-huanuco-2015.pdf>.

Otro aspecto que influye en la economía durante los siete últimos años son las Construcciones de proyectos inmobiliarios y centros comerciales dentro de la capital de la región a pesar que esto no representa un ingreso compartido por las otras localidades si se menciona por el impacto generado. A partir de los tres últimos años debido al nivel coyuntural del sector se ha visto frenado, sin embargo la Región Huánuco debido a la

cercanía con la capital Limeña siempre ha actuado como abastecedor de varios productos agrícolas como la papa y la arveja entre otros, se resalta la importancia de clima el cual repercute en lo atractivo para el turismo, sin embargo esta actividad a un no tiene el auge esperado pero si es rescatable la migración a su capital por pobladores de Cerro de Pasco que han dinamizado la economía. Rescatando el análisis realizado sobre los volúmenes de producción que generaba la Región Huánuco frente a los otros productos agrícolas se evidencia que la papa ocupa el volumen principal, tal como se aprecia en la tabla 40.

Tabla 40.

Producción, Área Cosechada y Rendimientos de Papa (Miles de T.M., miles de Has., T.M. por Ha.)

	Producción		Área cosechada		Rendimientos	
	Nacional	Huánuco	Nacional	Huánuco	Nacional	Huánuco
2004	3008	479	247	36	12,2	13,3
2005	3290	406	264	33	12,5	12,5
2006	3248	406	261	32	12,5	12,9
2007	3383	447	268	33	12,6	13,5
2008	3597	422	279	31	12,9	13,7
2009	3765	417	282	30	13,3	13,9
2010	3814	427	290	32	13,2	13,4
2011	4072	517	296	35	13,7	14,6
2012	4475	567	312	38	14,3	15,1
2013	4570	619	317	40	14,4	15,6
2014	4693	657	317	41	14,8	15,9

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>

Si bien es cierto que ocupa un volumen representativo frente a la producción de otras regiones, sigue siendo Puno el principal productor de este tubérculo, pero la Región Huánuco tiene mayor flujo en la capital limeña frente a otras regiones por la cercanía, cabe resaltar que el constante crecimiento de producción y al ver que el rendimiento es mayor al promedio nacional no aporta valor económico significativo a la región por los precios bajos.

Dentro de las actividades económicas tomamos como referencia el sector de manufactura debido a la variedad de sub actividades que existen y por la complejidad que estas actividades pueden exigir y a la vez la transformación que implican sus procesos con lo cual podemos tener más claro la oportunidad de mano de obra con que se cuenta para poder atraer la inversión privada, en la tabla 41 se muestra la cantidad de empresas en el sector manufacturero que existe por cada provincia.

Tabla 41.

Total de Empresas Manufactureras Según Provincias y Tamaño de la Región Huánuco: 2014

	Micro	Pequeña	Mediana y grande	TOTAL	
				Número	Participación
Huánuco	967	30	-	997	66,3
Leoncio Prado	320	4	1	325	21,6
Ambo	39	2	-	41	2,7
Humalíes	45	-	-	46	3,0
Dos de Mayo	26	-	-	26	1,7
Pachitea	23	-	-	23	1,5
Puerto Inca	24	-	-	24	1,6
Lauricocha	6	-	-	6	0,4
Marañón	11	-	-	11	0,7
Yarowilca	4	-	-	4	0,3
Huaycabamba	1	-	-	1	0,1

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>.

Es evidente que la mayor cantidad de empresas dentro del sector manufacturero son las microempresas y la mayor participación de este sector se encuentra en las provincias de Huánuco y Leoncio Prado que pueden ser lugares más atractivos para posibles inversionistas que se orientan en actividades como las que se muestra en la tabla 42.

Como es de suponer, la industria manufacturera de Huánuco se centra en la transformación de madera y frutos como el cacao y el café, productos que actualmente dinamizan la economía de la región.

Tabla 42.

Total de Empresas Manufactureras Según Actividad de la Región Huánuco 2014

	Micro	Pequeña	Mediana y grande	Total	
				Número	Participación
Alimentos y bebidas	270	15	1	286	19,3
Manufactura y otros productos de madera	207	4	-	211	14,2
Fabricación de muebles	197	5	-	202	13,6
Edición e impresión	174	7	-	181	12,2
Prendas de vestir; teñido de pieles	167	1	-	168	11,3
Productos de metal	161	-	-	161	10,8
Curtido y adobo de cueros	55	1	-	56	3,8
Productos de metal e industria NCP	48	1	-	49	3,3
Productos textiles	44	1	-	45	3,0
Materiales de construcción	37	-	-	37	2,5
Otros minerales no metálicos	25	-	-	25	1,7
Productos químicos	16	1	-	17	1,1
Reciclamientos	16	-	-	16	1,1
Fabricación de joyas y artículos conexos	9	-	-	9	0,6
Vehículos automotores	8	-	-	8	0,5
Fabricación de aparatos eléctricos	8	-	-	8	0,5
Maquinarias y equipos	5	-	-	5	0,3

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>.

Se muestra que hay actividades que cobran relevancia con respecto a las empresas micros, medianas y pequeñas empresas que se enfocan en la transformación, se evidencia que también al ser una población que goza de poca especialización técnica y profesional concentra un gran número de personas que gozan de capacidad de respuesta para afrontar dicha demanda.

Las actividades económicas que sustenten el bienestar económico de Huánuco al 2028 serán la industria de la tara, la paprika y el turismo, respecto al objetivo a corto plazo para el desarrollo del mercado de la tara será incrementar la superficie cultivable de tara a 6,700 ha. Actualmente se dispone de 670 ha según Mincetur (2008). El rendimiento promedio de la superficie cultivada es de 140 kg por ha. Al 2028 el rendimiento debe crecer a 8,668 kg por ha mediante una adecuada aplicación de riego y manejo forestal compuesto de abonamiento,

podas y control fitosanitario. Con las condiciones esperadas de expansión de la superficie agrícola para la tara y su incremento de rendimiento, se espera que la producción de vaina de tara llegue a 54 mil toneladas para el 2028.

Respecto a la producción y exportación de polvo de tara, con las condiciones de producción de vaina de tara prevista, se espera al 2028 la exportación de 27 mil toneladas de polvo de tara por un valor FOB de 69 millones de dólares. En relación a la goma de tara al 2028 se espera una exportación de 13 mil toneladas por un valor FOB de 64 millones de dólares.

Otro producto con alto potencial agroexportador y que tiene buenos precios en el mercado es la paprika. A nivel nacional, la paprika es un producto de alto potencial exportador por lo que, considerando la disponibilidad de suelos y abundancia hídrica, se convierte en una oportunidad de negocio para la región Huánuco. El rendimiento promedio de la superficie cultivada para la paprika es de 5000 kg por ha. Al 2028 el rendimiento debe crecer a 8,447 kg por ha mediante un adecuado proceso de cosecha y control fitosanitario. Con las condiciones esperadas de expansión de la superficie agrícola para la tara y su incremento de rendimiento, se espera que la producción de paprika llegue a 3.6 mil toneladas para el 2028.

Respecto a la producción y exportación de paprika entera seca, con las condiciones de producción prevista, se espera al 2028 la exportación de 1.8 mil toneladas de paprika seca por un valor FOB de 6.5 millones de dólares. La industria de la Tara generará 25,000 puestos de trabajo al 2028, la industria de la Paprika generará 25,000 puestos de trabajo 2028 y la industria del Turismo generará 15,000 puestos de trabajo al 2028. Con estas tres actividades, se espera impulsar la disminución del índice de pobreza atendiendo a la vez las necesidades de

especialización en temas de educación especializada que sea impulsada por las fuentes de trabajo.

Tecnológico-científico. En Huánuco contamos con cobertura 2G, 3G de los tres principales operadores de telefonía celular: Movistar, Claro y Entel, en la región también destaca la penetración de otras tecnologías de información como el uso del Internet, que si bien muestra todavía un importante retraso frente al promedio nacional crece en más de 3 veces respecto al ratio de penetración de 10 años atrás. Situación similar se registra con la presencia de televisores o los servicios de televisión por cable donde las tasas de expansión de la región superan al promedio nacional como se aprecia en la tabla 37.

Vemos que este tipo de tecnología puede ser bien aprovechada por los agricultores o por el mismo gobierno regional que proponga la enseñanza de técnicas de cultivo con empleo de mejor tecnología e incluir gestión administrativa dentro de sus procesos. Al igual que el avance en el uso de celulares, en la región también destaca la penetración de otras tecnologías de información como el uso del Internet, que si bien muestra todavía un importante retraso frente al promedio nacional crece en más de 3 veces respecto al ratio de penetración de 10 años atrás. Situación similar se registra con la presencia de televisores o los servicios de televisión por cable donde las tasas de expansión de la región superan al promedio nacional como se aprecia en la tabla 43.

Actualmente está en ejecución el proyecto de interconectividad digital mediante una red de transporte de fibra óptica entre 69 capitales de distritos con los nodos ópticos de la Red Dorsal Nacional y además está en implementación una red de acceso inalámbrico que llevara servicio de internet a 316 localidades. Esto se suma a los proyectos anteriores gestionados por FITEL.

Tabla 43.

Desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (Como % Total de Hogares)

Indicador	Nacional		Huánuco	
	2009	2014	2009	2014
Hogares que tiene al menos un televisor	78.9	81.9	54.8	62.9
Hogares que tiene al menos una computadora	21.2	32.3	12.1	17.0
Hogares que tienen un servicio de Internet	11.0	23.5	2.6	8.5
Hogares que tienen Teléfono con línea fija	32.1	26.9	9.0	7.5
Hogares con al menos un miembro que tiene teléfono celular	67.0	84.9	52.5	82.6
Hogares que tienen al menos una radio o equipo de sonido	82.8	78.7	82.4	76.7
Hogares que tienen servicio de televisión por cable	23.1	35.9	8.3	22.0

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “<http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>”

Vemos que este tipo de tecnología puede ser bien aprovechada por los agricultores o por el mismo gobierno regional que proponga la enseñanza de técnicas de cultivo con empleo de mejor tecnología e incluir gestión administrativa dentro de sus procesos.

En el informe del Índice De Progreso Social Regional del Perú emitido por CENTRUM Católica al 2017, la región de Huánuco, en la arista de Información y Telecomunicaciones que se encuentra dentro del pilar de fundamentos de bienestar obtiene un puntaje de 41.61 que es un numero bajo y se encuentra en el puesto 16 de las 26 regiones analizadas, en este punto se analiza la tenencia de telefonía móvil, usuarios de internet urbanos, usuarios de internet rural, tenencia de telefonía fija, y tenencia de tv cable , en el informe se detalla que el indicador de tenencia de telefonía móvil obtiene los porcentajes más altos en todas las regiones; pero se recalca que en todas las regiones la señal no es la misma debido a que en algunos áreas existe una mayor dificultad para realizar llamadas , lo que corresponde al uso de internet según área de donde se vive se observa no solo que se debe incrementar y/o mejorar no es solo la infraestructura para generar un mayor acceso a internet, si no las condiciones como es el acceso a electricidad, ya que, si no es posible encender los equipos de cómputo de nada serviría tenerla la red de fibra óptica , se debe también considerar que al no contar con la capacidad del manejo al internet por la población más que

todo rural y adulto mayor eso se convierte en un impedimento para hallar oportunidades laborales.

Histórico-psicológico-sociológico. La Región Huánuco tiene un sello especial marcado por los grandes contrastes de su geografía, la diversidad de ecosistemas y su riqueza histórica y cultural. Su territorio se extiende entre los altos nevados de la cordillera Huayhuash, en cuyas faldas aparecen hermosas lagunas de color turquesa y, los templados valles interandinos del flanco oriental de los andes hacia la selva amazónica. Nacieron en Huánuco, destacados escritores de la época colonial, como el cronista Felipe Guamán Poma (descendiente de los Yarowilcas según propia declaración) y la poetisa “Amarilis”, autora de la epístola de Amarilis a Belardo (publicada en la obra “Filomena” de Lope de Vega). Héroes de la resistencia en la guerra contra Chile como Leoncio Prado y notables científicos como Augusto Cardich, descubridor del “Hombre de Lauricocha”, Hermilio Valdizán considerado padre de la siquiatria en el Perú y el investigador Javier Pulgar Vidal. Aquí creció, también, el gran músico y compositor Daniel Alomía Robles (autor de la famosa composición “El Cóndor Pasa”).

El descubrimiento del “Hombre de Lauricocha” (llamado así por su ubicación en unas cuevas en San Miguel de Cauri en la provincia de Lauricocha), entre 1958 y 1960, ha sido fundamental para conocer la evolución de los primeros pobladores del Perú en la fase paleo-americana. Los restos humanos y fósiles hallados y las representaciones de animales, cacerías y danzas ceremoniales en sus pinturas, son testimonio de sus prácticas funerarias y ceremoniales, su organización social y su capacidad de domesticar animales y plantas entre los 10 mil y los 4 mil años a.C.

Algunas danzas han sido declaradas patrimonio cultural de la nación, como la de los Negritos, cuyo origen se remonta al trabajo de los esclavos negros en las haciendas coloniales, la de Rukus Canchapampa, en el distrito de LLata, que expresa la relación entre el

mundo mítico, la presencia de los ancestros y el mundo real, Jija Ruku, en Huancabamba, en la que el personaje central es un anciano vinculado al cerro sagrado. Asimismo, constituyen un valioso testimonio de su tradición oral la “León Danza”, que se realiza en la provincia de Lauricocha, donde se escenifica el proceso de producción agrícola en honor a la madre tierra y la Atoc Alcalde que representa el universo mítico andino en una fábula de animales.

En cuanto al análisis del perfil socio-psicológico se tiene información proporcionada por (Integración. Instituto de Análisis y Comunicación , 2015) Que menciona que uno de los problemas principales que percibe la población será la inseguridad y violencia a nivel de todo el Perú, para poder comprender un poco más de cómo podemos obtener el perfil socio-psicológico dentro de la Región Huánuco debemos clarificar el concepto que va estar determinado por el funcionamiento mental de un individuo en respuesta al entorno social.

En base al estudio del perfil socio-psicológico podemos identificar que la población de la Región Huánuco estaría con dificultades para interactuar con la inversión privada debido a la cantidad de población según el INEI expuesta a condiciones de pobreza y percepciones de inseguridad, debido a esto y a las experiencias que vemos con otras poblaciones en diferentes regiones recomendamos el empleo de intermediarios profesionales que tienen origen rural para establecer proyectos futuros en donde la población se comprometida por dos factos evitar conflictos y ser más eficiente la gestión.

Organizacional-administrativo. El Gobierno Regional Huánuco -GRH actualmente presenta una estructura básica-tradicional-normativa; con una Sede Central organizada en Gerencias Multisectoriales y Subgerencias; las Direcciones Regionales Sectoriales (UE) y las Oficinas Subregionales Provinciales. El Órgano Ejecutivo del Gobierno Regional se organiza en Gerencias Regionales coordinadas y dirigidas por una Gerencia General Regional, Se complementa con los órganos de línea, apoyo, asesoramiento y control tal como lo establece los Instrumentos de Organización y Gestión (MOF; ROF; CAP; PAP, MAPRO, etc.)

Militar. Según el informe emitido de Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 emitido por CENTRUM Católica, en el factor seguridad el índice de competitividad regional para Huánuco fue 82.7 puntos y ubicándose en el puesto 7 entre todas las regiones, se tiene que trabajar en dos hechos de terrorismos que se presentó en el 2014 según la DIGIMIN, ha tenido una evolución bastante resaltante desde el 2009 que se reportaban alrededor de 120 en dicho año, así como las intervenciones policiales que se han ido incrementando desde el 2009, ver tabla 44.

Tabla 44.

Variables del Índice de Competitividad Regional del Perú, Ciudad Huánuco

FACTOR	ICRP 2016		ICRP 2015		ICRP 2014		ICRP 2011		ICRP 2010	
1 Seguridad (Gobierno)	7	82.7	6	86.4	4	87.4	9	81.4	9	82.6

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Huánuco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) ,2015. “<http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionInstitucional/EncuentrosRegionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>”

5.3. Principios Cardinales de la región de Huánuco

Influencia de terceras partes.

La ejecución de importantes obras privadas como la hidroeléctrica de Chaglla, los centros comerciales, complejos de vivienda y la autoconstrucción, impulsada por los migrantes de Cerro de Pasco, y obras públicas (como la carretera Huánuco-Cerro de Pasco y recientemente Huánuco-Tingo María, hospitales, canales de irrigación y redes de desagüe por parte de los gobiernos regional y municipal) han explicado este importante dinamismo.

Ello ha generado importantes oportunidades de negocios para empresas como el Grupo Picón, que, con su división de ferretería y acabados, atiende la creciente demanda en la región, o la llegada de Promart (en agosto 2013), que señala un expansión anual de 15 por ciento y con un amplio margen para crecer pues el mercado tradicional de venta de materiales de construcción es todavía grande. La construcción de grandes complejos habitacionales también está presente en Huánuco. La empresa Agencia de Servicios Múltiples Marítima

SAC incursionó en el rubro de la construcción. Torres Templo es un complejo residencial cuya primera etapa se inició en los años 2010-2012 con una oferta de 64 departamentos. Posteriormente, en el año 2013 se inició su segunda etapa (complejo Torres Templo II) con 120 departamentos, de los cuales la mitad ya han sido vendidos

Lazos pasados y presentes.

A comienzos del siglo XX, se inician una serie de demandas para construir vías que la vinculen a otras regiones e integrar sus provincias. Con la ley vial de 1920, se inició la construcción de la carretera Cerro de Pasco – Huánuco y posteriormente la carretera a Panao, Tingo María, la Unión y Llata dentro del departamento. La carretera a Tingo María- Pucallpa, iniciada a mediados de los años 1930, promovió la colonización a la selva en las zonas de Tournavista al margen izquierdo del río Pachitea y del Huallaga Central que con sus 250 mil hectáreas era considerado uno de los valles más ricos del Perú. Un impacto importante tuvo el proyecto Marginal de la Selva cuyo primer tramo se concentró en el eje Tingo María- Moyobamba. Lamentablemente, la falta de mantenimiento ocasionó que esta carretera se deteriora rápidamente.

Contrabalance de los intereses.

Destaca también que la región no se encuentra preparada para recibir el turismo, debido a la ausencia de una identidad y conciencia sobre el tema, así como a los problemas de acceso, que hace que varios de sus puntos de interés sean casi sólo accesibles desde otras regiones como ocurre con Huánuco pampa a la cual se accede principalmente a través de Ancash.

Conservación de los enemigos.

A pesar de que algunas provincias no tienen bien definido sus límites dentro de Huánuco, realmente Huánuco no ha tenido enemigos con otras regiones las cuales las relaciones se hayan deteriorado a nivel de conflictos mayores.

5.4. Matriz de Intereses de la región de Huánuco (MIO)

En la tabla 45, se muestra la relación entre los intereses de Huánuco, con las principales regiones del país con las que compite.

Tabla 45.

Matriz de intereses organizacionales

Interés organizacional	Intensidad del interés			
	Vital	Importante	Periférico	
1 Desarrollar la industria de paprika para exportación al mercado americano	*Puno	*Cusco *Cajamarca	*Huancavelica	*Junín
2 Desarrollar la industria de tara para exportación de polvo de tara a Italia y goma de tara a Estados Unidos		* Cajamarca		
3 Promover el turismo especializado de avistamiento de aves y actividades de aventura en los bosques tropicales de Tingo María		* Madre de Dios		*Loreto
4 Aumentar la tasa de empleabilidad y generar empleo digno para la población				
5 Reducir la Anemia infantil				
6 Reducir el analfabetismo				

5.5. Objetivos de Largo Plazo

OLP1: El año 2028, la industria de la paprika generará 7 millones de dólares. El año 2019 generó 77 mil dólares.

Al año 2018, no existe producción de paprika en Huánuco, sin embargo, mediante la habilitación de terrenos cultivables para la siembra y cosecha de paprika, al 2028 se puede cultivar una superficie de 423 hectáreas, con un rendimiento de 8,450 kg/ha permitiendo la cosecha de 3,572 toneladas de paprika para exportación FOB al mercado estadounidense por 7 millones de dólares. Estas ventas son resultado el producto aritmético del factor de conversión de materia prima a producto terminado de 0.5 por los valores de rendimiento, producción y el precio de 3.65 dólares por kg al 2028.

OLP2: El año 2028 la industria de tara de Huánuco generará 140 millones de dólares. El 2018 generó 736 mil de dólares.

Al año 2018, los terrenos dedicados al cultivo de tara alcanzaban las 670 hectáreas, sin embargo, mediante la habilitación de terrenos cultivables mediante sistemas de riego al 2028 se puede cultivar una superficie de 6,237 hectáreas, con un rendimiento de 8,668 kg/ha permitiendo la cosecha de 27,032 kg de vaina de tara. Mediante la exportación de polvo de tara a Italia por 69 millones de dólares y la exportación de goma de tara a Estados Unidos por 65 millones de dólares, la industria de tara de Huánuco facturará al mercado exterior 134 millones de dólares.

OLP3: El año 2028 la industria del turismo generará 336 millones de dólares. El 2018 generó 31 millones de dólares.

El año 2028 se tendrá la visita de 50,000 turistas extranjeros para el avistamiento de aves con un consumo promedio diario de 166 dólares y una estadía promedio de 17 días. En el año 2028 se recibirá la visita de 280, 000 turistas nacionales con un consumo promedio diario de 100 dólares y estadía de 3 días.

OLP4: El año 2028 el empleo adecuado crecerá a 678,400 de puestos de trabajo. El 2018 el empleo adecuado fue de 478,000 puestos de trabajo.

El año 2028 la industria de la tara generara 25,000 empleos, la industria de la paprika generara 25,000 puestos de trabajo y el turismo 15,000 empleos. Los 135,400 empleos restantes son generados por las actividades existentes de la región.

OLP5: El año 2028, la tasa de anemia en niños menores de 3 años disminuirá a 20%. El año 2018 éste indicador fue de 51%.

Actualmente la menor la tasa de anemia la tiene la región de Arequipa con 34.2% siendo menor que el promedio nacional que se ubica en 44%. Mediante políticas de mejora de los redes de alcantarillado y programas de controles de niño sano se buscara la reducción de 2% anual.

OLP6: El año 2028, la tasa de analfabetismo se reducirá a 6%. El año 2018 fue de 16%.

Mediante acciones en el corto plazo como contratación de profesores para las zonas rurales y la implementación del programa regional de voluntariado se conseguirá este objetivo de largo plazo.

5.6. Conclusiones

La región de Huánuco tiene intereses muy claves en función de sus factores claves de éxito, el cual su eje principal es la agricultura, sin embargo se requiere que este eje se pueda diversificar a un sector más industrializado y brinden un valor agregado al producto final, a su vez debe mantener una relación con sus vecinos más cercanos ya que Huánuco se encuentra en un punto de entrada estratégica a la selva como a la sierra, se debe explotar más la exportación ya que somos una de las últimas regiones en esta actividad teniendo un gran potencial agroexportador y turístico, por ello nuestros objetivos de largo plazo se centra en estas actividades económicas.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas es una herramienta muy potente que permitirá realizar un análisis de la situación actual de Huánuco. Tiene como principales insumos las matrices de evaluación de factores externos y factores internos, y como resultado del emparejamiento de estos factores se generan las estrategias externas e internas para: (a) utilizar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades (FO), (b) minimizar las debilidades del sector para sacar ventaja de las oportunidades (DO), (c) utilizar las fortalezas del sector para reducir o neutralizar el impacto de las amenazas (FA) y (d) reducir las debilidades del sector para evitar las amenazas (DA). D'Alessio (2013) indicó que para la generación de estrategias externas e internas en cada cuadrante de la matriz será necesario un concienzudo razonamiento y es importante haber realizado un exhaustivo análisis de los factores externos e internos para identificar las estrategias adecuadas.

La Tabla 46 muestra la matriz FODA de Huánuco y las estrategias generadas en cada uno de los cuadrantes. Se observa que el resultado del emparejamiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas ha arrojado un total de cuatro estrategias para la combinación de fortalezas y oportunidades (FO), tres estrategias para la combinación de debilidades y oportunidades (DO), tres estrategias para la combinación de fortalezas y amenazas (FA), y dos estrategias para la combinación de debilidades y amenazas (DA). Asimismo, de las 11 estrategias generadas, 4 corresponden a estrategias externas y 7 a estrategias internas. Todas las estrategias generadas a partir de los emparejamientos con las fortalezas (4) resultaron externas, mientras que los emparejamientos con las debilidades arrojaron dos externas y cinco internas.

Tabla 46.

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

		Fortalezas		Debilidades	
		1 Terreno agrícola.		1 Suministro eléctrico.	
		2 Recurso hídrico.		2 Infraestructura turística.	
		3 Mano de obra.		3 Conexión industrial de agua y desagüe.	
		4 Interconexión vial con la costa norte, sierra central y selva nororiental.		4 Zonificación territorial.	
		5 Recursos hidrobiológicos.		5 Acceso a puerto fluvial y aeropuerto.	
		6 Biodiversidad de especies de aves endémicas.		6 Anemia en la población infantil	
				7 Analfabetismo	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1 Incremento del consumo de paprika en la industria alimentaria en el mercado americano.	FO1	Exportar paprika entera seca al mercado americano. (F1,F2,O1)		DO1	Promover las concesiones viales y de infraestructura hidráulica para el riesgo. (D2, D3,D4, O4, O7, O5)
2 Incremento de la demanda de goma de tara en el mercado americano de alimentos.					
3 Preferencia por el uso de insumos vegetales en la industria de curtiembre en Europa.	FO2	Exportar tara en polvo al mercado italiano. (F1, O2)		DO2	Formalizar a los productores de tara y paprika. (D1, D4, O1, O2, O3)
4 Incremento del turismo de avistamiento de aves tropicales a nivel mundial.					
5 Incremento de la capacidad de gasto del turista americano para el avistamiento de aves.	FO3	Exportar goma de tara al mercado americano. (F2, F3, O3, O6)		DO3	Crear oficina técnica de promoción de la oferta exportadora. (D5, D4, O3, O2)
6 Creciente demanda de la tara en la industria del cuero de Italia.					
7 Incremento de la afición al turismo de avistamiento de mariposas en su hábitat natural.	FO4	Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas. (F6, F3, O4, O6, O7)		DO4	Implementar plan multisectorial de la lucha contra la anemia
				DO5	Implementar plan multisectorial de alfabetismo
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1 Ocurrencia de fenómenos climatológicos adversos para la agricultura.	FA1	Conformar una comisión técnica multisectorial para la detección temprana de desastres naturales. (F1, F2, A3)		DA1	Establecer convenios de cooperación mutua entre regiones ante los desastres naturales. (D4, A1, A4)
2 Tala ilegal de la zona boscosa que perjudique el desarrollo de los bosques de tara					
3 Sobreproducción de mimosa y pino para la obtención de taninos y reducción de precios internacionales.	FA2	Establecer alianzas con organismos internacionales de protección de bosques tropicales (F2, F5, A2, A4)		DA2	Priorizar la titulación de terrenos agrícolas. (D1, A5)
4 Cambio climático que afecten los microclimas donde se produce el cultivo de paprika.					
5 Constantes conflictos sociales que frenen el atractivo turístico debido a la mala imagen del país.	FA3	Crear programas de formación técnica y recolocación laboral (F1, A5, A2)			

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

El uso de la matriz PEYEA tiene como fin la identificación de la postura estratégica más apropiada para la organización basada en dos dimensiones internas: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas (factores relacionados a la industria): estabilidad del entorno (EE) y fortaleza de la industria (FI). Estas cuatro dimensiones se trasladan a la matriz que consta de dos ejes (“x” y “y”). Las cuatro posturas estratégicas que son consecuencia de esta matriz son: (a) agresiva, común cuando la industria es atractiva y hay un entorno estable, (b) competitiva, si existe una industria atractiva y un entorno con poco estable, (c) conservadora, si existe un mercado estable de poco crecimiento mientras que la organización tiene fortaleza financiera y pocas ventajas competitivas, y (d) defensiva, típica de una industria poco atractiva, sin fortaleza financiera y sin ventajas competitivas (D’Alessio, 2013).

La tabla 48 muestra los valores obtenidos de la evaluación de los factores determinantes relacionados a la dimensión interna (FF y VC), y en la tabla 47, la evaluación relacionada al entorno (EE y FI). El rango de calificación para cada factor va de cero a seis, que luego se promediarán, arrojando un valor para cada dimensión; nótese que para los promedios de VC y EE se le debe restar el valor de seis antes de ser trasladadas a la matriz, ya que estas dimensiones se ubican en el lado negativo de los ejes (ver figura 26). Se construye el polígono direccional correspondiente y el vector resultante a ser analizados.

El análisis de la matriz y el polígono formado indican que la región Huánuco como organización posee una mediana fortaleza financiera (FF) y menor ventaja competitiva (VC). Por otro lado, el entorno (mercado) se encuentra relativamente estable (EE), además de contar con una aceptable fortaleza de la industria (FI).

Tabla 47.

Matriz PEYEA de Huánuco -Posición Estratégica Externa

Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Potencial de crecimiento	3
2. Potencial de utilidades	2
3. Estabilidad financiera	5
4. Conocimiento tecnológico	3
5. Utilización de recursos	3
6. Intensidad de capital	3
7. Facilidad de entrada al mercado	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	4
9. Poder de negociación de los productores	3
Promedio =	3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Cambios tecnológicos	4
2. Tasa de inflación	3
3. Variabilidad de la demanda	4
4. Rango de precios de productos competitivos	3
5. Barreras de entrada al mercado	3
6. Rivalidad/presión competitiva	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4
8. Presión de los productos sustitutos	4
Promedio - 6 =	-2.25

Tabla 48.

Matriz PEYEA de Huánuco -Posición Estratégica Interna

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Participación en el mercado	2
2. Calidad del producto	2
3. Ciclo de vida del producto	3
4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Lealtad del consumidor	2
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Conocimiento tecnológico	1
8. Integración vertical	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio - 6 =	-3.44
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Retorno en la inversión	4
2. Apalancamiento	3
3. Liquidez	3
4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Flujo de caja	3
6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Rotación de inventarios	4
9. Economías de escala y de experiencia	3
Promedio =	3.67

El vector direccional, de coordenadas (-0.33, 1.42), ubica a Huánuco en el cuadrante de Posición Estratégica Conservadora (ver figura 26), donde el factor crítico es la competitividad de los productos. A un nivel más específico en el caso de la matriz PEYEA, las estrategias externas planteadas son: (a) Desarrollar la industria de paprika para exportación, (b) Desarrollar la industria de la goma de tara para exportación, (c) Desarrollar y fortalecer la atracción ecoturista para atraer turistas extranjeros, (d) Desarrollar la industria de tara en polvo para el mercado de cortineros italiano, (e) Generar alianzas con organismos internacionales que promuevan la protección de las aves endémicas y desarrollen torneos de avistamiento de aves, (f) Optimizar el proceso de producción de goma y polvo de tara, (g) Establecer alianzas con los organismos internacionales de protección de bosques tropicales para proteger los terrenos destinados a la plantación de bosques de tara, (h) Establecer convenios con la Sociedad Peruana de Gastronomía para fomentar el consumo de paprika, (i) Establecer alianzas con comunidades agropecuarias y gremios sindicales de la región para garantizar el libre tránsito a los corredores turísticos de la región, (j) Atraer la inversión privada, otorgando concesiones de tierras de cultivo por periodos que permitan recuperar las inversiones e impulsar el empleo, (k) Otorgar la titulación para incentivar el acceso crediticio y la industrialización para incentivar la competitividad regional y estar preparados frente al incremento de la demanda externa de productos alternativos orgánicos, (l) Generar alianzas estratégicas con la empresa privada para buscar impulsar la mejora en la oferta turística y capacitar a las comunidades para que puedan ofrecer el turismo vivencial con excelencia, (m) Organizar clústeres para productos agrícolas con potencial de exportación, y (n) Crear zonas industriales que busquen afianzar lazos comerciales para establecer políticas de precios que ayuden a manejar precios y generen alianzas internas para mejorar la competitividad regional. Por otra parte, las estrategias internas planteadas son: (a) Optimizar el rendimiento

tonelada por hectárea para disminuir el impacto de ingreso de nuevos productores con mejores precios, (b) Mejorar la infraestructura turística para mitigar el riesgo de impacto de turistas extranjeros y aprovechar los turistas nacionales, (c) Desarrollar políticas para obtención de títulos de propiedad y acceder a créditos para el desarrollo de competitividad y mitigar el impacto de la disminución de la oferta exportable de otras regiones, y (d) Crear una infraestructura adecuada para e impulso de productos de valor agregado frente a la caída de productos de consumo de carbohidratos.

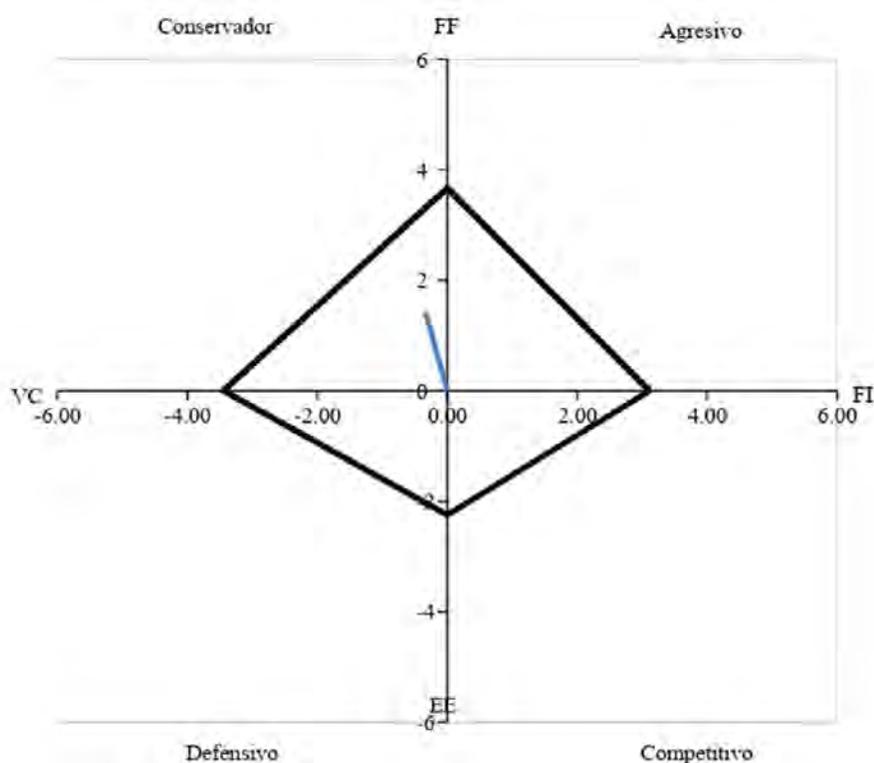


Figura 26. PEYEA de Huánuco

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz Boston Consulting Group nos permite conocer el nivel de competitividad de los productos o líneas de una organización y sirve para diseñar estrategias de las unidades de negocio que conforman el portafolio de una organización. (D'Alessio, 2014)

Para realizar el análisis de la matriz (BCG) se definió tres unidades de negocio de la región Huánuco y se comparó su participación de mercado y tasa de crecimiento para posicionar cada unidad de negocio según el cuadrante correspondiente.

Entre los cuadrantes de estrella y vaca lechera, con mayor predominio sobre la posición de estrella se ubica a la producción agrícola de polvo de tara. Debido al potencial de explotación de sus terrenos agrícolas, Huánuco se proyecta ser el primer abastecedor de polvo y goma de tara al exterior con una producción de 54,000 toneladas al 2028. Dado su importante potencial volumen de producción, se ha planteado la estrategia externa alternativa de desarrollo de productos mediante la ejecución de:

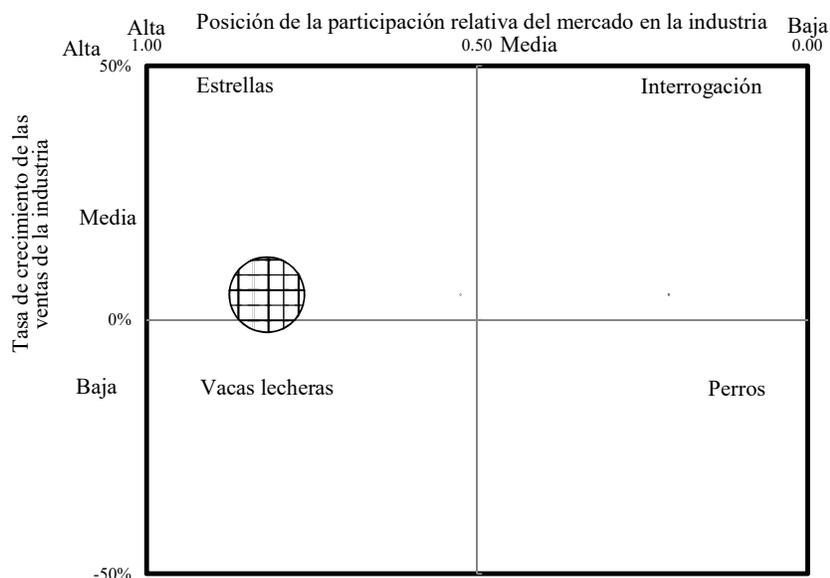
1. Desarrollo de la industria de polvo de tara.
2. Desarrollo de la industria de goma de tara.

Las unidades de negocio de producción de paprika para la industria de alimentos de Estados Unidos se ubican en el cuadrante de interrogación, dado que todavía no tienen una participación importante a nivel nacional, sin embargo tienen un enorme potencial de explotación y condiciones naturales favorables para el cultivo, cosecha y procesamiento con valor agregado. Estas unidades de negocio requieren de un importante nivel de inversión para la introducción de sus productos en el mercado y una vez alcanzada la madurez y posicionamiento se convertirán en las vacas lecheras de la organización. La estrategia externa alternativa planteada es desarrollo de productos mediante la ejecución de:

1. Desarrollo de la industria de paprika para la industria de alimentos de Estados Unidos.
2. Desarrollo del turismo especializado de avistamiento de aves tropicales endémicas.

Las actividades ubicadas en el cuadrante de interrogación requieren de estrategias internas específicas para mitigar sus debilidades y aprovechar las oportunidades.

En la figura 27 se muestra la matriz BCG y las unidades de negocio ubicadas en sus cuadrantes correspondientes:



Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la empresa que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de la organización (millones de USD)	C. Ventas año actual de la organización (millones de USD)	D. Ventas año actual de la organización (%)	E. Utilidades año actual de la organización (millones de USD)	F. Utilidades año actual de la organización (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento ((C-B)/B)
Industria de tara	5.73	2.45	3.82	78.84%	0.76	71.72%	66.67%	55.92%
Industria de paprika	1.26	0.08	0.13	2.60%	0.03	2.96%	10.00%	63.77%
Turismo	10	0.70	0.90	18.56%	0.27	25.32%	9.00%	28.57%
Total	17	3	5	100.00%	1	100.00%		

Figura 27. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. D’Alessio, 2008, p.310. Mexico, D.F, Mexico: Pearson Educacion.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna – Externa fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric para reflejar y evaluar las complejidades de sus unidades de negocio. (D’Alessio, 2015). El eje x corresponde al puntaje ponderado de la matriz EFI y el eje Y corresponde al puntaje ponderado de la matriz EFE. El resultado final se ubica en la intersección de estos valores. (D’Alessio, 2015)

Se han elaborado las matrices EFI y EFE para las tres unidades de negocio definido para la región Huánuco: a) industria de tara; b) industria de paprika; c) turismo de avistamiento de aves. Los puntajes de las matrices EFI indican una posición ligeramente fuerte del portafolio de negocios definido para la región.

Los resultados de la Matriz IE se muestran en la figura 28. La unidad de negocio de procesamiento de tara se ubica entre los cuadrantes II y V que corresponde a la región 2 de la matriz. Las estrategias intensivas que corresponde son: desarrollo de producto y desarrollo de mercados.

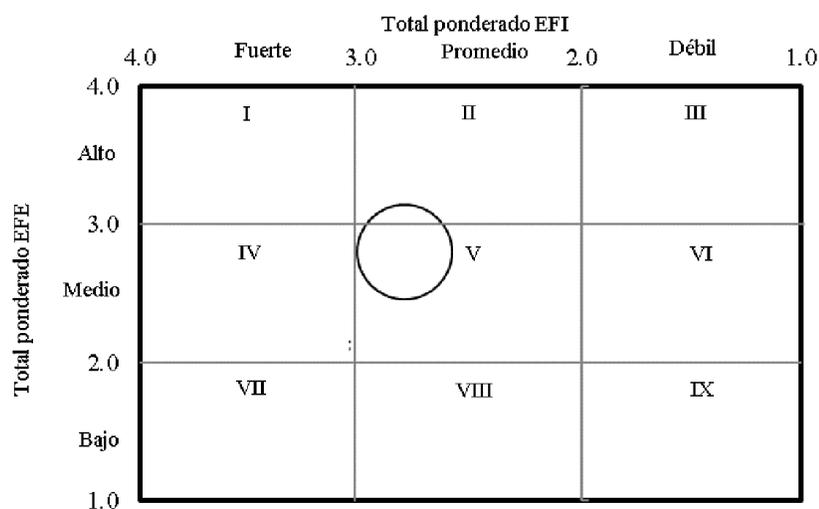


Figura 28. Matriz Interna Externa

Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" por F. D'Alessio, 2008, p.310. Mexico, D.F, Mexico: Pearson Educacion.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Mediante la Matriz de la Gran Estrategia, ver figura 29 se puede evaluar la posición que ocupa la región Huánuco respecto del nivel de crecimiento y de competitividad respecto de las demás regiones (D'Alessio, 2015). Según las estrategias externas alternativas definidas: desarrollo de productos y desarrollo de mercados, la región Huánuco se ubica en el cuadrante II.

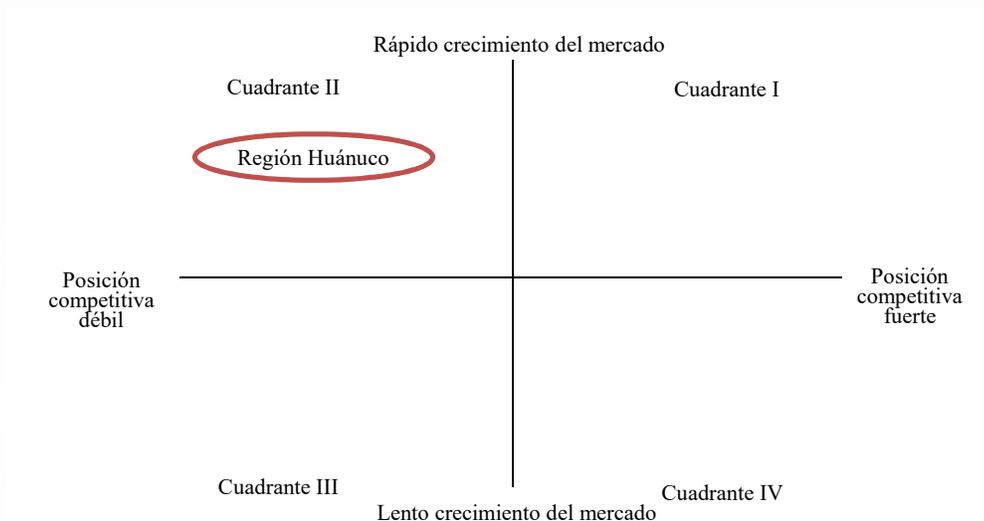


Figura 29. Matriz de la Gran Estrategia

La industria de procesamiento de tara tiene un gran potencial dado que la abundante cantidad de superficie agrícola y recurso hídrico explotable. La estrategia a implementar es el desarrollo de producto y desarrollo de mercados para colocar toda su producción en el mercado exterior. Para el caso de la tara en polvo, se debe intensificar el desarrollo de este producto y crear alianzas estratégicas con organismos internacionales de defensa del medio ambiente para promover que la industria de curtiembres utilice los agentes tánicos vegetales de la tara en lugar de las sales de cromo que son altamente contaminantes.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015), las estrategias generadas en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son reunidas en la Matriz de Decisión Estratégica y si se repiten más de tres veces serán retenidas. Las estrategias retenidas se visualizan en la tabla 49.

Estas estrategias retenidas reflejan el espíritu emprendedor de la región, y la apuesta por actividades económicas cuya demanda en el mercado internacional es creciente y que generan importante flujo de divisas dinamizaran la producción y el consumo interno de la región.

Tabla 49.

Matriz de Decisión

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	
1 Exportar paprika entera seca al mercado americano. (F1,F2,O1)	X	X	X	X	X	5	Retenida
2 Exportar tara en polvo al mercado italiano. (F1, O2)	X	X	X	X	X	5	Retenida
3 Exportar goma de tara al mercado americano. (F2, F3, O3, O6)	X	X	X	X	X	5	Retenida
4 Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas. (F6, F3, O4, O6, O7)	X	X	X	X	X	5	Retenida
5 Conformar una comisión técnica multisectorial para la detección temprana de desastres naturales. (F1, F2, A3)	X	X				2	Contingencia
6 Establecer alianzas con organismos internacionales de protección de bosques tropicales (F2, F5, A2, A4)	X	X				2	Contingencia
7 Crear programas de formación técnica y recolocación laboral (F1, A5, A2)	X	X				2	Contingencia
8 Promover las concesiones viales y de infraestructura hidráulica para el riesgo. (D2, D3,D4, O4, O7, O5)	X	X	X			3	Retenida
9 Formalizar a los productores de papa nativa y de tara. (D1, D4, O1, O2, O3)	X	X				2	Contingencia
10 Crear oficina técnica de promoción de la oferta exportadora. (D5, D4, O3, O2)	X	X	X			3	Retenida
11 Establecer convenios de cooperación mutua entre regiones ante los desastres naturales. (D4, A1, A4)	X	X				2	Contingencia
12 Priorizar la titulación de terrenos agrícolas. (D1, A5)	X	X				2	Contingencia
13 Implementar plan multisectorial de lucha contra la anemia	X			X	X	3	Retenida
14 Implementar plan multisectorial de alfabetismo	X			X	X	3	Retenida

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a la matriz CPE se puede determinar el atractivo de las estrategias alternativas viables definidas en la matriz de decisión. (D'Alessio, 2015). En base a esta evaluación en la tabla 50 se muestra las 4 estrategias que tienen valor mayor a 5 y son aceptables. Estas estrategias apuntan a las actividades de agro exportación de productos orgánicos como la tara y la paprika. Respecto a la tara, la región de Huánuco dispone de una importante superficie con potencial agrícola, alta disponibilidad de recursos hídricos y variedad de pisos altitudinales que crean un ambiente propicio para el desarrollo de industrias relacionadas al cultivo, cosecha y procesamiento para exportación de la tara en polvo y goma y de la paprika seca a los mercados internacionales. También se incluye en las estrategias retenidas al turismo especializado en el avistamiento de aves exóticas debido a la gran cantidad de fauna silvestre en sus parques y reservas naturales.

Tabla 50.

Matriz Cualitativa del Planeamiento Estratégico (CPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DA1		DA2	
		PA	TPA	PA	TPA																				
Oportunidades																									
1 Incremento del consumo de paprika en la industria alimentaria en el mercado americano.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
2 Incremento de la goma de tara en el mercado americano de alimentos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3 Preferencia del uso de insumos vegetales en la industria de curtiembre en Europa.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
4 Incremento del turismo de avistamiento de aves tropicales a nivel mundial.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5 Incremento de la capacidad de gasto del turista americano para el avistamiento de aves.	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
6 Creciente demanda de la tara en la industria del cuero de Italia.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12
7 Incremento de la afición al turismo de avistamiento de mariposas en su hábitat natural.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.12
Amenazas																									
1 Ocurrencia de fenómenos climatológicos adversos para la agricultura.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36		0.00		0.00		0.00	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12
2 Tala ilegal de la zona boscosa que perjudique el desarrollo de los bosques de tara	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20		0.00		0.00		0.00	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
3 Sobreproducción de mimosa y pino para la obtención de taninos y reducción de precios internacionales	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14		0.00		0.00		0.00	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
4 Cambio climático que afecten los microclimas donde se produce el cultivo de paprika	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	2	0.06		0.00		0.00		0.00	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03
5 Constantes conflictos sociales que frenen el atractivo turístico debido a la mala imagen del país.	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06		0.00		0.00		0.00	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	1	0.03
Fortalezas																									
1 Terreno agrícola.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2 Recurso hídrico.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Mano de obra.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4 Interconexión vial con la costa norte, sierra central y selva nororiental.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
5 Recursos hidrobiológicos.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6 Biodiversidad de especies de aves endémicas.	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Debilidades																									
1 Suministro eléctrico.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
2 Infraestructura turística.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
3 Conexión industrial de agua y desagüe.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
4 Zonificación territorial.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
5 Acceso a puerto fluvial y aeropuerto.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	2.00	5.23		5.22		5.22		5.09		3.83		3.83		3.83		4.96		4.95		4.95		4.53		4.3	

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2015), las estrategias que cumplen los siguientes criterios de evaluación pasan la prueba y son aceptadas: a) consistencia, b) consonancia, c) ventaja y d) factibilidad. La tabla 51 muestra la Matriz de Rumelt de las estrategias retenidas después de la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico.

Tabla 51.

Matriz Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1	Exportar paprika entera seca al mercado americano. (F1,F2,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Exportar tara en polvo al mercado italiano. (F1, O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Exportar goma de tara al mercado americano. (F2, F3, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas. (F6, F3, O4, O6, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015), con la matriz de Ética se verifica que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia. La tabla 52 muestra que ninguna de las estrategias planteadas vulnera los aspectos éticos.

Es un aspecto no negociable el actuar dentro de los valores y ética en los negocios que emprenda la región, dado que se debe garantizar en todo momento el respeto a la integridad de las personas para crear un ambiente de armonía que permita el desarrollo personal y crecimiento profesional de los involucrados, así como también es importante el cuidado de los recursos naturales para asegurar la sostenibilidad de las actividades productivas de proponemos a la región de Huánuco para incrementar el empleo y contribuir a reducir el nivel de pobreza de su población.

Tabla 52.

Matriz de Ética

Estrategias	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 pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Exportar paprika entera seca al mercado americano. (F1,F2,O1)	N	N	N	P	N	N	N	J	J	J	E	Sí
Exportar tara en polvo al mercado italiano. (F1, O2)	P	P	N	P	N	N	N	J	J	J	E	Sí
Exportar goma de tara al mercado americano. (F2, F3, O3, O6)	P	P	N	P	N	N	N	N	J	J	E	Sí
Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas. (F6, F3, O4, O6, O7)	N	N	N	P	N	N	N	J	J	J	E	Sí

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En las tablas 52 y 53 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia como resultado de la evaluación estratégica de la región Huánuco. Estas estrategias son las acciones que debe adoptar Huánuco para generar más empleo con actividades económicas de alta demanda en los mercados internacionales y mejores precios respecto a los actuales productos tradicionales como el café y el cacao.

Las estrategias intensivas de desarrollo de producto apuntan a generar los productos derivados de la tara como son el polvo y goma y de la paprika seca. Respecto al turismo, se busca desarrollar los productos Tingo María Aventura con la finalidad de atraer el turismo de eco aventura y el circuito de avistamiento de aves de Tingo María para captar a los turistas de Estados Unidos que actualmente tienen la mayoría de aficionados de esta actividad en el mundo.

Tabla 53.

Estrategias Retenidas

Estrategias retenidas	
FO1	Exportar paprika entera seca al mercado americano. (F1,F2,O1)
FO2	Exportar tara en polvo al mercado italiano. (F1, O2)
FO3	Exportar goma de tara al mercado americano. (F2, F3, O3, O6)
FO4	Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas. (F6, F3, O4, O6, O7)
DA5	Implementar plan multisectorial de lucha contra la anemia
DA6	Implementar plan multisectorial de alfabetismo

Tabla 54.

Estrategias de Contingencia

Estrategias de contingencia	
DO1	Promover las concesiones viales y de infraestructura hidráulica para el riesgo. (D2, D3,D4, O4, O7, O5)
DO2	Formalizar a los productores de paprika y de tara. (D1, D4, O1, O2, O3)
DO3	Crear oficina técnica de promoción de la oferta exportadora. (D5, D4, O3, O2)
FA1	Conformar una comisión técnica multisectorial para la detección temprana de desastres naturales. (F1, F2, A3)
FA2	Establecer alianzas con organismos internacionales de protección de bosques tropicales (F2, F5, A2, A4)
FA3	Crear programas de formación técnica y recolocación laboral (F1, A5, A2)
DA1	Establecer convenios de cooperación mutua entre regiones ante los desastres naturales. (D4, A1, A4)
DA2	Priorizar la titulación de terrenos agrícolas. (D1, A5)

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias retenidas versus los objetivos de largo plazo está estrechamente relacionadas tal como lo valida la tabla 55. Las estrategias apuntan a explotar el potencial de la región en las unidades de negocio definidas.

Los esfuerzos del gobierno regional deben enfocarse en brindar las facilidades para la expansión del suelo agrícola para el cultivo de tara y paprika para garantizar al inversionista la materia prima necesaria para el procesamiento de la tara en polvo y goma y para el caso de

la paprika en producto seco para su exportación. Para ello deberá desarrollarse las estrategias intensivas de desarrollo de producto para definir y vender los productos de exportación de polvo de tara, goma de tara ya paprika seca entera y desarrollar los mercados de Italia, como destino de las exportaciones procesadas de tara y el mercado americano como destino de la paprika seca entera a producirse en la región.

La tercera unidad productiva a desarrollar es el turismo ecológico. Huánuco, debido a su gran riqueza hídrica y su variedad de pisos altitudinales, presenta una geografía llena de valles interandinos y reservas naturales que permiten el desarrollo del turismo ecológico y vivencial en la provincia de Tingo María. Se aplicará la estrategia intensiva de desarrollo de producto para diseñar el producto de destino turístico ecológico de Tingo María y para generar la demanda se aplicará la estrategia de desarrollo de mercados para captar el interés de los turistas americanos interesados en la observación de aves endémicas y flores exóticas.

Lo anterior buscará el respaldo en generar alianzas con organismos internacionales que promuevan la protección de las aves endémicas y desarrollen torneos de avistamiento de aves como una propuesta de estrategia defensiva la cual se reflejará en una aventura conjunta. Con el fin de anticiparse a los desastres naturales que puedan vulnerar las cadenas productivas de la tara, paprika y turismo, se promoverá la creación de un comité técnico multisectorial para prevenir desastres naturales y diseñar la infraestructura necesaria para mitigar el impacto del fenómeno del niño en la superficie agrícola de Huánuco.

Para el establecimiento de las industrias con la infraestructura de agua, desagüe, energía eléctrica, gas natural y vías de acceso se planteará la creación de zonas industriales que busquen afianzar lazos comerciales para establecer políticas de precios que ayuden a manejar precios y generen alianzas internas para mejorar la competitividad regional. Las estrategias planteadas respecto a la exportación de tara y paprika se enfocan en el desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Tabla 55.

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
		El año 2028, la industria de la paprika generará 7 millones de dólares. El año 2019 generó 77 mil dólares.	El año 2028 la industria de tara de Huánuco generará 140 millones de dólares. El 2018 generó 736 mil de dólares.	El año 2028 la industria del turismo generará 336 millones de dólares. El 2018 generó 31 millones de dólares	El año 2028 el empleo adecuado crecerá a 678,400 puestos de trabajo. El 2018 el empleo adecuado fue de 478,000 puestos de trabajo.	El año 2028, la tasa de anemia en niños menores de 3 años disminuirá a 20%. El año 2018 éste indicador fue de 51%.	El año 2028, la tasa de analfabetismo se reducirá a 6%. El año 2018 fue de 16%.
Estrategias							
FO1	Exportar paprika entera seca al mercado americano.	X			X	X	X
FO2	Exportar tara en polvo al mercado italiano.		X		X	X	X
FO3	Exportar goma de tara al mercado americano.				X	X	X
FO4	Crear corredores eco turísticos para el avistamiento de aves y mariposas			X	X	X	X
DA5	Implementar plan multisectorial de lucha contra la anemia					X	
DA6	Implementar plan multisectorial de alfabetismo						X

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

Como regiones competidoras de la región Huánuco se ha considerado a las regiones indicadas en la Matriz de Perfil Competitivo: a) Junín, b) Arequipa y c) Cusco. La tabla 56 muestra las posibilidades de las regiones competidoras.

Tabla 56.

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	Junín	Arequipa	Cusco
FO1 Exportar paprika entera seca al mercado americano	X		
FO2 Exportar tara en polvo al mercado italiano			X
FO3 Exportar goma de tara al mercado americano			X
FO4 Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas		X	X

6.13. Conclusiones

La matriz base del proceso estratégico es la matriz FODA. De ahí parte todo análisis necesario para la toma de decisiones. La secuencia lógica aplicada en la elaboración de las matrices del proceso estratégico permite evaluar, filtrar y validar las estrategias retenidas que están perfectamente alineadas con los objetivos de largo plazo que se desea alcanzar. Las estrategias retenidas aportaran valor agregado al desempeño económico y social de la región Huánuco.

El análisis externo y la identificación de los factores determinantes de éxito han sido claves para definir en primera instancia las oportunidades de negocio que pueden retribuir ingresos y generar empleos para la región.

El análisis interno permitió identificar los factores claves de éxito y las capacidades tangibles e intangibles que dispone Huánuco para explotar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales y la demanda crecientes de productos que Huánuco debe potenciar y desarrollar.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

La definición de los objetivos de corto plazo tiene como propósito asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, son la base para que paso a paso podamos alcanzar la visión futura deseada.

Objetivos de Largo Plazo OLP 1: El año 2028, la industria de la paprika generará 7 millones de dólares. El año 2018 no generó ventas.

Los objetivos de corto plazo para este objetivo de largo plazo son:

OCP 1.1: El año 2019, las ventas de paprika seca entera al mercado americano generarán 77 mil dólares.

OCP 1.2: El año 2023, las ventas de paprika seca entera al mercado americano generarán 554 mil dólares.

OCP 1.3: El año 2019, la superficie cultivable para la paprika será de 11 hectáreas con un crecimiento de expansión de tierras de 50%.

OCP 1.4: El año 2025, la superficie de área cosechada de paprika será de 125 hectáreas.

OCP 1.5: El año 2027, el rendimiento de paprika será de 8,000 kg por hectárea.

OCP 1.6: Al año 2019 se habrán entregado 150 títulos de propiedad de tierras para el cultivo de paprika.

OCP 1.7: El año 2020 se habrá habilitado 3 áreas de zonificación industrial para el establecimiento y operación de la industria de procesamiento de paprika.

OCP 1.8: El año 2019 se habrá dictado y aprobado 5 resoluciones que obligaran a las entidades de la región a emitir los permisos necesarios tales como licencias ambientales, uso de aguas y otras para la obtención de la licencia de construcción, funcionamiento y

declaratoria de fábrica en un plazo no mayor a 3 meses. Las licencias emitidas por las municipalidades se emitirán en un plazo no mayor a 5 meses.

OCP 1.9: Al año 2019 se habrá habilitado 3 centros de acopio de paprika para asegurar la correcta selección y preservación de este insumo para la industria procesadora de paprika seca entera.

OCP 1.10: Al año 2019 se habrán brindado 15 capacitaciones al área de comercio exterior del gobierno regional en temas de tratados de libre comercio, normativas de registro fitosanitario para productos agroexportables y aspectos legales asociados a esta actividad.

Objetivos de Largo Plazo OLP2: El año 2028 la industria de tara de Huánuco generará 140 millones de dólares. El 2018 generó 736 mil de dólares.

Los objetivos de corto plazo para este objetivo de largo plazo son:

OCP 2.1: El año 2025 la producción de polvo de tara será de 8 mil toneladas y la superficie cultivable de tara será de 3,200 hectáreas.

OCP 2.2: El año 2026 la producción de goma de tara será de 6 mil toneladas y las ventas FOB en dólares será de 27.2 millones de dólares.

OCP 2.3: El año 2027 el rendimiento del cultivo de tara será de 7,230 kilogramo por hectárea.

OCP 2.4: En el 2021 se crearán zonas de procesamiento de tara en polvo y gomitas que se especialicen en la calidad y la maximización de la obtención de productos.

Objetivos de Largo Plazo OLP3: El año 2028 la industria del turismo generará 336 millones de dólares. El 2018 generó 31 millones de dólares. Los objetivos de corto plazo para este objetivo de largo plazo son:

OCP 3.1: En el año 2020 el ticket promedio del turista tradicional nacional llegará a 210 dólares. En el mismo año el ticket promedio del turista tradicional extranjero llegará a 1,100 dólares.

OCP 3.2: En el año 2018, la región obtendrá un préstamo de USD 470 millones para obras de infraestructura de vías y accesos a sitios turísticos de la región.

OCP 3.3: En el año 2022 llegarán 45,000 turistas extranjeros a la región. En el año 2028 se llegará a 55,000 turistas extranjeros.

OCP 3.4: En el año 2022 la región recibirá 200,000 turistas nacionales. En el año 2028 se llegará a 285,000 turistas nacionales.

OCP 3.5: En el año 2020 se habrán firmado más de 20 convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades estatales y privadas de promoción del turismo.

OCP 3.6: En el año 2018 se habrá establecido 10 puntos físicos de información turística integral para el turista y una plataforma on line de difusión turística de la región

OCP 3.7: En el año 2018 se habrá interconectado a través de un app las agencias que brindan servicio a lugares turísticos así como sus costos.

OCP 3.8: En el año 2022 se contará con un equipo de profesionales altamente capacitados para el mantenimiento de las reservas, restos arqueológicos y conservación de la flora y fauna.

OCP 3.9: En el año 2020 se habrá desarrollado 10 nuevos circuitos turísticos de eco aventura y turismo vivencial.

OCP 3.10: En el año 2018 se habrá brindado asistencia técnica y de gestión empresarial a 50 operadores turísticos de la región.

Objetivos de Largo Plazo OLP4: El año 2028 el empleo adecuado crecerá a 678,400 puestos de trabajo dignos. El 2018 el empleo adecuado fue de 478,000 puestos de trabajo.

La industria de la Tara generará 25,000 puestos de trabajo al 2028, la industria de la Paprika generará 25,000 puestos de trabajo 2028 y la industria del Turismo generará 15,000 puestos de trabajo al 2028. Los objetivos de corto plazo para lograr estas cifras serán:

OCP 4.1: En el año 2018 se conseguirá financiamiento de programas de capacitación técnica y becas de estudio para 500 egresados de educación secundaria.

OCP 4.2: En el año 2019 la región proveerá de 1000 técnicos calificados en procesos industriales de alimentos y agroindustria.

OCP 4.3: En el año 2018 se pondrá en funcionamiento la oficina de promoción laboral juvenil y de recolocación laboral.

OCP 4.4: En el año 2019 el 40% de la PEA contará con capacitación técnica en procesos de manufactura. En el año 2024 el 100% de la PEA estará capacitado en las unidades de negocio de la región.

Objetivo de Largo Plazo OLP5: El año 2028, la tasa de anemia en niños menores de 3 años disminuirá a 20%. El año 2018 éste indicador fue de 51%.

OCP 5.1: En el año 2020, la cobertura de desagüe será de 55% mediante la ampliación de redes de alcantarillado. En el año 2018 este indicador fue de 44%.

OCP 5.2: En el año 2022, se ampliara la cobertura del programa social de lucha contra la anemia al 100% de la región de Huánuco en alianza con el MIDIS.

OCP 5.3: En el año 2019, la región obtendrá fondos por 60 millones de soles para la ampliación de la cobertura del plan de lucha contra la anemia.

OCP 5.4: En el año 2021, la cobertura de personal médico se incrementará a 12 médicos por cada 10,000 habitantes.

Objetivo de Largo Plazo OLP6: El año 2028, la tasa de analfabetismo se reducirá a 6%. El año 2018 fue de 16%.

OCP 6.1: En el año 2025, se incrementará en 20% la cantidad de profesores para los colegios de las zonas rurales de Huánuco.

OCP 6.2: En el año 2019, se implementara el programa regional de voluntariado para alfabetización de en comunidades rurales en convenio con las universidades del país.

OCP 6.3: En el año 2019, la región obtendrá fondos por 20 millones de soles para la contratación de profesores en zonas rurales y la implementación del programa de voluntariado de alfabetización.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para llevar a cabo las estrategias retenidas y cumplir los objetivos de largo plazo, debe haber una correcta asignación de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

(D'Alessio, 2015). Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo es necesario reformular la política de distribución actual de recursos, poniendo énfasis en el rediseño del aparato burocrático de la región para que brinde todas las facilidades administrativas a los inversionistas que apuesten por la región.

Dado que los recursos permitirán la materialización de las estrategias, estos deben ser analizados como recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos y a su vez, cada una de ellas se puede clasificar en las 7 M's: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad, y moneda (D'Alessio, 2013).

Recursos financieros. Se pretende obtener los recursos financieros para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo y corto plazo por medio de las siguientes fuentes: (a) recursos ordinarios que ascienden a S/. 1,070 millones, (b) recursos directamente recaudados con S/. 21 millones (c) donaciones y transferencias con S/. 73 millones y (d) recursos determinados con S/. 40.5 millones y (e) por operaciones oficiales de crédito S/ 3.4 millones. En resumen la región de Huánuco cuenta con un presupuesto total de S/. 1,208,729,043.

El Gobierno regional de Huánuco cuenta con un Presupuesto Institucional modificado (PIM), el cual en el año 2017 fue ejecutado al 85.4%, los cuales están distribuidos un 84.12% destinado a oportunidades y accesos a los servicios, del cual fue ejecutado un 85.7%; un 5.66% es destinado a cohesión territorial e infraestructura y fue ejecutado un 73.7%; un

4.03% destinado a derechos humanos e inclusión y fue ejecutado un 99.6%; un 3.62% destinado a desarrollo institucional y gobernabilidad regional y fue ejecutado un 88.4%; un 2.28% destinado a desarrollo económico, competitividad y empleo y fue ejecutado al 71.4%; un 0.29% destinado a ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgos de desastres y fue ejecutado 99.3%.

En general se infiere que el manejo del presupuesto ha sido manejado de una manera adecuada siendo ejecutada en un poco más del 95%, por otro lado, el presupuesto está destinado en más del 80% a conseguir medios para el bienestar de la sociedad a través del acceso a igualdad de oportunidades para conseguir servicios básicos de calidad, lo que respecta a la educación, salud, agua y desagüe, electricidad, telecomunicaciones, vivienda, y seguridad ciudadana.

Recursos físicos. Los recursos físicos que requieren los objetivos de corto plazo son:

- a) Tierras cultivables de paprika que se asegure el abastecimiento de este insumo para la exportación
- b) Líneas de producción especializadas en el secado de paprika,
- c) Sistema logístico integral para el traslado del producto terminado al terminal portuario de Salaverry en Trujillo
- d) Canalización de riego en las zonas cultivables
- e) Zona habilitada para el desarrollo de la industria de la tara y sus derivados
- f) Efectivo sistema logístico internacional,
- g) Instalaciones hoteleras con servicios de internet, aire acondicionado y guías,
- h) Mejorar los accesos a las reservas y áreas protegidas,
- i) Mejorar las conexiones entre aeropuertos, terrapuertos y puertos fluviales a las reservas y áreas protegidas.

Recursos humanos. Los recursos humanos requeridos para llevar a cabo los objetivos de corto plazo son:

- a) Profesionales de Industrias Alimentarias altamente capacitados en toda la cadena de valor de la industria de paprika,
- b) Mano de obra capacitada en líneas de producción de industrias alimentarias,
- c) Asesores técnicos para la optimización de las tierras cultivables,
- d) Equipo de asesores legales para agilización de titulación,
- e) Equipo de

marketing internacional para conseguir el desarrollo de mercado para la paprika, f)Equipo de catastro y demarcación territorial capacitado en técnicas modernas de zonificación, g) Equipo de economistas e ingenieros agrónomos que asesoren al Gobierno regional en el desarrollo y fortalecimiento de las unidades productivas de paprika, tara y turismo, h) Personal de agencias y operadores de turismo debidamente capacitados, i)Población económicamente activa y con estudios secundarios concluidos para postulación de becas de formación técnica, j) Personal capacitado para hablar más de un idioma de preferencia inglés, k) Personal capacitado en conocimientos especializados en flora y fauna.

Recursos tecnológicos. Los recursos tecnológicos requeridos para los objetivos de corto plazo son a) Implementación de sistemas ERP para la gestión de la información de los procesos de la cadena de valor de las empresas de fabricación de paprika, b) Implementación de plataforma online de acceso a información turística y servicios relacionados en Huánuco, c) Implementación de plataforma integradas con app como Trivago, Airbnb para la contratación de hoteles y hospedajes en Huánuco para mejorar la accesibilidad de alojamiento a los turistas, d) Mejorar la red de fibra óptica en las zonas de difícil acceso y reservas naturales para ampliar la cobertura de acceso de internet a las localidades productoras.

Es importante señalar que el acceso a las tecnologías de información en el actual contexto global, es un requisito indispensable para acceder a los mercados internacionales y desde el desarrollo de producto, desarrollo de mercado y gestión de la satisfacción del cliente final. En la región existen cuatro operadores de telefonía celular a) Movistar, b) Claro, c) Entel y d) Bitel. La cobertura por hogar de acceso a internet es de 8.5% de la población, la cual se quintuplicará con el desarrollo del proyecto de la red dorsal nacional de fibra óptica que atraviesa la región.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas sirven para diseñar el camino para orientar las estrategias hacia el logro de la visión (D'Alessio, 2015). Las políticas se han agrupado en tres sectores que agrupan las estrategias establecidas:

Sector de procesamiento de alimentos

1. Brindar asistencia técnica y capacitación al sector productor primario para que sus productos cumplan los estándares requeridos por las industrias de procesamiento de alimentos
2. Fomentar el acceso al crédito para los pequeños productores
3. Fomentar la investigación científica para el mejoramiento de los cultivos locales
4. Definir una zona industrial que brinde las facilidades a los inversionistas para la construcción y operación de plantas industriales de procesamiento de alimentos.

Sector turismo

5. Definir áreas intangibles para la promoción del ecoturismo en la región
6. Brindar las facilidades administrativas y tributarias para la implementación de servicios relacionados al ecoturismo
7. Promocionar los atractivos de la región a través de organismos gubernamentales de difusión turística del país a nivel internacional.

En la tabla 57 se indican las políticas a aplicar para cada estrategia.

Las políticas son los lineamientos y directrices que deben normar y favorecer el desarrollo de las actividades económicas productivas de la tara, paprika y turismo con el objetivo de generar divisas y generar puestos de trabajo para la población. Estas políticas deben ser declaradas por el gobernador regional y deben ser de estricto cumplimiento para alcanzar los objetivos de corto plazo y por consiguiente los objetivos de largo plazo y la visión de futuro.

Tabla 57.

Políticas

Estrategias	Políticas
Desarrollar la industria de paprika seca entera para exportación y consumo local.	Promover y potenciar el cultivo de paprika.
Desarrollar la industria de goma de tara para el mercado americano.	Promover la expansión de la superficie cultivable de tara
Desarrollar y fortalecer la atracción eco turista para atraer turistas extranjeros	Participar en ferias y eventos de operadores turísticos especializados en el turismo de avistamiento de aves endémicas tropicales y ecoturismo.
Desarrollar la industria de tara en polvo para el mercado de curtiembres italiano	Promover la inversión en plantas procesadoras de tara
Optimizar el proceso de producción de paprika.	Fomentar la investigación e innovación tecnológica en técnicas de cultivos alto andino.
Establecer alianzas con los organismos internaciones de protección de bosques tropicales para proteger los terrenos destinados a la plantación de bosques de tara.	Promover las alianzas con los organismos no gubernamentales de defensa del medio ambiente.
Establecer convenios con la Sociedad Peruana de Gastronomía para fomentar el consumo de paprika.	Resaltar y difundir las características y beneficios del consumo de paprika como producto íntegramente orgánico
Atraer la inversión privada, otorgando concesiones de tierras de cultivo por periodos que permitan recuperar las inversiones e impulsar el empleo	Participar en ferias internacionales de productos orgánicos para difundir la paprika y la tara
Generar alianzas estratégicas con la empresa privada para buscar impulsar la mejora en la oferta turística y capacitar a las comunidades para que puedan ofrecer el turismo vivencial con excelencia	Promover la creación de la marca turística de Huánuco para que integre la oferta turística de exportación del Perú
Crear zonas industriales que busquen afianzar lazos comerciales para establecer políticas de precios que ayuden a manejar precios y generen alianzas internas para mejorar la competitividad regional.	Brindar las facilidades administrativas para la obtención de licencias y permisos para la construcción y operación de industrias procesadoras de alimentos y declarar de interés regional su captación y desarrollo.

7.4. Estructura Organizacional de la región Huánuco

De acuerdo al portal del gobierno regional de Huánuco, la organización estructural de la región Huánuco se divide en cinco gerencias: a) Gerencia General Regional, b) Gerencia Regional de Desarrollo Económico, c) Gerencia Regional de Desarrollo Social, d) Gerencia Regional de Infraestructura y d) Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión Ambiental. La Gerencia Regional de Desarrollo Económico incluye una Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica que debe ser la llamada a implementar las estrategias relacionadas con los sectores de procesamiento de alimentos.

En esta misma Gerencia también se incluye una Dirección Regional de Comercio exterior y Turismo, la que debería hacerse responsable de la implementación de la estrategia relacionada con el ecoturismo.

Si bien la estructura orgánica de la Región responde a las necesidades actuales de la población, en aras de alcanzar los objetivos de largo plazo es necesario implementar una Gerencia dedicada exclusivamente al planeamiento estratégico y control de manera que se asegure el cumplimiento de las actividades planteadas en los objetivos de corto plazo y por consiguiente el logro de los objetivos de largo plazo y la visión declarada para la Región Huánuco. En tal sentido, en la figura 30 se propone un nuevo organigrama.

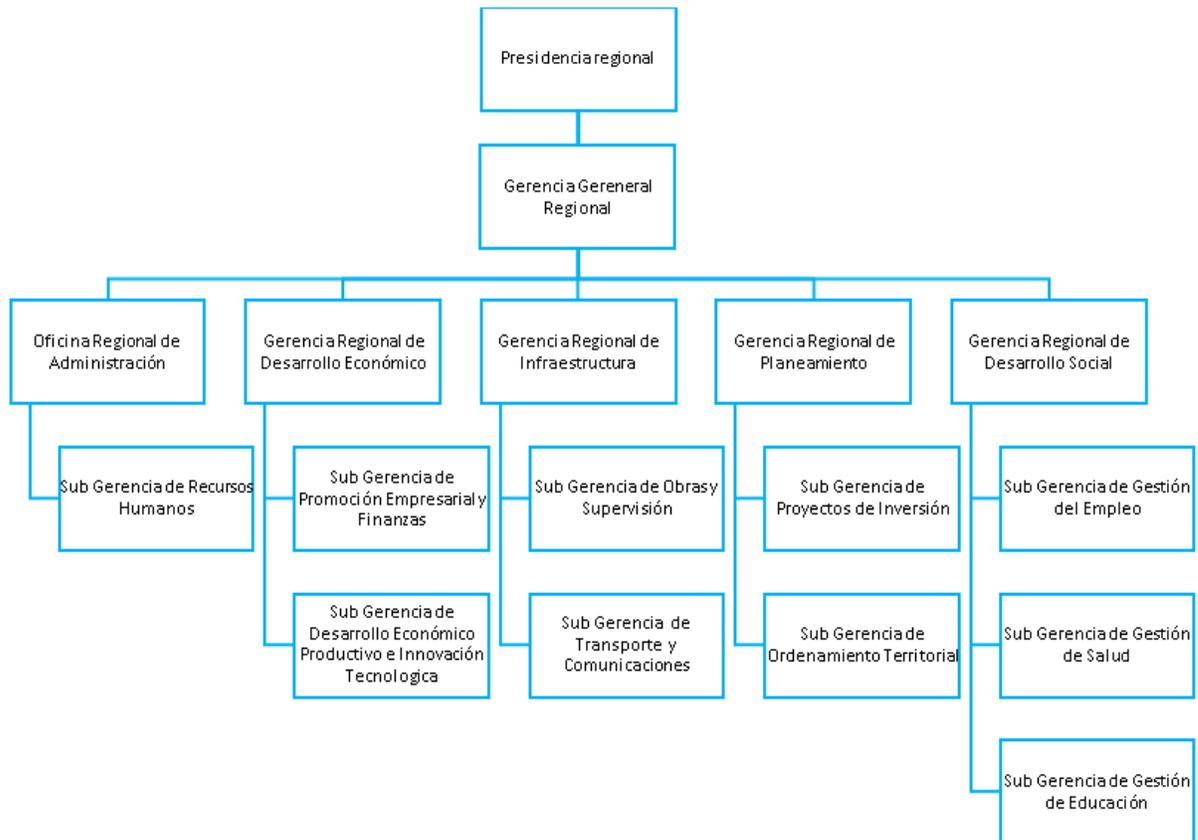


Figura 30. Organigrama propuesto para la región Huánuco 2017-2027

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El cambio climático y la depredación de los bosques tropicales son amenazas latentes para el desarrollo sostenible de la Región. Tal como se plantea en las estrategias resultantes de la matriz FODA, las acciones de declarar zonas intangibles los terrenos aptos para la plantación de bosques de tara y brindar títulos de propiedad a los agricultores de paprika tienen como fin salvaguardar la riqueza natural de Huánuco y preservar el medio ambiente. En el plano social, la asignación de títulos de propiedad de las tierras de los agricultores fomenta el acceso al crédito y el sentimiento de pertenencia e involucramiento con el proceso de cultivos de la oferta agroexportable.

Además de involucrar al poblador y agricultor en la preservación y cuidado del medio ambiente, se instará a los inversionistas a comprometerse con esta causa dado que los productos de Huánuco se exponen al mercado como productos orgánicos, sin intervención de elementos químicos en su proceso de siembra y cosecha, por lo que se solicitara al inversionista cumplir estrictamente con los parámetros ambientales para el desarrollo de sus actividades industriales.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Considerando la estructura organizacional para la implementación de las estrategias planteadas deber evaluarse las competencias del personal existente en las Gerencias y unidades de gestión involucradas. Las competencias mínimas en el campo de habilidades blandas deberán incluir: a) liderazgo, b) trabajo en equipo, c) trabajo bajo presión, d) orientación al logro y e) facilidad de comunicación en todo nivel. De preferencia se considerará a aquellos profesionales con estudios de post grado y MBA procedentes de la región, sin ser limitativo a profesionales de todo el país.

7.7. Gestión del Cambio

Este aspecto implica un cambio de mentalidad del equipo profesional actual o convocado, se requiere de alta creatividad y capacidad de adaptación y flexibilidad a los cambios que se presenten en el desarrollo de la estrategia. Es necesario hacer participar a este personal de actividades de integración y motivación que asegure un real compromiso con la obtención de los objetivos de largo plazo. El cambio se gestionará desde la perspectiva de aprendizaje e innovación. Dentro de esta perspectiva el cambio se enfocará en el capital organizativo de la Región.

El cambio que generara la implementación de estrategias en el personal será la actitud de orientación al logro, lo cual generara una resistencia por parte del personal de mayor antigüedad en la organización. La actitud de orientación a resultados será vital en el cumplimiento de los hitos de los objetivos de largo plazo y se medirá el desempeño del personal en base a desarrollo de esta capacidad.

El primer aspecto que se gestionará desde el enfoque de cambio será la cultura organizacional y liderazgo. Para ello, se desarrollará talleres participativos con el personal de dirección de las unidades involucradas tales como planeamiento estratégico y medio ambiente y se medirá el grado de adherencia a la nueva cultura de búsqueda constante de innovación y trabajo en equipo.

Respecto al aspecto de alineamiento y trabajo en equipo, se evaluará de manera semestral al personal del área de planeamiento estratégico para validar la efectividad de los talleres y capacitaciones en manejo de personal y solución de conflictos.

7.8. Conclusiones

La región Huánuco tiene un bajo desempeño en la ejecución del presupuesto asignado por el Gobierno Central, cerca del 53%, lo cual es un indicador del bajo nivel de gestión de sus funcionarios. Por ello, para llevar a cabo la gran transformación que se espera tener como

visión, en base al logro de los objetivos de largo plazo, debemos centrar los esfuerzo en : a) Evaluar al personal existente o en su defecto incorporar personal idóneo para la ejecución de las estrategias planteadas, b) Reorganizar la distribución de partidas presupuestales para orientar su ejecución en la promoción de actividades secundarias de manufactura de los productos extractivos de la región y c) Llevar un control adecuado de la ejecución de los objetivos de corto plazo, medirlos, evaluar su desempeño y su impacto de manera que nos permita conocer las probabilidades de éxito para el logro de los objetivos de largo plazo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa final de todo proceso estratégico contiene la evaluación y control, acciones que finalmente se desarrollan a lo largo de todo el proceso y que brindan la retroalimentación necesaria para una adecuada y eficiente medición. Esta herramienta nos ayuda a tener un manejo del grado de cumplimiento de los objetivos a corto plazo a través de los indicadores.

Para obtener una visión general, el Tablero de Control Balanceado evalúa los objetivos de corto plazo según diferentes aspectos: (a) aprendizaje interno (b) procesos (c) cliente y (d) financiera.

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Los objetivos correspondientes a la perspectiva interna los constituyen: (a) incrementar la participación de la PEA en las actividades económicas, (b) definir una zona industrial para el desarrollo de actividades industriales.

8.1.2. Procesos

Los objetivos de la perspectiva de proceso están constituidos por los siguientes objetivos: (a) Capacitar a los centros de formación técnica para que formen profesionales técnicos, (b) Revisar y replantear el proceso burocrático para la obtención de permisos para la construcción y operación de plantas industriales.

8.1.3. Clientes

Los objetivos de la perspectiva de la organización están constituidos por los siguientes objetivos: (a) Asistir a ferias y encuentros de empresarios del sector de procesamiento de alimentos en el extranjero, (b) Certificar los productos orgánicos exportables con las normas sanitarias que produzca la región para ganar atraktividad de inversionistas.

8.1.4. Financiera

Esta perspectiva está constituida por objetivos que aporten a la mejora de la situación económica del gobierno regional, como replantear y definir beneficios tributarios para los inversionistas que desarrollen industria.

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

El tablero de comando o tablero de control es una herramienta que nos permite monitorear el cumplimiento de las partes para conseguir la realización del todo. Mediante una estructura de desglose del trabajo se divide en paquetes o entregables las tareas principales u objetivos de largo plazo desde las cuatro perspectivas para medir su grado de cumplimiento mediante una métrica definida acorde de la naturaleza del resultado esperado.

En la tabla de control, ver tabla 58 se establece los objetivos de corto plazo para cada OLP así como su indicador de medición y meta.

8.3. Conclusiones

En el presente capítulo se proponen las estrategias claves mediante el uso del Tablero de Control Balanceado se comprueba que el desarrollo del proceso de planeamiento estratégico esté alineado con la Visión definida en la etapa de planificación, a través de los indicadores evaluaremos la medición de los objetivos y aquellos que no logren los resultados se tienen que tomar acciones correctivas rápidamente, asimismo el tablero es una gran herramienta que nos permitirá controlar los avances se den de acuerdo a los objetivos de corto plazo trazado el cual nos llevara a cumplir los objetivos de largo plazo.

Como se aprecia en la tabla 58, los objetivos de corto plazo son resultado de la división minuciosa de las tareas principales que son los objetivos de largo plazo y con la métrica definida se monitoreara su avance y cumplimiento según las metas establecidas.

Tabla 58.

Tablero de Control Integrado de la Región Huánuco

OCP	Objetivo de Corto Plazo	Unidad de Medida	Responsable	Indicador
Perspectiva Financiera				
OCP1.1	El año 2019, las ventas de paprika seca entera al mercado americano generarán 77 mil dólares.	Dólares	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Ventas en millones
OCP1.2	El año 2023, las ventas de paprika seca entera al mercado americano generarán 554 mil dólares.	Dólares	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Ventas en millones
OCP3.1	En el año 2020 el ticket promedio del turista tradicional nacional llegará a 210 dólares. En el mismo año el ticket promedio del turista tradicional extranjero llegará a 1,100 dólares	Dólares	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Monto de ticket diario
OCP 5.3	En el año 2019, la región obtendrá fondos por 60 millones de soles para la ampliación de la cobertura del plan de lucha contra la anemia	Soles	Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Fondo recaudado
OCP 6.3	En el año 2019, la región obtendrá fondos por 20 millones de soles para la contratación de profesores en zonas rurales y la implementación del programa de voluntariado de alfabetización	Soles	Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Fondo recaudado
Perspectiva Cliente				
OCP1.6	Al año 2019 se habrán entregado 150 títulos de propiedad de tierras para el cultivo de paprika.	Numero	Gerencia Regional de Planeamiento/ Sub Gerencia de Proyectos de Inversión	Cantidad de títulos otorgados al año
OCP2.4	En el 2021 se crearán zonas de procesamiento de tara en polvo y gomas que se especialicen en la calidad y la maximización de la obtención de productos.	Numero	Gerencia Regional de Planeamiento/ Sub Gerencia de Proyectos de Inversión	Cantidad de licencias otorgadas al año
OCP3.3	En el año 2022 llegarán 45,000 turistas extranjeros a la región. En el año 2028 se llegará a 55,000 turistas extranjeros	Numero	Gerencia Regional de Planeamiento/ Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial	Cantidad de turistas extranjeros
OCP3.4	En el año 2022 la región recibirá 200,000 turistas nacionales. En el año 2028 se llegará a 285,000 turistas nacionales	Numero	Gerencia Regional de Planeamiento/ Sub Gerencia de Ordenamiento Territorial	Cantidad de turistas nacionales
OCP4.2	En el año 2019 la región proveerá de 1000 técnicos calificados en procesos industriales de alimentos y agroindustria	Numero	Gerencia Regional de Planeamiento/ Sub Gerencia de Proyectos de Inversión	Cantidad de técnicos calificados
OCP 5.2	En el año 2022, se ampliara la cobertura del programa social de lucha contra la anemia al 100% de la región de Huánuco en alianza con el MIDIS.	Porcentaje	Gerencia Regional de Desarrollo Social / Sub Gerencia de Gestión de Salud	Cantidad de provincias sin plan/Cantidad de provincias con plan
OCP 5.4	En el año 2021, la cobertura de personal médico se incrementará a 12 médicos por cada 10,000 habitantes.	Numero	Sub Gerencia Regional de Salud/ Sub Gerencia de Recursos Humanos	Cantidad de médicos
OCP 6.1	En el año 2025, se incrementará en 20% la cantidad de profesores para los colegios de las zonas rurales de Huánuco	Porcentaje	Sub Gerencia de Gestión de Educación	Cantidad de nuevos profesores/Cantidad de profesores existentes
OCP 6.2	En el año 2019, se implementara el programa regional de voluntariado para alfabetización de en comunidades rurales en convenio con las universidades del país	Numero	Sub Gerencia de Gestión de Educación	Cantidad de programas implementados
OCP3.9	En el año 2020 se habrá desarrollado 10 nuevos circuitos turísticos de eco aventura y turismo vivencial	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Social / Sub Gerencia de Gestión del Empleo	Cantidad de nuevos circuitos turísticos habilitados
Perspectiva Procesos				
OCP1.5	El año 2027, el rendimiento de paprika será de 8,000 kg por hectárea.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Rendimiento de productividad
OCP3.2	En el año 2018, la región obtendrá un préstamo de USD 470 millones para obras de infraestructura de vías y accesos a sitios turísticos de la región	Dólares	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Monto del préstamo

OCP2.2	El año 2026 la producción de goma de tara será de 6 mil toneladas y las ventas FOB en dólares será de 27.2 millones de dólares.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Cantidad de capacitaciones
OCP1.3	El año 2019, la superficie cultivable para la paprika será de 11 hectáreas con un crecimiento de expansión de tierras de 50%.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de hectáreas
OCP1.4	El año 2025, la superficie de área cosechada de paprika será de 125 hectáreas.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de hectáreas
OCP2.1	El año 2025 la producción de polvo de tara será de 8 mil toneladas y la superficie cultivable de tara será de 3,200 hectáreas.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de inversiones en hectáreas
OCP2.3	El año 2027 el rendimiento del cultivo de tara será de 7,230 kilogramo por hectárea.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de centros de acopio
OCP1.7	El año 2020 se habrá habilitado 3 áreas de zonificación industrial para el establecimiento y operación de la industria de procesamiento de paprika	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Cantidad de zonificaciones industriales
OCP1.8	El año 2019 se habrá dictado y aprobado 5 resoluciones que obligaran a las entidades de la región a emitir los permisos necesarios tales como licencias ambientales, uso de aguas y otras para la obtención de la licencia de construcción, funcionamiento y declaratoria de fábrica en un plazo no mayor a 3 meses. Las licencias emitidas por las municipalidades se emitirán en un plazo no mayor a 5 meses.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Cantidad de resoluciones emitidas
OCP1.9	Al año 2019 se habrá habilitado 3 centros de acopio de paprika para asegurar la correcta selección y preservación de este insumo para la Industria procesadora de paprika seca entera.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Promoción Empresarial y Finanzas	Cantidad de centros de acopio
OCP3.6	En el año 2018 se habrá establecido 10 puntos físicos de información turística integral para el turista y una plataforma on line de difusión turística de la región	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de puntos de información turística
OCP3.7	En el año 2018 se habrá interconectado a través de un app las agencias que brindan servicio a lugares turísticos así como sus costos.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico/ Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación Tecnológica	Cantidad de agencias turísticas en app
OCP3.8	En el año 2022 se contará con un equipo de profesionales altamente capacitados para el mantenimiento de las reservas , restos arqueológicos y conservación de la flora y fauna	Numero	Sub Gerencia de Desarrollo Económico Productivo e Innovación tecnológica/ Sub Gerencia de Gestión del Empleo	Cantidad de profesionales para el mantenimiento
OCP4.3	En el año 2018 se pondrá en funcionamiento la oficina de promoción laboral juvenil y de recolocación laboral	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Económico	Cantidad de oficinas en funcionamiento
OCP 5.1	En el año 2020, la cobertura de desagüe será de 55% mediante la ampliación de redes de alcantarillado. En el año 2018 este indicador fue de 44%.	Porcentaje	Gerencia Regional de Infraestructura/ Sub Gerencia de Transporte y Comunicaciones	Cantidad de personas sin redes de desagüe/Cantidad de personas con acceso a desagüe
Perspectiva Aprendizaje				
OCP1.10	Al año 2019 se habrán brindado 15 capacitaciones al área de comercio exterior del gobierno regional en temas de tratados de libre comercio, normativas de registro fitosanitario para productos agroexportables y aspectos legales asociados a esta actividad.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Sub Gerencia de Gestión de Educación	Cantidad de capacitaciones
OCP3.5	En el año 2020 se habrán firmado más de 20 convenios o acuerdos de cooperación interinstitucional con entidades estatales y privadas de promoción del turismo.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Sub Gerencia de Gestión del Empleo	Cantidad de convenios
OCP4.1	En el año 2018 se conseguirá financiamiento de programas de capacitación técnica y becas de estudio para 500 egresados de educación secundaria.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Sub Gerencia de Gestión de Educación	Cantidad de capacitaciones
OCP3.10	En el año 2018 se habrá brindado asistencia técnica y de gestión empresarial a 50 operadores turísticos de la región	Numero	Sub Gerencia de Transporte y Comunicaciones/ Sub Gerencia de Obras y Supervisión	Cantidad de operadores turísticos capacitados
OCP4.4	En el año 2019 el 40% de la PEA contara con capacitación técnica en procesos de manufactura. En el año 2024 el 100% de la PEA estará capacitado en las unidades de negocio de la región.	Numero	Gerencia Regional de Desarrollo Social/ Sub Gerencia de Gestión de Educación	Cantidad de capacitaciones

Capítulo IX: Competitividad de la región Huánuco

9.1. Análisis Competitivo de la Región Huánuco

D'Alessio (2013) definió la competitividad como el nivel de productividad de una organización medida por un conjunto de variables. Porter (2014) propuso el rombo de la ventaja nacional para relacionar cuatro atributos de un país : (a) condiciones de los factores, que se refiere a la mano de obra y la infraestructura necesaria para competir dentro de un mercado, (b) condiciones de la demanda, que se refiere al comportamiento de la demanda del bien o servicio en determinado mercado, (c) sectores afines y auxiliares que son los proveedores en la cadena de valor de la actividad productiva de la industria seleccionada para competir y (d) estrategia, estructura y rivalidad de empresas, que regulan las reglas de juego para la creación, organización y gestión de las empresas dentro de una nación.

Condiciones de los factores. Huánuco cuenta con 7 de los 8 pisos altitudinales registrados en el Perú, así mismo cuenta con el mejor clima del país, lo cual permite la creación de diversos subsistemas ambientales en su territorio de manera que permita el cultivo de tara en sus pisos altitudinales a partir de los 3,000 msnm y la plantación de paprika en los pisos mayor a 800 msnm. Los factores climatológicos favorables permiten que Huánuco, a diferencia de las demás regiones, realice hasta dos campañas de cosecha de paprika y tara al año.

La abundancia de recursos hídricos hace de Huánuco una plaza atractiva para el desarrollo de proyectos hidroenergéticos tales como lo es la central hidroeléctrica de Chaglla. Esta riqueza hídrica en sus dos cuencas de los ríos Huallaga y Marañón, favorece la productividad de los suelos agrícolas y es vital para la existencia y preservación de la diversidad biológica del Parque Nacional Tingo María, su flora y fauna tales como las aves endémicas que es un atractivo para el turismo de avistamiento de aves.

La disponibilidad de mano de obra es otro factor importante que favorece el establecimiento de industrias de procesamiento de alimentos, así como también lo es presencia de institutos de formación técnica y ocupacional como lo es el SENATI que forma profesionales requeridos por las industrias de la región.

No obstante, para el desarrollo de la región Huánuco se requiere una serie de factores como el apoyo de sector público al desarrollo productivo, la promoción de exportaciones como política de desarrollo, una mejor articulación sector público privado que brinde un manejo prudente de conflictos sociales en el área rural y servicios de fitosanitarios. Es necesaria la introducción de tecnología para conseguir un mejor manejo del cultivo certificado y ecológico y un eficiente control plagas y enfermedades. También es necesario una red vial vinculada al corredor económico Ambo- Huánuco - Leoncio Prado, y asimismo el gobierno regional debe generar la ampliación de cobertura de electrificación en el área rural para que se desarrolle el capital humano necesario para las actividades productivas propuestas. Es necesario que se implementen estaciones meteorológicas y una buena infraestructura de riego tecnificado.

Condiciones de la demanda. La demanda por los productos orgánicos, es decir, aquellos que en sus procesos de preparación de la tierra, cultivo y cosecha no emplean ningún tipo de agente químico como fertilizante o de control de plagas y enfermedades, se ha elevado de manera exponencial en el mundo. El rechazo cada vez mayor a los productos orgánicos manipulados orgánicamente abre una oportunidad para colocar a los productos orgánicos de Huánuco tales como la paprika y tara en la industria alimentaria y de curtiembres respectivamente.

Las barreras que la Unión Europea ha impuesto al uso de compuestos químicos basados en cromo para la industria de los cueros, es una oportunidad de negocio importante

para Huánuco, en base a la abundancia de terrenos agrícolas explotables y de recursos hídricos. Esta actividad es altamente inclusiva y generadora de empleo directo a las familias campesinas que tienen en el cultivo de bosques de tara una alternativa para generar mayores ingresos respecto a los cultivos tradicionales como son la papa y frutales.

La región debe apuntar al cultivo de productos orgánicos alternativos a los tradicionales que generen mayor rentabilidad y tengan mejores precios internacionales. Por ello se plantea desarrollar la industria de la paprika, cuya demanda está en ascenso en la industria alimentaria de Estados Unidos y los precios por kg FOB son hasta 10 veces superiores al precio de productos tradicionales como la papa.

Para cimentar la demanda mundial de los productos de la región Huánuco, se exige inocuidad y calidad de sus cultivos, una mayor exigencia en presentación y sabor, así mismo hacer mayor difusión al consumidor final sobre las bondades del producto, para ello es necesario que el producto sea entregado de tal forma que se pueda presentar en diversas formas de preparación. Su uso en la gastronomía ha tenido un desarrollo creciente y sostenido como el nuevo abanderado de la sierra exportadora de Huánuco.

Por otro lado, las restricciones ambientales de los organismos medio ambientales están obligando a las industrias a utilizar agentes químicos de procedencia enteramente vegetal, como es el caso de la industria del cuero. En el proceso de curtido de curtiembres, se emplea compuestos de sales de cromo que es un compuesto altamente contaminante y su uso ya se está restringiendo en países de Europa y Asia. En tal sentido, la industria del cuero está demandando compuestos tánicos de procedencia natural, y el polvo de tara es el producto orgánico del cual se obtienen estos agentes. Este mercado tiene un crecimiento del 3% anual y es una oportunidad para fomentar e intensificar la plantación de bosques de tara y las industrias que harán su procesamiento.

Estrategia, estructura y rivalidad de las regiones. Como estrategia para competir con las demás regiones de la zona centro del interior del Perú, Huánuco ha creado asociaciones de los productores, para el desarrollo de los cultivos con oportunidad de mercado, a fin de aumentar las posibilidades de desarrollo agroindustrial, obtener un mejor posicionamiento del producto, asimismo ha formalizado el comercio de sus principales cultivos y con el apoyo del programa de Sierra y Selva exportadora, busca desarrollar productos y mercados para su oferta diversificada de productos de exportación tradicional como lo son el cacao y el café. Estas estrategias han derivado en el mejoramiento del nivel tecnológico de agricultores de la región.

Actualmente las estrategias que desarrolla Huánuco apuntan a resolver en el corto plazo la demanda social de la población en los sectores: a) transporte con la construcción de carreteras y puentes para mejorar la conexión entre localidades, b) salud con la implementación de hospitales, y c) educación donde la inversión se destinó a la recuperación de las unidades escolares en la capital de la región. La región tiene el interés de captar inversión extranjera en estos sectores a través de obras por impuestos.

Estas estrategias permiten que Huánuco enfrente a sus competidores con sus productos de exportación para el mercado del cacao y café. De manera similar que sus competidores regionales, Huánuco desarrolla investigación para mejorar sus productos y darles valor agregado, busca el desarrollo de nuevos productos, impulsa la inversión privada, y brinda asistencia técnica al sector de productores.

Sectores relacionados y de apoyo. Los proveedores o agentes de apoyo que dispone la región para explotar sus productos orgánicos y desarrollar industria lo constituyen los organismos gubernamentales como PROMPEX y ADEX para los fines de estudio de mercado internacional y acercamiento con potenciales inversionistas. Para la difusión e

inclusión en la oferta gastronómica peruana, las alianzas con la sociedad peruana de gastronomía y los chefs nacionales más reconocidos serán los soportes que apalancarán el desarrollo y crecimiento de la industria procesadora de paprika en los condimentos y salsas.

El sector agro exportador en los últimos años ha tenido un importante apoyo para las regiones del interior del país. Servicios fitosanitarios para exportación por ejemplo son sectores de apoyo, así como el Servicio de información de comercio exterior o los Proveedores de semilla y paquetes tecnológicos, también es necesario un buen servicio de telecomunicaciones, servicios de tecnología e innovación, acceso a créditos promocionales, proveedores de envases y embalajes, servicios en gestión empresarial, proveedores de variedades mejoradas, proveedores de servicios de capacitación en tecnologías, entre otros.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huánuco

Huánuco ha desarrollado ventajas competitivas debido a su ubicación estratégica de la región en la parte Centro Oriental y a la existencia de recursos Hídricos (Río Huallaga, Marañón y Pachitea, etc.) con lo cual se favorece a la agricultura y un clima idóneo por la cantidad de pisos altitudinales en la región que permita el cultivo de una amplia variedad de hortalizas y frutales, pero se requiere el desarrollo de sistemas de irrigación a fin de que estas ventajas competitivas de sus recursos hídricos sean explotadas eficientemente. Asimismo, la existencia de recursos naturales, ecológicos, turísticos e históricos y paisajísticos son una ventaja competitiva con las demás regiones de la sierra central que los favorecen como destino turístico ecológico y vivencial.

Las ventajas competitivas identificadas en base al análisis de Porter son su superficie agrícola explotable, la abundancia de recursos hídricos, la variedad de microclimas debido a la presencia de 7 de los 8 pisos altitudinales del país, su interconexión vial y posición

geográfica que hace de Huánuco el punto de conexión entre la sierra central y la selva nororiental del país.

Dado que las ventajas competitivas buscar mejorar el nivel de productividad de una región, a manera de referencia se muestra la posición actual de Huánuco según el índice de competitividad regional 2017 para tener un punto de partida y proyectar la situación deseada futura al 2028.



Figura 31. Índice de competitividad de la Región Huánuco 2017
Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017”, por Instituto Peruano de Economía, 2017. “<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>”

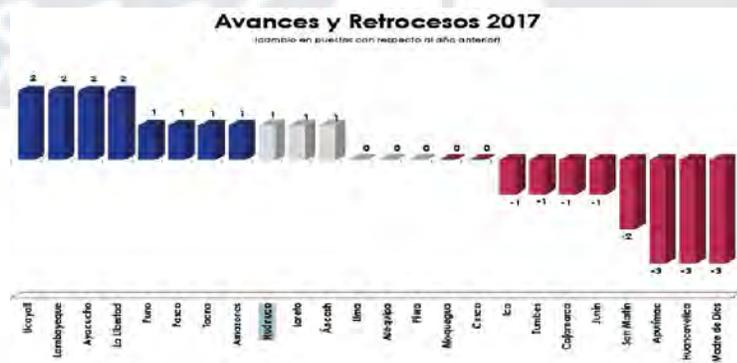


Figura 32. Avance posicional de la región de Huánuco 2017
Tomado de “Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017”, por Instituto Peruano de Economía, 2017. “<https://drive.google.com/file/d/0Bz9KR3sRccmfbdYtQVRfdjVaUkU/view>”

Al 2028, mediante la adecuada y responsable explotación de las industrias de la tara, paprika y turismo se posicionara a Huánuco dentro de las 10 primeras regiones del Perú con mejores indicadores de competitividad regional.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Huánuco

Para potenciar las cadenas de producción, se deben formar clústeres mediante parques industriales, lo cual ayudará a las principales actividades económicas en la reducción de costos, obtener mayor rentabilidad y lograr desarrollarse de manera eficiente y efectiva. En la región de Huánuco se debe generar conglomerados productivos con el fin de asegurar el abastecimiento óptimo de paprika para la industria de alimentos del mercado americano.

En relación al cultivo de la tara, se generará un clúster que realice el acopio y selección de tara para la industria de procesamiento de polvo de tara. De manera similar se generara una asociación de productores de paprika para asegurar la materia prima requerida por la industria de paprika seca entera para su exportación al mercado americano. La industria del turismo también generara un clúster de asociación de operadores turísticos y hoteles para maximizar la ocupación de sus instalaciones.

La industria de procesamiento de goma y polvo de tara requerirá de suministro de repuestos y materiales para la operatividad de las líneas de producción, lo que dará lugar a la formación de un cuarto clúster que agrupe a los importadores de materiales y herramientas para producción industrial e incluya a los talleres electromecánicos que brindan servicios para la industria.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La región Huánuco para lograr implementar clústeres es necesario que alcance el diálogo estratégico entre el sector productivo y el Gobierno Central para la conservación y aprovechamiento sostenible responsable de los recursos naturales y diversidad biológica en beneficio de las poblaciones locales; por otra parte la región Huánuco debe focalizarse en brindar una igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos con calidad en educación, salud, seguridad, a fin de posicionar y promocionar a la región Huánuco como una

marca competitiva y se le conozcan a sus productos como hechos bajo la calidad Huánuco-Perú, a nivel nacional e internacional, asociados a las ventajas competitivas y productos emblemáticos de la región, a fin de favorecer la apertura de nuevos mercados internos y externos.

9.5. Conclusiones

La región Huánuco tiene clústeres enfocados en la actividad agrícola, la actividad agropecuaria, la artesanía, la acuicultura y para el desarrollo de los diversos sectores productivos y de servicios de la región Huánuco. Es así que se espera que en los próximos diez años proyectándose al 2028 se logre competitividad en agricultura, especialmente de tara, paprika, así como en turismo ecológico. La labor del Gobierno Regional de Huánuco y su comunicación con el Gobierno Central son aspectos estratégicos para que la región Huánuco pueda alcanzar sus objetivos y metas al 2028 aprovechando las condiciones favorables del mercado extranjero.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Como paso siguiente, se procede a resumir lo más relevante del plan a través del Plan Estratégico Integral (PEI). Posteriormente, se enuncian las conclusiones y recomendaciones que permitirán alcanzar la visión inicialmente planteada, y finalmente se podrá visualizar el futuro de la región de Huánuco para 2028

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La finalidad del Plan Estratégico es servir de elemento útil para la adecuada toma de decisiones en la provincia. El PEI (ver Tabla 59) ayuda a confrontar las estrategias con los objetivos a largo plazo, ver la alineación con la visión de la empresa y el Tablero de Control balanceado en función a la perspectiva de cada tipo de objetivo.

10.2. Conclusiones Finales

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

1. Con el análisis externo se logró identificar que las principales oportunidades que tiene la región de Huánuco en función a su agricultura y sus actividades turísticas.
2. Antes del planeamiento estratégico integral, se desconocía el potencial regional de Huánuco en las cuatro aristas del diamante de Porter y como resultado de este análisis se determinó que los mercados americano y europeo son destinos potenciales para la oferta agroexportable de productos orgánicos como la paprika y la tara.
3. Posteriormente se determinaron las diez oportunidades y las seis amenazas externas de la región.
4. Del análisis interno de la región de Huánuco se terminaron once fortalezas y diez debilidades.

5. Los objetivos de largo plazo que se propone para la región Huánuco fueron cuatro en función a la industria de polvo de tara, goma de tara, paprika seca entera, desarrollo del turismo y generación de empleo digno.
6. Inicialmente se desarrollaron catorce estrategias del análisis interno y externo, dando lugar a seis estrategias retenidas y 8 estrategias de contingencia.
7. Después de determinar los objetivos de largo plazo, se enfatizó en desarrollar los objetivos de corto plazo hallando 29 objetivos que servirán para alcanzar las metas de largo plazo de forma gradual.
8. Para mejorar el análisis de los objetivos de corto plazo se determinaron cuales objetivos pertenecían a cada perspectiva, siendo, cinco de la perspectiva de aprendizaje interno, seis objetivos de la perspectiva de los clientes, trece objetivos de la perspectiva de procesos, y cinco objetivos de la perspectiva financiera que dieron lugar al Tablero de Control Balanceado

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales de este plan estratégico son:

1. Implementar el presente plan estratégico, por lo que se entregará a los gobernantes de la región Huánuco, a fin de que todos los actores estén alineados con la visión del plan estratégico.
2. Adoptar la nueva estructura organizacional, para que se tenga un concepto holístico de la región Huánuco y no meramente un enfoque gubernamental.
3. Utilizar los diferentes acuerdos y tratados comerciales de Perú con otros países del mundo, a fin de potenciar los productos agro-exportadores y las artesanías de la región de Huánuco.
4. Buscar fuentes de inversión para desarrollar los objetivos de la perspectiva financiera del tablero de control en fuentes de financiamiento de capital privado.

5. Concientizar a la población para la gestión del cambio dentro de la región.
6. Implementar una reingeniería para seleccionar a los profesionales idóneos a ocupar los cargos dentro del gobierno regional a fin de erradicar la corrupción.
7. Como resultado del planeamiento estratégico integral ahora se conocen las estrategias a implementar para explotar las oportunidades que nos brinda el consumo y preferencia de los mercados internacionales por nuestros productos orgánicos. Estas oportunidades se materializarán en ventas de millones de dólares que tributarán para las arcas del tesoro del Gobierno regional de Huánuco lo cual permitirá la inversión en programas sociales de salud, educación e infraestructura. Las amenazas para otros sectores tales como las restricciones en la comunidad europea del uso de sales de cromo para el curtido en la industria del cuero a nivel mundial se transforma en una oportunidad para la región al explotar y procesar la tara para la obtención de agentes tánicos de origen vegetal que ahora demanda el mercado.
8. Priorizar la inversión pública en la ampliación de la frontera agrícola mediante infraestructura de riego tecnificado.
9. Priorizar la construcción y mejoramiento de la infraestructura de aprovechamiento hídrico mediante la ampliación de capacidad de reservorios y construcción de canales de regadío.
10. Priorizar el ordenamiento territorial de la región para delimitar conveniente la ubicación física de los parques industriales destinados a las industrias agro exportadoras.
11. Priorizar la expansión de la cobertura de electrificación rural.
12. Priorizar el desarrollo de industrias vinculadas al procesamiento de la tara y paprika
13. Priorizar la inversión pública y privada en el mejoramiento de la infraestructura hotelera
14. Brindar las facilidades administrativas y tributarias a los inversionistas que desarrollen industria agro exportadora en la región.

Tabla 59.

Plan Estratégico Integral de la región Huánuco

Misión		Visión						Valores
		Al 2027, Huánuco tendrá agroindustria y turismo próspero y competitivo insertado al mercado internacional basado en la productividad y calidad de sus productos y servicios.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales 1 Influencia de partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
Estrategias								
FO1	Exportar paprika entera seca al mercado americano	X			X	X	X	Políticas Promover y potenciar el cultivo de paprika y tara. Difundir la riqueza de fauna silvestre. Participar en ferias de difusión.
FO2	Exportar tara en polvo al mercado italiano.	X			X	X	X	
FO3	Exportar goma de tara al mercado americano.		X		X	X	X	
FO4	Crear corredores ecoturísticos para el avistamiento de aves y mariposas.			X	X	X	X	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP 5.1: En el año 2020, la cobertura de desagüe será de 55% mediante la ampliación de redes de alcantarillado. En el año 2018 este indicador fue de 44%.	OCP 6.1: En el año 2025, se incrementará en 20% la cantidad de profesores para los colegios de las zonas rurales de Huánuco.	Tablero de Control 1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP 5.2: En el año 2022, se ampliará la cobertura del programa social de lucha contra la anemia al 100% de la región de Huánuco en alianza con el MIDIS.	OCP 6.2: En el año 2019, se implementará el programa regional de voluntariado para alfabetización de en comunidades rurales en convenio con las universidades del país.	
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP 5.3: En el año 2019, la región obtendrá fondos por 60 millones de soles para la ampliación de la cobertura del plan de lucha contra la anemia.	OCP 6.3: En el año 2019, la región obtendrá fondos por 20 millones de soles para la contratación de profesores en zonas rurales y la implementación del programa de voluntariado de alfabetización.	
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP 5.4: En el año 2021, la cobertura de personal médico se incrementará a 12 médicos por cada 10,000 habitantes		
		OCP1.5		OCP3.5				
		OCP1.6		OCP3.6				
		OCP1.7		OCP3.7				
		OCP1.8		OCP3.8				
				OCP3.9				
				OCP3.10				
		RECURSOS						
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
		PLANES OPERACIONALES						

10.4. Futuro de la región Huánuco

Para el 2028, la región Huánuco será líder de la zona central de la sierra del Perú, actuando como eje económico de las regiones Pasco, Huancavelica, y Junín. Será reconocida dentro de Sud América como la región de mayor producción en la sierra central exportadora del Perú, la región Huánuco será un buen lugar para vivir, con acceso a servicios básicos de alta calidad y educación competitiva con las demás regiones del Perú, este progreso se verá acompañado de los siguientes cambios:

1. Creación de una red vial que aporte conectividad para generar el impulso comercial con las 11 provincias dentro de la región.
2. Debido a la especialización lograda con productos como la paprika y tara tendrán pocos sustitutos, pero se buscará contar con un abanico de productos complementarios para diversificar y estar preparado frente a la etapa de más crítica dentro del ciclo de estos productos.
3. Con el empleo de la biotecnología se espera que la Región Huánuco genere la creación de productos complementarios que permitan ir fomentando la atracción de capital privado.
4. Huánuco debe mirar en alcanzar los primeros lugares de competitividad regional y estar a la expectativa frente a futuras alianzas estratégicas que le resten competitividad o amenacen sus clientes actuales y potenciales.

Referencias

- Adex data trade (2015). *Oportunidades de mercado, demanda internacionales y exportaciones de goma de tara a Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.adexdatatrade.com>
- Adex data trade (2015). *Oportunidades de mercado, demandas internacionales y exportaciones de polvo de tara a Italia*. Obtenido de <http://www.adexdatatrade.com>
- Agro data Peru (2015) *Análisis de mercado de polvo y goma de Tara*. Obtenido de <http://www.agrodataperu.com>
- Ako the spice Company (2016). *Ni Hao China about paprika*. Obtenido de <https://www.ako-spice.com/ni-hao-china-about-paprika-chili-garlic-co/>
- Asociación de Exportadores [ADEX] (2014, 19 de enero). Pimiento piquillo se destinó a 18 mercados en 2013. Recuperado de <http://www.agronegocios.pe/negocios/item/2928-pimiento-piquillo-se-destino-a-18-mercados-en-2013>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Informe Económico y Social*. Lima. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Informe Económico y Social Región Huánuco*. Huánuco. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2015/huanuco/ies-huanuco-2015.pdf>
- BCRP Proyectos de inversión privada para el 2016 y 2017 ascienden a US\$24.6 millones. (2015, 20 de diciembre). Peru21. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/proyectos-inversion-privada-preven-crecimiento-4-2017-segun-bcr-2234809>

California Department of Food and Agriculture. (2013). *Strategic Plan 2013-2018*. Obtenido de https://www.cdffa.ca.gov/exec/public_affairs/pdf/CDFA_StrategicPlan2013-18.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2016). *Plan de Desarrollo Regional Concertado "Huánuco al 2021*. Obtenido de <http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2019*. Obtenido de <http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). *Plan Operativo Institucional 2018 del Gobierno Regional Huánuco*. Obtenido de <http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2015). *Perú 2021: País OCDE*. Obtenido de http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/OCDE_2021.pdf

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN. (2017). *Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales*. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LA-IMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PERU-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

CENTRUM CATOLICA. (2016). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Obtenido de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>

CENTRUM CATOLICA. (2017). *Índice de Progreso de Regional del Perú 2017*. Obtenido de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/folleto.pdf>

CENTRUM CATÓLICA (2006) Mercado de la Tara. Lima: CENTRUM Católica.

Censo Nacional Agropecuario [CENAGRO]. (2012). *Productores por Superficie de Cosecha*.

Censo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: El Perú

hacia el 2021. Recuperado de

http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/plan_bicentenario/PLAN_BICENTENARIO_CEPLAN.pdf

Censo Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). Plan Estratégico

Institucional. Reformulado. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13103/PLAN_13103_2015_PEI_CEPLAN_REFORMULADO_2015-2017_ULTIMO_23_SET_2015.PDF

Centro de Estudios Nueva Mayoría. (2013). Balance Militar de América del Sur. Recuperado de

http://www.nuevamayoria.com/index.php?option=com_content&task=view&id=4156&Itemid=30

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. (2013). *El perfil del observador de aves*. Obtenido de

https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Observador%20de%20Aves%20&url=Uploads/publicaciones/1005/Perfil_del_Observador_de_Aves_2013.pdf&nombObjeto=Publicaciones&back=/TurismoIN/sitio/Publicaciones&issuuid=0/31920

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo - PROMPERÚ. (2013).

Rutas de Aves. Guía de observación de aves en Áreas Naturales Protegidas. Obtenido

de <http://issuu.com/visitperu/docs/guia-observacion-de-aves-en-anps?e=1760695/12814639>

D'Alessio, I. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Centrum: Pearson Educación, Lima.

Hartmann, F.H. (1983). *The Relations of Nations*. (6th ed.) New York, NY: Macmillan (Original work published 1957).

Index Mundi (2015). *Análisis de Datos Históricos*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=71&l=es>

Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias [IFPRI] (2009). *Informe Cambio Climático, el impacto en la agricultura y costos de adaptación*. Recuperado de http://www.fa.org/fileadmin/user_upload/AGRO_Noticias/docs/costo%20adaptacion.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Resultados Definitivos. IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Comportamiento de la Economía Peruana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1160/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012* (p. 106). Recuperado de http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/96E531B05963FEA2052

C6E0056B63F/\$FILE/Per%C3%BA.Evoluci%C3%B3n_Indicadores_empleo_ingres
o.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). Tasa de desempleo urbano,
según principales características y región natural. Recuperado de
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Hogares que acceden al
servicio de internet según ámbitos geográficos. Recuperado de
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/...digitales/.../cap11006.xls>

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Perú: Estimaciones y
Proyecciones de Población, 1950-2050. Recuperado de
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/
Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). Perú: Evolución de las
Exportaciones e Importaciones. Recuperado de
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-
n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). Principales Indicadores.
Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Series Nacionales. Datos Nacionales.*

Obtenido de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Compendio estadístico.* Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0973/1ibro.pdf

Instituto Peruano de Economía IPE. (2015). *Fichas Regionales 2015.* Obtenido de

http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_actualizada_ii_san_martin.pdf

Ipsos Apoyo. (2012). VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú

2012. Recuperado de [http://www.proetica.org.pe/wp-](http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Presentaci%C3%B3n-Alfredo-Torres-.pdf)

[content/uploads/2012/07/Presentaci%C3%B3n-Alfredo-Torres-.pdf](http://www.proetica.org.pe/wp-content/uploads/2012/07/Presentaci%C3%B3n-Alfredo-Torres-.pdf)

Ministerio de la Producción. (2016). Huánuco Sumario Regional. Obtenido de

http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Huánuco.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014).

La normalización. [http://minagri.gob.pe/porta/especial-iv-cenagro/193-](http://minagri.gob.pe/porta/especial-iv-cenagro/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/695-normas-tecnicas-peruanas)

[exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/695-normas-tecnicas-peruanas](http://minagri.gob.pe/porta/especial-iv-cenagro/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/695-normas-tecnicas-peruanas)

Ministerio de Agricultura y Riego. [MINAGRI] (2015). Anuario Producción Agrícola 2014.

Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=produccion-agricola>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). Sistema Integrado de Estadísticas

Agrarias. Recuperado de

<http://sistemas.minagri.gob.pe/sisces/series/capitulosPartidas>

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016b). Boletín Estadístico de Comercio

Exterior Agrario.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004). Plan Estratégico Nacional Exportador 2003-2013 (PENX). Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Agropecuario_Agroindustrial.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010a). Guía de Requisitos MINCETUR. (2010). Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Unión Europea.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a Estados Unidos.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). Comercio Perú. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Ministerio del Ambiente. (2015). Encuentro Nacional con Gobiernos Regionales. Fortalecimiento de los Procesos Ambientales a Nivel Descentralizado. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/politicas/wp-content/uploads/sites/17/2015/03/9.-SEIA-Encuentro-Nacional-Regiones-SEIA.04.03.2015.pdf>

Porter, M. (2014). Ser Competitivo. Barcelona, España: Ediciones Deusto

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). Informe sobre Desarrollo

Humano 2015. Recuperado de

http://hdr.undp.org/sites/default/files/2015_human_development_report_overview_-_es.pdf

Proinversión (2016). El Perú en un instante. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>

PromPerú. (2014). Informe Anual: Desenvolvimiento Agroexportador del Perú. Recuperado

de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento-Agroexportador-2014.pdf>

PromPerú. (2015). Ubicación, Geografía y Clima de Perú. Recuperado de

<http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Sánchez, A., García, J., Robles, J., & Hidalgo, N. (2015). Síntesis Estadística 2015. Lima: INEI.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2014). Pimiento Piquillo.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=904221000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX] (2016). Pimiento Piquillo.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/165pdf2015Feb10.pdf>

Trade Map (2015). Exportaciones mundiales de los Capsicum. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx>

World Economic Forum. (2015). The Global Competitiveness Report 2015-2016.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

World Economic Forum. (2017). *Travel & Tourism Competitiveness Report*. Obtenido de

<https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>



Apéndice A: Nota Periodística del Diario Gestión del 03 de octubre de 2017**Huánuco tendrá Parque Industrial de 48 hectáreas, anunció el Produce**

Huánuco muy pronto contará con un parque industrial, señaló el ministro de la Producción, Pedro Olaechea, quien se encuentra en esta ciudad realizando una serie de visitas y reuniones tanto con autoridades locales y regionales, como comerciantes y pobladores.

Sostuvo que se ha materializado un convenio con el Gobierno Regional de Huánuco, que impulsará el desarrollo del Parque Industrial de Tingo María, el que estará localizado en el Caserío La Esperanza en el Distrito de Pueblo Nuevo.

"Hemos firmado el convenio con el gobernador regional, Rubén Alva Ochoa. El parque estará en la zona de La Esperanza, Tingo María. Tendrá 48 hectáreas, y está rodeada por una zona productiva de 200 mil hectáreas con mucho potencial. Esto se suma a la coordinación que estamos realizando con otros gobiernos regionales para elaborar estudios de viabilidad para proyectos industriales en La Libertad, la Zona Especial de Desarrollo Ilo, y Junín", refirió el ministro del Produce.

El titular del Produce dijo además que para promover el desarrollo industrial impulsará la formalización y crecimiento de las MiPyme a través de un Centro de Desarrollo Empresarial que se creará próximamente para que en un solo lugar tengan todas las herramientas para formalizarse.

<https://gestion.pe/economia/huanuco-tendra-parque-industrial-48-hectareas-anuncio-produce-219986>

Apéndice B: Nota Periodística del Portal Pagina 3 del 05 de febrero de 2018

Aprueban el Plan Estratégico Regional de Exportaciones

Con el voto mayoritario de sus integrantes, el Consejo Regional aprobó el Plan Estratégico Regional de Exportaciones (PERX) que permitirá iniciar trabajos de exportación de 13 cadenas productivas del departamento de Huánuco, se informó.

El gerente de Desarrollo Económico, Tito Jaime Hidalgo, y el director regional de Comercio Exterior y Turismo, James Jump, indicaron que el PERX tendrá vigencia hasta el 2025.

En ese tiempo se trabajará para impulsar la exportación de 13 cadenas productivas en el departamento, 8 en la zona altoandina y 5 en la selva: cacao, café, aguaymanto, baby banano, tara, granadilla, yacón, papa nativa, quinua, palto, entre otros.

“Huánuco requiere, para mejorar, los sectores rurales y de inversión”, afirmó Tito Jaime, quien aseveró que una forma de complementar el desarrollo es a través de las exportaciones. “A través del Plan Estratégico Regional de Exportaciones se puede tener producción y empresas para que estas cadenas productivas se desarrollen”.

En tanto que James Jump, director regional de Comercio Exterior y Turismo, aseguró que con el PERX se busca mejorar las exportaciones como departamento.

[\(http://pagina3.pe/aprueban-el-plan-estrategico-regional-de-exportaciones/\)](http://pagina3.pe/aprueban-el-plan-estrategico-regional-de-exportaciones/)