

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



**Planeamiento Estratégico Asignado para la  
Región Huánuco**

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

**PRESENTADA POR**

**Frank Díaz Jaime**

**Leonid Huyhua Paucar**

**Juan Loja Huamán**

**Javier Pazos Gabe**

**Asesor: Jorge Benzaquen De Las Casas**

**Santiago de Surco, Julio 2015**

## **Agradecimientos**

A nuestros padres, esposas e hijos que nos alentaron y acompañaron durante todo este proceso. A nuestros profesores de CENTRUM Católica quienes nos brindaron las herramientas para ser profesionales con visión estratégica y competitiva. A nuestros compañeros del programa MBA Gerencial LXXII, con los que hemos compartido horas de esfuerzo y sueños para un futuro mejor. A todas las instituciones públicas y privadas, que de alguna forma nos brindaron información valiosa sobre la Región Huánuco.

Queremos agradecer también de manera especial a nuestro asesor, el Profesor Jorge Benzaquen, por su tiempo y dedicación en el desarrollo del presente trabajo.

## **Dedicatoria**

A nuestros padres y familiares, que con amor y apoyo incondicional nos ayudan a superar todos los obstáculos que se presentan en la vida, y además, nos sirven de guía para alcanzar nuestro desarrollo profesional.

## Resumen Ejecutivo

El Perú es un país en desarrollo que ha presentado un crecimiento económico sostenido durante la década del 2000. Sin embargo, a partir del 2011 el crecimiento de la economía peruana se redujo como consecuencia de la desaceleración de la economía mundial, en el año 2014 el PBI tuvo un crecimiento de 2.4%. En ese contexto la Región Huánuco ha presentado durante la década del 2000 uno de los crecimientos más bajos de las regiones del Perú en aspectos como: (a) índices de pobreza, (b) sector educación (c) calidad de vida de las personas, (d) competitividad regional y (e) productividad. Sin embargo, a partir del 2011 presenta una lenta mejoría según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2011-2014 de CENTRUM Católica.

En el presente plan estratégico se establece la situación actual de la Región Huánuco a nivel país y del mundo. En base a ello, se identificaron las oportunidades que nos permiten alcanzar un mayor grado de apertura comercial y de inversión. Así como las amenazas que rodean nuestro entorno. Por ello, luego de indagar los recursos de la región se tiene que las principales ventajas comparativas se encuentran en la actividad agrícola, ganadera, turismo y energía hidráulica, las cuales se convertirán en industrias de competencia nacional e internacional, sin dejar de lado, los problemas principales que tiene la región en materia de educación, salud, infraestructura y saneamiento que son servicios básicos que no se pueden abandonar.

En tal sentido, se plantea al 2025 que la Región Huánuco ocupe una de las diez primeras posiciones del índice de competitividad regional del país y a través de ello permita el desarrollo sostenido de su economía y de la calidad de vida de las personas.

## **Abstract**

Peru is a developing country which presented a supported economic growth during the decade of the year 2 000. Nevertheless, from 2 011 the Peruvian economy growth diminished as a consequence of the deceleration of the world economy, in the year 2014 the PIB has a growth of 2, 4 %. In this context Huánuco's Region has presented during the decade of the year 2000, the lowest growth of all regions in Peru in the following aspects: poverty indexes, education sector, life quality of persons, regional competitiveness and productivity. Nevertheless from 2011 Huánuco's Region presented a slow improvement according to Peru's regional index of competitiveness (ICRP) 2011-2014 of CENTRUM Catholic University.

The present strategic plan establishes the current situation of Huánuco's Region at the level of the country and of the world. On the bases of this plan, several opportunities were identified that allowed to reach a major degree of commercial opening and investment, as well as the threats that surround our environment.

After investigation, it has been outlined that the region has advantages in the agriculture sector, cattle activity, tourism and hydraulic power, which can transform in national and international industries, without ignoring the main issues the region has with regards to education, health, infrastructure, all basic services that cannot be abandoned.

To this respect, it is believed that in 2025, Huánuco's region will occupies one of the top ten position in the regional competitiveness index of Peru, which will support the development of the economy and the life quality of the persons leaving in the region.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región Huánuco.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....</b>	<b>8</b>
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. Visión.....	8
2.3. Misión.....	8
2.4. Valores.....	8
2.5. Código de Ética .....	9
2.6. Conclusiones .....	10
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>11</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1. Intereses Nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
3.1.2. Potencial Nacional.....	12
3.1.3. Principios Cardinales.....	17
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Huánuco .....	18
3.2. Análisis Competitivo del Perú .....	19
3.2.1. Condiciones de los factores.....	20
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	21
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	21
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	22

3.2.5. Influencia del análisis en la Región Huánuco .....	22
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	23
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	23
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	27
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	31
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	33
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
3.5. La Región Huánuco y sus Competidores.....	39
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	39
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	39
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	40
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	41
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	41
3.6. La Región Huánuco y sus Referentes.....	44
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	45
3.8. Conclusiones .....	52
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>53</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	53
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	53
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	57
4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O).....	65
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	68
4.1.5. Recursos humanos (H).....	70
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	70

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	71
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	72
4.3. Conclusiones .....	73
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Huánuco y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>75</b>
5.1. Intereses de la Región Huánuco .....	75
5.2. Potencial de la Región Huánuco .....	76
5.3. Principios Cardinales de la Región Huánuco.....	79
5.3.1. Influencia de Terceras Partes .....	80
5.3.2. Lazos Pasados y Presentes .....	80
5.3.3. Contrabalance de Intereses .....	81
5.3.4. Conservación de los Enemigos .....	81
5.4. Matriz de Intereses de la Región Huánuco (MIO) .....	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	83
5.6. Conclusiones .....	83
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>85</b>
6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	85
6.2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	87
6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	90
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	92
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	94
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	95
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	96
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	97
6.9. Matriz de Ética (ME).....	97
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	97

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	98
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	106
6.13. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>109</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	109
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	115
7.4. Estructura de la Región Huánuco .....	123
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	127
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	127
7.7. Gestión del Cambio .....	127
7.8. Conclusiones .....	128
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>129</b>
8.1. Perspectivas de Control .....	129
8.1.1 Aprendizaje interno .....	129
8.1.2 Procesos.....	129
8.1.3 Clientes.....	129
8.1.4 Financiera.....	130
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	130
8.3. Conclusiones .....	130
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Huánuco .....</b>	<b>133</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región Huánuco .....	133
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huánuco .....	140
9.3. Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres de la Región Huánuco ..	141



9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ....	142
9.5. Conclusiones .....	142
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>144</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	144
10.2. Conclusiones Finales .....	144
10.3. Recomendaciones Finales .....	145
10.4. Futuro de la Región Huánuco.....	152
<b>Referencias .....</b>	<b>155</b>



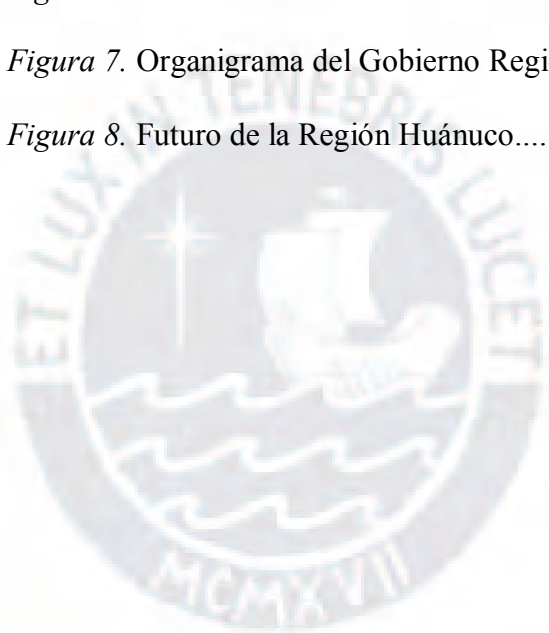
## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población censada de la Región Huánuco según provincia 2007</i> .....	3
Tabla 2 <i>Gasto Público en instituciones educativas por alumno 2013</i> .....	4
Tabla 3 <i>Valor Agregado Bruto 2013 a Precios Constantes de 2007 (miles de nuevos soles)</i> ....	5
Tabla 4 <i>Calendario de fiestas de la Región Huánuco</i> .....	6
Tabla 5 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....	12
Tabla 6 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i> .....	38
Tabla 7 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	46
Tabla 8 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	51
Tabla 9 <i>Exportaciones por Grupo de Productos</i> .....	64
Tabla 10 <i>Superficie Sembrada de Papa, Según Región o Subregión</i> .....	64
Tabla 11 <i>Perú: Ranking de Exportaciones Agrarias; Año: 2003-2012</i> .....	66
Tabla 12 <i>Red Vial Nacional por Tipo de Superficie, Según Departamento, 2013</i> .....	66
Tabla 13 <i>Resultado Económico del Gobierno Regional de Huánuco</i> .....	69
Tabla 14 <i>Gastos del Gobierno Regional</i> .....	70
Tabla 15 <i>Líneas de Telefonía Fija, Móvil en Servicio, Según Departamento: 2009-2013</i> .....	71
Tabla 16 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	72
Tabla 17 <i>Matriz de Intereses de la Región Huánuco</i> .....	82
Tabla 18 <i>Matriz FODA de la Región Huánuco</i> .....	86
Tabla 19 <i>Matriz MPEYEA de la Región Huánuco</i> .....	88
Tabla 20 <i>Estrategias según resultados Matriz PEYEA</i> .....	89
Tabla 21 <i>Participación del PBI (%) por sector económico</i> .....	91
Tabla 22 <i>Estrategias según resultados Matriz BCG</i> .....	93
Tabla 23 <i>Matriz Interna Externa (MIE)</i> .....	94
Tabla 24 <i>Análisis de las estrategias en la MDE</i> .....	96

Tabla 25 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	99
Tabla 26 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	100
Tabla 27 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	104
Tabla 28 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	104
Tabla 29 <i>Estrategias retenidas</i> .....	105
Tabla 30 <i>Estrategias de contingencia</i> .....	105
Tabla 31 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	107
Tabla 32 <i>Recursos asignados a los objetivos de corto plazo</i> .....	117
Tabla 33 <i>Recursos asignados a los objetivos de corto plazo</i> .....	131
Tabla 34 <i>Plan estratégico integral de la Región Huánuco</i> .....	146
Tabla 35 <i>Futuro de beneficios proporcionados por la región al entorno</i> .....	152
Tabla 36 <i>Situación presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados</i> .....	153

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la Región Huánuco .....	1
<i>Figura 2.</i> Perú: Dinámica de la Producción de Papa. ....	65
<i>Figura 3.</i> Matriz PEYEA. ....	88
<i>Figura 4.</i> Matriz BCG de la Región Huánuco.....	92
<i>Figura 5.</i> Matriz IE. ....	94
<i>Figura 6.</i> Matriz GE.....	95
<i>Figura 7.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco. ....	125
<i>Figura 8.</i> Futuro de la Región Huánuco.....	154



## **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 1 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.

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).

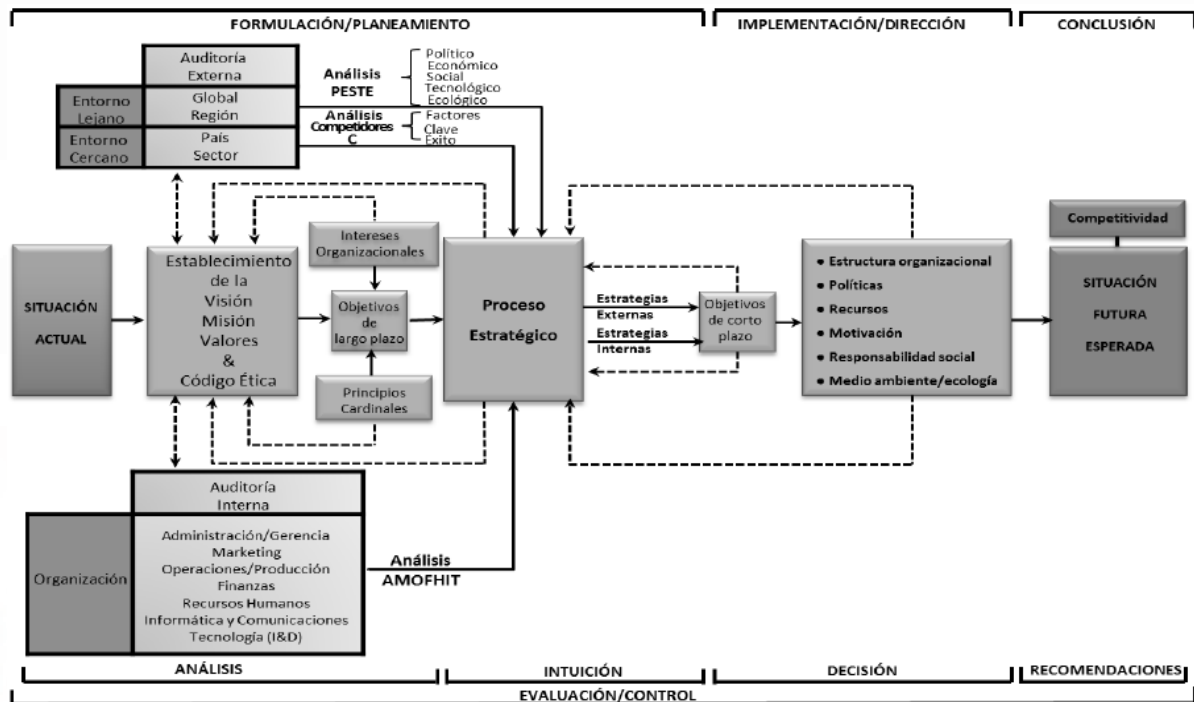


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e

infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son

específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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



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

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

## Capítulo I: Situación General de la Región Huánuco

### 1.1 Situación General

La Región Huánuco se ubica en la parte centro oriental del territorio peruano y abarca una extensión total de 36,850 Km<sup>2</sup>; representando el 2.9% del total nacional (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). Está conformada administrativamente por 11 provincias y 77 distritos; siendo su capital la provincia de Huánuco. De acuerdo a la Figura 1, la Región Huánuco limita por el norte con las regiones de La Libertad y San Martín, por el este con Loreto y Ucayali, por el sur con Pasco, y por el oeste con Ancash y Lima.



*Figura 1.* Mapa de la Región Huánuco

Tomado de “Ubicación Geográfica de Huánuco”, por WebHuánuco, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional>

La Región Huánuco, en cuanto a su geografía, se encuentra dividida en tres zonas naturales: una parte montañosa, que conforma la frontera con Ancash y Lima; una serie de valles interandinos y quebradas al centro y sur; y una zona ceja de selva y selva en la parte oriental de la región. Además, el clima de la Región Huánuco es templado entre los 2,500 y 3,500 metros de altitud, cálido húmedo en la ceja de selva y selva, y frío en las altas punas

(Atlas del Perú, 2013).

La superficie agrícola en la Región Huánuco es de 536,497.9 hectáreas, de las cuales 498,507.1 es una superficie en secano (Censo Nacional Agropecuario, 2012). En cuanto a bosques, la Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre (2014) indica que la superficie reforestada en la Región Huánuco hasta el 2013 fue de 47, 434.02 hectáreas, encontrando un déficit de reforestación de 612, 565.98 hectáreas. La Región Huánuco cuenta con tres importantes cuencas hidrográficas: Marañón, Huallaga y Pachitea. Asimismo, posee también minerales metálicos como oro, plomo, plata, cobre y Zinc.

La población de la Región Huánuco es de 762,223 habitantes (ver Tabla 1), con una densidad promedio de 20.7 hab / km<sup>2</sup>. El 42.5% se encuentra ubicada en áreas urbanas y el 57.5% en áreas rurales (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007). La tasa de crecimiento intercensal en el periodo 1993 - 2007 fue de 1.1%. Sin embargo, a nivel provincias hubieron cifras negativas de crecimiento, como por ejemplo en Dos de Mayo, con -5.5% (Compendio Estadístico Huánuco, 2013).

En infraestructura, la Región Huánuco tiene una red vial de 5,102.6 km, de los cuales, el 11.2% está pavimentada. La principal vía de la región es la carretera central IIRSA Centro, que lo atraviesa de sur a norte y luego al oriente. Para el transporte aéreo, cuenta con un aeropuerto nacional en la provincia de Huánuco y un aeródromo regional en la provincia de Leoncio Prado.

En cuanto a establecimientos del Ministerio de Salud, la Región Huánuco cuenta con dos Hospitales (nivel I y nivel II), 63 Centros de Salud y 229 Puestos de Salud. En cuanto al sistema asistencial del Seguro Social de Salud (ESSALUD), en la región se tiene dos Hospitales nivel I y nivel II (ESSALUD, 2014).

El principal material de construcción de las viviendas particulares es el adobe o tapia, con el 61.4%. La forma de abastecimiento de agua que predomina es a través de río, acequia,

manantial o similar, con el 49.4%. En cuanto a alumbrado eléctrico, el 56.9% no dispone (INEI, 2007).

Tabla 1

*Población censada de la Región Huánuco según provincia 2007*

Provincia	Nº Distritos	Población
Huánuco	12	270,233
Ambo	6	55,483
Dos de Mayo	11	47,008
Huacaybamba	4	20,408
Huamalíes	8	66,450
Leoncio Prado	9	116,965
Marañón	7	26,620
Pachitea	8	60,321
Puerto Inca	5	31,032
Lauricocha	3	35,323
Yarowilca	4	32,380

*Nota:* Adaptado de “Compendio Estadístico Huánuco 2013”, por INEI. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional>

En educación, el 12.4% de escuelas a nivel primaria y el 29.6% a nivel secundaria cuentan con acceso a internet. Asimismo, el 31% de escuelas públicas cuentan con los tres servicios básicos. En el ámbito rural existe un déficit de 146 centros de educación inicial (Estadística de la Calidad Educativa, 2014).

Según datos estadísticos de la Asamblea Nacional de Rectores (2010), la Región Huánuco cuenta con tres universidades, dos nacionales y una privada. Del mismo modo, según el Mapa de Instituciones de Educación Superior (2015), la Región Huánuco tiene 18 institutos técnicos de educación superior.

En lo referente a educación, existen 112,692 personas en la región que son analfabetas. Además, el 15.5% de pobladores entre los 25 y 34 años de edad cuentan con

educación superior. Si se toma en cuenta la Evaluación Censal de Estudiantes del Ministerio de Educación (2014), se tiene que el 26.4% de los alumnos del segundo grado alcanzaron los objetivos de aprendizaje en comprensión de textos, y el 16% en matemáticas (Estadística de la Calidad Educativa, 2014).

Según la Unidad de Estadística Educativa del Ministerio de Educación (2014), el porcentaje del gasto público total destinado a educación es de 27.6%. Asimismo, el gasto por alumno en educación “Superior Universitaria” es de S/. 7,045 nuevos soles (ver Tabla 2). El Ministerio de Educación también informa que dentro del gasto que se hizo en educación en el 2013, el 6.0% se destinó a infraestructura y el 43.6% a remuneración del personal docente.

Tabla 2 *Gasto Público en instituciones educativas por alumno 2013*

*Gasto Público en instituciones educativas por alumno 2013*

Nivel Educativo	Gasto por alumno
Educación Inicial	S/. 2,428
Educación Primaria	S/. 2,247
Educación Secundaria	S/. 2,231
Básica Alternativa	S/. 1,258
Básica Especial	S/. 12,109
Técnico-Productiva	S/. 1,538
Superior No Universitaria	S/. 2,536
Superior Universitaria	S/. 7,045

*Nota.* Adaptado de “Gasto público en instituciones educativas por alumno”, por ESCALE, 2013. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe>

La Región Huánuco se encuentra en el segundo grupo de departamentos o regiones, de un total de siete, con mayores niveles de incidencia en pobreza, en el rango de 35.1% a 42.8% (Informe Técnico Evolución de la Pobreza, 2013). En relación a su economía, la Región Huánuco registra una producción en miles de nuevos soles de 4'662,072 (ver Tabla 3). Su estructura económica gira en torno a los sectores primarios y terciarios, en donde la actividad agropecuaria contribuye en 18.8% a la producción regional.

Durante el 2013, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada estuvo

concentrada en la agricultura, con el 50.75%. Una concentración importante también se encuentra en las actividades de comercio, con un 11.13%. Las empresas manufactureras ocuparon a 5.68% de la PEA ocupada.

En cuanto a las empresas formales, en la Región Huánuco existen 19,185 contribuyentes activos, de los cuales, 1,724 pertenecen al sector manufacturero. Del total de estas empresas, el 98.2% son micro empresas. (Banco Central de Reserva del Perú, 2011)

Tabla 3

*Valor Agregado Bruto 2013 a Precios Constantes de 2007 (miles de nuevos soles)*

Actividades	Valor Agregado Bruto	Contribución %
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	875,553	18.8
Pesca y Acuicultura	360	0.0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	342,978	7.4
Manufactura	370,451	7.9
Electricidad, Gas y Agua	30,524	0.7
Construcción	514,394	11
Comercio	609,906	13.1
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	309,346	6.6
Alojamiento y Restaurantes	129,176	2.8
Telecomunicaciones y otros Serv. de Información	151,223	3.2
Administración Pública y Defensa	436,816	9.4
Otros Servicios	891,345	19.1
<b>Total Valor Agregado Bruto</b>	<b>4'662,072</b>	<b>100</b>

*Nota:* Adaptado de "Caracterización Huánuco 2015", por Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.huanuco.com/departamento/turismo/calendario-festivo/>

La Región Huánuco es el segundo mayor productor de papas del Perú, cuarto en carne de vacuno y un importante productor de olluco, arveja grano, plátano y té. En la zona de selva se cultiva cacao, plátano, yuca y café. Entre sus principales productos mineros sobresalen el Plomo, el Cobre, la Plata y el Zinc.

Por otro lado, respecto al comercio internacional, las exportaciones en el año 2014 totalizaron una valor de US\$ 105 millones, inferior en US\$ 10 millones respecto al año anterior. Los principales países de destino fueron Corea del Sur (24.3%), Canadá (19.4%),

China (14.7%), España (9.7%), Alemania (5.4%), Italia (4.3%), Japón (4.3%) y Bélgica (3.6%); mientras que según productos, los mayores envíos fueron de plomo, zinc, cobre, cacao y café.

La Región Huánuco es un atractivo turístico durante todo el año. No solo por la cantidad de festividades que se celebran (ver Tabla 4), sino también por su clima seco y templado. Tingo María, conocida como la “Ciudad de la Bella Durmiente”, es además uno de los lugares más visitados de la región (Atlas del Perú, 2013).

Tabla 4

*Calendario de fiestas de la Región Huánuco*

Fecha	Festividad
06 de Enero	Pascua de Reyes.
Febrero	Carnavales en Huánuco y Tomayquichua.
Marzo	Semana Santa, en Churubamba.
01 de Mayo	Festividad del Señor de Chacos, en Ambo.
03 de Mayo	Fiesta de la Cruz de Mayo.
24 de Junio	Fiesta de San Juan, en Tingo María.
16 de Julio	Fiesta de la Virgen del Carmen.
12 al 18 de Agosto	Semana Turística de Huánuco.
20 de Setiembre	Fiesta de San Miguel de Huácar.
27 al 29 de Octubre	Fiesta y procesión del Señor de Burgos, patrono de Huánuco.
25 de Diciembre	Fiesta de Navidad con danzas de los Negritos.

*Nota:* Adaptado de “Calendario turístico de Huánuco”, por INEI. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de <http://www.huanuco.com/departamento/turismo/calendario-festivo/>

## 1.2 Conclusiones

La Región Huánuco es fuente de importantes recursos naturales, sin embargo se encuentra en el segundo grupo de las regiones con mayores niveles de pobreza. Por su ubicación, la Región Huánuco se convierte en un importante punto de paso que conecta diversas zonas de las regiones oriente y centro. Es considerada una zona de expulsión, es

decir hay una alta tasa de pobladores que siguen saliendo de la región en búsqueda de mejores condiciones. En cuanto a su sistema productivo, existe poco nivel de transformación e industrialización. Es así que solo el 9% de las empresas formales pertenecen al sector manufacturero. En educación, existe un déficit en Centros de Formación Técnica Productiva enfocada en aquellas actividades en las que la región sobresale.





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

### **2.1. Antecedentes**

Para que una organización tenga mayor probabilidad de sobrevivir, D' Alessio (2012) menciona que hay que pensar en el futuro y luego planear estratégicamente. Para ello hay que comenzar definiendo cuatro componentes fundamentales: visión, misión, valores, y código de ética.

### **2.2. Visión**

Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.

### **2.3. Misión**

Generar y promover las condiciones necesarias para la inversión pública y privada, buscando el desarrollo integral y sostenible de la región para lograr el bienestar de la población huanuqueña, con una comunicación sencilla y fluida, y a través de personal calificado y con vocación de servicio; dentro de la legalidad institucional y según los planes estratégicos.

### **2.4. Valores**

Las políticas o criterios establecidos para el actuar diario del personal que labora en el Gobierno Regional son:

1. **Transparencia.** Se debe mantener en todo momento una gestión transparente en todos los ámbitos y actividades.
2. **Responsabilidad.** Las funciones encomendadas al personal que labora en el Gobierno

Regional deben ser desarrolladas adecuadamente.

3. Trabajo en Equipo. Actuación conjunta para el desarrollo y logro de la visión establecida.
4. Productividad. La consecución de objetivos y metas establecidas, deben estar ser realizadas con la eficiencia y efectividad adecuada.
5. Respeto. Se deben establecer relaciones de trabajo basados en el respeto y la cordialidad, no solo entre los miembros del Gobierno Regional, sino también con todos sus grupos de interés.
6. Compromiso. Todo el personal que labore en el Gobierno Regional debe participar de manera activa en la promoción y desarrollo de actividades que beneficien a la Región Huánuco.
7. Vocación de servicio. La actitud de los que laboran en el Gobierno Regional debe estar orientado a brindar un apoyo efectivo y desinteresado en favor de la población.

## **2.5. Código de Ética**

A continuación se definen las reglas morales que todo personal que labora en la Región Huánuco debe seguir y asumir:

1. Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas de la Región Huánuco, cumpliendo con los parámetros de responsabilidad social en los sectores que involucren un impacto social y ecológico.
2. Promover un ambiente de mutua confianza, transparencia y compromiso entre los miembros del Gobierno Regional de Huánuco, así como en su relación con los miembros de la sociedad civil.
3. Velar por el uso racional y transparente de los recursos materiales y financieros de la Región Huánuco, a través de funciones y responsabilidades claramente establecidas.
4. Promover la participación ciudadana, garantizando y asumiendo que toda la población

tenga el derecho y el deber de participar en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.

## **2.6. Conclusiones**

La visión planteada para el 2025 busca colocar a la Región Huánuco dentro del grupo de regiones con menores niveles de pobreza. Para ello, es necesaria la participación de todos los actores involucrados; a través de una actuación transparente, responsable y participativa; y dentro de un entorno ético y de respeto amplio. Asimismo, los conceptos definidos en la visión, misión, valores y código de ética, proporcionan el marco para definir los objetivos, estrategias y políticas regionales. Finalmente, se requiere una retroalimentación constante para actualizar oportunamente los cambios existentes en el entorno, a fin de mantener la competitividad de la región, dentro del contexto nacional e internacional.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según el modelo secuencial del proceso de planeación estratégica (D' Alessio, 2012), las relaciones internacionales de una nación o país son importantes por las implicancias que tienen sobre la organización objeto de estudio. Dicho esto, a continuación se presenta el análisis de las tres dimensiones que la conforman: intereses nacionales, factores del potencial nacional y los principios cardinales.

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

Los Intereses Nacionales perseguidos por el estado peruano están definidos en base a sus políticas y objetivos globales (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2014).

***La defensa de la soberanía del país.*** Defender la soberanía nacional es el principal interés de un país, ya que a partir de ello se puede hablar de crecimiento y desarrollo. El estado debe garantizar la integridad del territorio y el espacio aéreo y marítimo. Así, lograr un entorno estable y seguro. La acción del narcotráfico en una nación afecta la institucionalidad democrática para hacer frente a sus problemas internos. Es por eso que una política exterior que apoye a la lucha contra el tráfico ilícito de drogas es importante.

***Incorporación a la economía y al comercio mundial.*** El manejo de una economía de libre mercado se rige dentro de un entorno global. Esto conlleva a que los países busquen alianzas y comercios internacionales que faciliten ese propósito. Una política exterior adecuada será ideal para el intercambio de bienes y servicios. La posición geográfica del país en la Cuenca del Pacífico, nos da la posibilidad de ser el foco de desarrollo de América del Sur. El puerto del Callao y su aeropuerto, con la infraestructura adecuada, está camino a ser un punto estratégico continental para el comercio internacional.

***Acceso al conocimiento internacional.*** La idea es poder captar el conocimiento que tienen países desarrollados en temas relacionados a ciencia, investigación y tecnología. Una

política acorde a lo anterior, busca crear alianzas y convenios para el desarrollo de las actividades económicas del país.

***Lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social.*** No solo se debe trabajar conjuntamente con los sectores nacionales para establecimiento de políticas sociales, sino se busca también la promoción e intercambio de experiencias a nivel internacional. Este abanico de posibilidades incrementará las posibilidades de una sociedad cada vez más igual.

***La preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de los recursos.*** El medio ambiente es el lugar donde existimos, por ende, su cuidado es de interés nacional. La búsqueda de apoyo, a través de acuerdos y convenios internacionales, favorece a la preservación de nuestro entorno. Así se busca hacer frente al cambio climático y al uso indiscriminado de nuestros recursos.

Tabla 5 *Matriz de Interés Nacional del Perú*

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

Interés Nacional	Nivel de Intensidad			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayores (serio)	Periférico (molesto)
1. La defensa de la soberanía del país.		Chile* Ecuador* EEUU	UE, México	Bolivia*
2. Incorporación a la economía y al comercio mundial.		EEUU, China, UE, Brasil		Venezuela*
3. Acceso al conocimiento internacional.		UE, EEUU		
4. Lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social.			EEUU, UE	
5. La preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible de los recursos.		UE, EEUU	Brasil	

Nota: Los intereses opuestos se encuentran señalados con asterisco.

### 3.1.2. Potencial Nacional

Para alcanzar los intereses nacionales se requiere contar con la capacidad y/o fortaleza

adecuada. Según Hartmann (citado en D'Alessio, 2012), existen siete elementos de poder nacional que permitirán determinar las fortalezas y debilidades de una nación: demográfico; geográfico; económico; tecnológico; histórico, psicológico y sociológico; organizacional y administrativo; y el aspecto militar.

**Estructura poblacional.** Según el último censo realizado por el INEI, en el 2007 la población peruana era de 27'412,157 habitantes. De este total, el 76% corresponde a personas que viven dentro de un área urbana, mientras que el 24% lo hace en un medio rural. En cuanto al género, la proporción es similar tanto para hombres como mujeres, sin embargo hay una ligera ventaja de este último grupo con un 50.3%. En cuanto a la fuerza laboral, el censo del 2007 indicaba que estaba constituido por el 63% de la población. Según previsiones de la misma institución, en el 2015 la población peruana sería de 31,151, 643 habitantes.

**Geografía.** El Perú está situado en el extremo occidental de América del Sur, limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al Oeste con el Océano Pacífico. El territorio peruano tiene una extensión de 1'825,216 km<sup>2</sup>, que representa el 0.86% de la superficie del planeta. Su capital es la ciudad de Lima y está situada en la costa central del país; a orillas del Océano Pacífico.

El clima del país es muy variado. Existen factores como la Cordillera de los Andes y la corriente de Humboldt, que han favorecido a tener la mayor variedad de climas en el mundo (28 de 32 posibles)

**Economía.** En Perú el año 2012, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 1994, alcanzó el valor de 238'836,410 miles de nuevos soles. Asimismo, durante el periodo 2001-2012, el Producto Bruto Interno registró una variación acumulada de 96,9%, con una variación promedio anual de 6,4%.

En el 2012, 10 departamentos registraron un crecimiento superior al de la economía nacional (6,3%), estos son: Amazonas (13,9%), Ayacucho (12,6%), Apurímac (11,9%),

Ucayali (11,6%), Huánuco (8,8%), Lambayeque (8,7%), Arequipa (8,7%), Piura (7,3%), San Martín (7,2%) y Tumbes (6,9%).

En el año 2012, la producción de papa fue de 4'473,503 toneladas superior en 9,8% respecto al año 2011, que fue 4'072,455 toneladas. Además fue mayor la producción de arroz cáscara (15,0%) y caña de azúcar (4,9%). Sin embargo, tuvo una variación negativa la producción de café (-7,5%) y espárrago (-4,0%).

En el sector minero, la producción de cobre fue de 1'298,564 toneladas métricas finas y creció en 5,1% respecto al año 2011, que fue 1'235,345 toneladas métricas finas y la producción de zinc aumentó en 2,0%. La producción de oro en el 2012 fue de 5'193,029 onzas finas disminuyendo 2,8% respecto al año 2011, que fue de 5'343,006 onzas finas.

En el año 2013, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 2007, alcanzó un crecimiento del 5,8%, siendo ocho los departamentos con crecimientos mayor al PBI del país: Cusco (17,5%), Madre de Dios (14,2%), Moquegua (12,6%), Apurímac (11,7%), Ayacucho (10,8%), Ica (8,9%), Puno (6,9%) y Lima (6,0%).

En el 2014, el Producto Bruto Interno a precios constantes de 2007, se redujo hasta alcanzar un crecimiento del 2,4%. Este retroceso de la economía peruana tiene inmerso algunos acontecimientos internos y externos, los cuales podemos destacar en una menor inversión privada y menor gasto de los gobiernos regionales y locales, así como la disminución en el crecimiento de los países emergentes.

**Tecnología e Innovación.** En cuanto a Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), la telefonía móvil es la que ha logrado tener un mayor grado de acceso en los hogares. Según datos preliminares del INEI, en el trimestre Julio-Agosto-Septiembre del 2014, de cada 100 hogares, en 85 de ellos existe por lo menos un miembro que tiene celular. En ese mismo estudio también se afirma que el 31% de hogares tienen por lo menos una computadora. Asimismo, el 23% tienen acceso a internet.

En el 2014, el Perú escaló 13 posiciones en el ranking global de tecnología de la información. De un total de 140 economías del mundo, El World Economic Forum ubicó al Perú en el puesto 90, ubicándose detrás de Chile, Uruguay, Colombia y Brasil. Este ranking mide el rendimiento en el aprovechamiento de las TIC para impulsar la competitividad y el bienestar.

En cuanto a innovación, la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, a través del Índice Mundial de Innovación 2014, ubicó al Perú en el puesto 73 de 143 países. Este estudio denota distintos aspectos del capital humano necesarios para la innovación, como por ejemplo, mano de obra cualificada, intersección de capital humano, financiero y tecnológico; y retención del talento. A nivel de América Latina y el Caribe ocupamos el puesto 10, por debajo de Chile, Brasil, México, Colombia, y otros de la zona.

Por último, es importante conocer cómo se encuentra el país en Investigación y Desarrollo (I&D), factor importante para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Según el Banco Mundial (2010-2013), el Perú se encuentra en el puesto 78 al analizar a 95 países para saber qué porcentaje del PBI es destinado a I&D. Otra vez se está por debajo de países como Chile, Colombia, e incluso Bolivia.

***Experiencia pasada.*** La historia del Perú comienza desde la aparición de sus primeras civilizaciones. Desde entonces, cada una de ellas ha dejado huella dentro del ámbito de sus distintas culturas (textil, artesanía y otros). Sin embargo, no es hasta la aparición de la cultura Inca en la que podemos hablar de un legado histórico.

La cultura Inca fue una sociedad clasista con una monarquía absoluta y teocrática. Su principal actividad fue la agrícola, a pesar de no contar con tierras cultivables. Otro punto a resaltar fue la importancia que se le dio a las vías de comunicación, con una red de caminos que confluían en la capital Cusco.

Luego de la caída del imperio incaico a manos de España, comenzaría el Virreinato



del Perú. Con ello vendría una serie de cambios en lo político y social, donde el virrey era el representante del Rey de España en el virreinato. El territorio peruano fue dividido primero en corregimientos, luego aparecieron las intendencias. En el tema económico, en principio dependieron de la minería, principalmente de la plata. También fue importante el comercio, que en sus inicios se trató de un monopolio general para luego pasar al de Libre Comercio. El puerto del Callao era considerado uno de los principales de la región. La agricultura, durante el virreinato no tuvo un desarrollo importante, sin embargo a su llegada los españoles trajeron también nuevos productos y animales de granja. En cuanto a las clases sociales, en principio existió una sociedad estamental de españoles e indios, luego aparecieron los criollos, mestizos, negros y esclavos.

Por último, con la independencia del Perú, empezó el sistema republicano, donde en el gobierno se sucedieron militares y civiles, y la inestabilidad política fue acrecentándose con los golpes de estado. En el tema económico, se vivieron bonanzas mal aprovechadas como el guano y el salitre, que más decir del incremento de la deuda externa e interna. En lo social, se acrecentó la desigualdad. Lima fue adquiriendo importancia en desmedro del interior del país, lo que hizo que la migración fuese en aumento. En cuanto a las relaciones internacionales, estas no fueron manejadas adecuadamente. Se perdieron territorios importantes como Tarapacá y Arica.

**Gobierno.** El Perú es un país democrático. Según la Constitución Política de 1993, el gobierno peruano se organiza según el principio de la separación de poderes. Existen tres poderes autónomos e independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial.

Según la Secretaría de Gestión Pública del Gobierno del Perú (2014), el organigrama del Estado Peruano está encabezado por el Poder Legislativo, con un parlamento unicameral de 120 miembros; el Poder Ejecutivo, conformado por el presidente y dos vice-presidentes; el Poder Judicial, representado principalmente por la Corte Suprema de Justicia; Organismos

Constitucionales Autónomos, como el Jurado Nacional de Elecciones, Defensoría del Pueblo, entre otros; y por los Gobiernos Regionales y Locales.

Para su administración, el Estado Peruano está dividido en 25 Gobiernos Regionales, 195 Gobiernos locales provinciales y más de 1,600 Gobiernos locales distritales. El Plan de Regionalización fue creado para reducir el excesivo centralismo de Lima, y así, lograr el crecimiento económico y social del resto del país.

Actualmente, el proceso de regionalización ha sido muy cuestionado, tanto es así que el 61% de peruanos no encuentra mejorías en sus respectivas ciudades (Ipsos, 2014). Lo mismo sucede con los tres poderes del estado, cuyo nivel de aprobación ha tenido una tendencia hacia la baja desde el periodo junio 2001 y junio 2014 (Ipsos, 2014).

**Fuerzas Armadas.** El Ministerio de Defensa es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas. Es el encargado de conducir las operaciones militares a través del conjunto de las Fuerzas Armadas, cuyo objetivo principal es el de garantizar la soberanía e integridad territorial, conforme a la Política de Seguridad y Defensa Nacional. Las fuerzas armadas del Perú están conformadas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea del Perú. Según información del Banco Mundial (2013), el 1.4% del PBI peruano fue destinado para gasto militar. Chile tuvo una inversión del 2.1%.

### **3.1.3. Principios Cardinales**

**Influencia de terceras partes.** Los tratados comerciales conseguidos en los últimos 20 años han favorecido al progreso económico y social que viene atravesando el estado peruano. Estos acuerdos comerciales han permitido el incremento de la exportación e importación de los países firmantes.

**Lazos pasados y presentes.** A pesar de la conquista del Perú a manos de los españoles, la cultura inca aún está presente en el territorio. Restos arqueológicos, costumbres, flora y fauna de la época; son aspectos que perduraron a lo largo del tiempo. También es

importante mencionar que el Virreinato trajo consigo progreso, con nuevas formas de organización y actividades económicas no vistas hasta entonces. Sin embargo, en lo social trajo una diferencia marcada de clases que hasta hoy existe, en mayor o menor medida, además de una centralización marcada en la capital de Lima.

***Contra balance de los intereses.*** El Perú es un país rico en recursos naturales y con una amplia biodiversidad. También es un territorio rico a nivel cultural, con una gastronomía que tiene reconocimiento internacional. En la actualidad, es gracias a la economía abierta de mercado que se ha podido sacar provecho de las ventajas comparativas mencionadas. No solamente porque existen mercados de afuera, como China, que son consumidores de materias primas, sino también por la misma necesidad de países emergentes como el Perú, de obtener tecnología e insumos para la producción.

***Conservación de los enemigos.*** Las relaciones internacionales deben ser manejadas de la mejor manera para evitar conflictos que puedan traer consecuencias económicas y sociales. Históricamente el Perú ha tenido conflictos con países vecinos, principalmente por problemas limítrofes que muchas veces fueron un pretexto. Sin embargo, la historia ha demostrado que más que intentar eliminar a un “enemigo”, lo mejor es conservarlo. Así el beneficio es mucho mayor, porque los países se necesitan unos a otros, no solo por un tema de mercado, sino también como motivación para mejorar cada aspecto de la sociedad. En este punto la cancillería peruana ha obrado con éxito, no solo resolviendo los problemas limítrofes, sino también haciendo que la interdependencia entre países sea mayor. Es así que por ejemplo, la inversión de Chile en el Perú está presente en casi todos los sectores de destino. (Acuerdos Comerciales del Perú, 2014). Lo anterior es importante ya que impide que cualquier conflicto prospere.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la Región Huánuco**

Según la información descrita existen factores que afectan positiva y negativamente

a la región objeto de estudio. Es importante resaltar la política exterior que viene manejando el Estado Peruano en el ámbito económico, donde la apertura de mercados permitirá la aparición de nuevos destinos para los productos del país. En el caso de la Región Huánuco, esta situación se presenta como una oportunidad para poder explotar los tratados y/o acuerdos celebrados con las principales economías del mundo, como son China, EEUU, la Unión Europea y Japón, mercados consumidores de productos tradicionales.

En lo social, todavía persiste una desigualdad que viene desde épocas coloniales, en donde Lima alcanza una mayor notoriedad en desmedro del resto de provincias. Esto a pesar del proceso de regionalización que se llevó a cabo en el 2002. Lo anterior significó que la migración hacia Lima aumente, como en el caso de la Región Huánuco, donde la migración neta es negativa (Censo INEI, 2007).

En cuanto a infraestructura, existe un déficit en vías de comunicación y en tecnologías de la información y comunicaciones. En lo geográfico, la ubicación del país y la cercanía de la Región Huánuco a la frontera de Brasil crean oportunidades de una expansión comercial. En lo político, los intereses personales y la corrupción siguen afectando la institucionalidad del país. Como consecuencia, la imagen del país se deteriora afectando las inversiones privadas.

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

El objetivo del presente punto es determinar si el Perú tiene las condiciones necesarias para que la organización objeto de estudio pueda ser competitiva en el mercado global. Esta competitividad de la que se menciona ya no se explica a través de la teoría clásica, la cual se sustenta en demasía en lo que uno posee como país. Porter (2009) manifestó que en un entorno de globalización y mundialización de la competencia, ya no se trata de tener sino de crear las oportunidades para obtener ventajas competitivas, a través del conocimiento, y la posterior innovación y mejora.

Porter (2009) propone cuatro atributos para crear el ambiente nacional en que las empresas nacen y aprenden a competir. Estas conforman el llamado “Rombo de la Competitividad”.

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Según Porter (2009), en una economía global como la que vivimos hoy, la prosperidad de un país no se hereda sino se crea. Es decir, la competitividad de una nación dependerá de la creación de conocimiento para la innovación y mejora de las industrias o sectores.

En el 2014, el Foro Económico Mundial (World Economic Forum) publicó las cifras del Índice de Competitividad Global. En ella, el Perú se ubica en el puesto 65 de un total de 144 países. A nivel sudamericano, Chile sigue posicionándose en el primer lugar.

El ranking de Competitividad Global evidencia que el Perú sigue siendo fuerte en políticas fiscales y monetarias, variables consideradas de corto plazo. Sin embargo, existen otras variables en la que se necesitan mejorar. Así, el Perú ocupa el puesto 118 en “Instituciones”, 117 en “Innovación” y 94 en “Salud y Educación Primaria”. Es más, si se desagrega lo anterior, se evidencia que hay problemas de competitividad en “inversión en investigación” y “calidad de enseñanza de matemáticas y ciencias”.

A pesar de lo anterior, el Perú muestra señales de cambio. La exportación de productos no tradicionales se ha incrementado en los últimos años a expensas de la tradicional. Lo mismo sucede en el PBI, donde el sector transformación superó al extractivo. En el ámbito de la ciencia y tecnología, el gobierno peruano creó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), institución que busca promover el desarrollo de la ciencia y tecnología en el país.

CONCYTEC ha lanzado una serie de programas importantes como por ejemplo, incentivos tributarios por innovación; se creó el Fondo Nacional de Desarrollo Científico,

para impulsar la investigación y desarrollo tecnológico; también se fundó EUREKA, que es una feria nacional que estimula el ingenio, la intuición científica y la habilidad experimental.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda interna de un país es otro factor importante para ganar competitividad. Según lo manifestado por Porter (2009), es el carácter de la demanda interna más que la cantidad lo que importa. Es decir, un país obtendrá ventajas competitivas si la demanda es más exigente e informada.

Según Felicísimo (2014), CEO de P&G Perú, la principal característica del consumidor peruano es la búsqueda de la calidad, razón por la cual, dicha empresa constantemente busca innovar sus productos. La afirmación anterior también es compartida por los resultados de la Encuesta Global de Confianza del Consumidor, realizado por la empresa Nielsen en el último trimestre del 2013. En ella se afirma que el 87% de los peruanos valora la calidad al momento de adquirir un producto. Asimismo, también se informa que el consumidor peruano es informado y consiente al momento de realizar las compras.

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

La competitividad en un determinado sector también se ve influenciada por su estructura empresarial, su organización y sus conductores. Igualmente, la rivalidad entre empresas es clave para la ventaja competitiva. Según Porter (2009), es quizás el atributo o vértice más importante del “Rombo de Competitividad” de una nación.

En el 2012, el INEI informó que en el Perú existían 1, 575,529 empresas; y que de este universo, el 95.1% pertenecía a la Micro-empresa y el 46.5% se dedicaba al Comercio y reparación de vehículos. En el segmento “Mediana y Gran Empresa”, el total de empresas era de 9,527. En cuanto a la conducción, el rango de edad predominante, tanto en hombres como en mujeres, era de 25 a 49 años. Además, el 67.8% tenía educación superior.

En relación a la rivalidad de empresas, la mayor concentración en los tres segmentos empresariales se encuentra en actividades de “Comercio y Reparación de Vehículos”. De la misma forma, la menor concentración está en actividades de “Electricidad, Gas y Agua”.

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

Es importante para una nación poder contar con industrias de bienes intermedios y de capital que sean competitivas internacionalmente; no solo porque proveen de insumos o equipos a las empresas, sino por la ventaja que supone el de poder trabajar estrechamente para conseguir mejoras o innovaciones.

En la industria de bienes intermedios y de capital tenemos las siguientes actividades: fabricación de papel y productos de papel; edición, impresión y reproducción de grabaciones; fabricación de sustancias y productos químicos; fabricación de productos de caucho y plástico; fabricación de otros productos de minerales no metálicos; fabricación de productos elaborados de metal; y fabricación de maquinaria.

En cuanto a la oferta de estos bienes, no solo se demanda producción local, sino también de afuera. En el 2014, la SUNAT informó que las importaciones de Materias Primas y productos intermedios habían aumentado en 2% en comparación con el año 2013. En cambio, Bienes de Capital y materiales de construcción se contrajeron en 10%.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en la Región Huánuco**

El análisis competitivo del país determina el campo de juego de sus diferentes sectores (Porter, 2009). Del análisis del Rombo de la Competitividad se desprende que existen condiciones favorables y desfavorables para el desarrollo de uno o más sectores competitivos en la Región Huánuco:

En primer lugar, la participación del Estado en el fomento de la innovación e investigación aún es reducida. La Región Huánuco cuenta con 18 Centros de Educación Técnico Productiva, sin embargo, el 90% de ellos tienen cursos o especialidades distintas al

ámbito productivo.

Segundo, el consumidor peruano se está caracterizando por ser cada vez más informado y exigente. Esto sirve de incentivo para que las empresas se preocupen por ser cada vez mejores, propiciando el desarrollo empresarial en la región.

Tercero, la mayor cantidad de empresas son micro y pequeña. Esto nos da la posibilidad de crear polos de desarrollo por sectores para su crecimiento. Además, el nivel de competencia no es alto en sectores como el agropecuario, sector predominante en la Región Huánuco. Por último, la existencia de insumos importados de altos costos reduce el margen de ganancia de las empresas que las utilizan.

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

Las organizaciones según D'Alessio (2012), deben realizar una evaluación externa respecto a las tendencias y eventos existentes dentro de su entorno. La justificación a lo anterior, es la existencia de variables que no son controladas directamente la empresa. El análisis PESTE identificará las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

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

**Corrupción.** El Perú se encuentra ubicado en el puesto 85 del Índice de Percepción de la Corrupción 2014. Según expertos de Transparencia Internacional, quienes realizaron el estudio, la corrupción mina el crecimiento económico de un país afectando a los sectores más pobres. En el Perú, esto se evidencia en los casos de corrupción vistos en el sector público, ya sea por tráfico de influencias, malversación de fondos, coimas y nepotismo.

La percepción de la población peruana coincide con lo señalado en el párrafo anterior. En el 2013, la empresa Ipsos Perú realizó una encuesta sobre las instituciones más corruptas del país. El 55% consideró al Congreso de la República como la más corrupta, seguido de la Policía Nacional y el Poder Judicial. En cuanto a las Municipalidades y Gobiernos Regionales, el 27 y 24% respectivamente las sindicó como las más corruptas. Cabe recordar



que en el 2014, 19 de los 25 presidentes regionales estaban sometidos a investigaciones fiscales. En cuanto a las expectativas futuras de la población, el mismo estudio reveló que el 55% de los peruanos creen que dentro de cinco años la corrupción habrá aumentado.

***Política Laboral.*** La política laboral que ejerce un gobierno es importante para aumentar la competitividad de las empresas y fomentar así el empleo. Para ello, es importante no endurecer en demasía la legislación laboral peruana. Según COMEX (2015), el Perú tiene una legislación laboral poco flexible y que no está acorde a la coyuntura económica actual. Esto no hace más que se pierda competitividad a nivel internacional, restringiendo la posibilidad de hacer nuevos negocios.

COMEX también indica que los problemas más urgentes serían las prácticas de contratación y el despido, además de la flexibilidad en la determinación de salarios y la cooperación en las relaciones entre los trabajadores y empleadores. Asimismo, en cuanto a la flexibilización laboral, también afirmó que esta implica suscribir contratos a plazos laborales temporales, despedir con facilidad y cesar colectivamente justificado en causas objetivas.

En la actualidad, existe un proyecto de Ley General de Trabajo que busca fijar reglas claras en materia laboral. Lamentablemente su aprobación se ha venido dilatando desde hace más de 10 años. El proyecto contiene más de 400 artículos sobre todas las leyes en materia laboral, que incluyen aspectos como despidos, beneficios, libertad sindical, entre otros.

Durante los últimos años distintos expertos en el ámbito laboral vienen opinando sobre las repercusiones de esta nueva Ley de Trabajo. De este debate han surgido aspectos positivos y negativos. Por ejemplo en cuanto a este último, el abogado laboralista Jaime Cuzquén (2012) advierte que la Ley de Trabajo restaría competitividad a las empresas peruanas. Básicamente por un incremento en los costos laborales y la eliminación de mecanismos flexibles.

Para este año 2015 el Ministro de Trabajo Daniel Maurate tiene previsto reuniones

con los principales sindicatos y gremios empresariales para llegar a un consenso. Sin embargo, las expectativas para la aprobación de la Ley de Trabajo son bajas, sobre todo para este gobierno.

El estado peruano, teniendo en cuenta que no todas las empresas son iguales en tamaño y recursos, aprobó un régimen laboral especial para la micro y pequeña empresa, la misma que busca incrementar la formalidad laboral y la competitividad de aquellas.

**Seguridad Jurídica.** Un aspecto importante para el fomento de las inversiones en un país es el nivel de seguridad jurídica que esta ofrece. En ese sentido, es muy importante que el Perú sea considerado un país que cumple con sus acuerdos y con lo que dicta sus leyes.

En el 2012, la consultora Llorente & Cuenca informaba a través de un estudio sobre las relaciones empresa – gobierno de América Latina, que el 50.7% de los empresarios peruanos creía que la seguridad jurídica era suficiente, el 30.3% baja y el 4.6% muy baja.

El Banco Mundial, en su publicación del Doing Business 2015, reveló información importante respecto a temas relacionados con la seguridad jurídica del país. Es así que el Perú ocupa el puesto 100 en cumplimientos de contratos, 40 en protección de inversionistas monetarios y 76 en resolución de la insolvencia. El estudio tuvo una cobertura de 189 economías.

**Política Monetaria y Fiscal.** El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) maneja la política monetaria bajo un esquema de metas explícitas de inflación. Es decir, el BCR informa la meta anual de inflación y con ello define las expectativas de las personas.

Actualmente la política monetaria está orientada a que la inflación esté entre 1 y 3%. El Banco Central de Reserva se conduce a través del manejo de la tasa de interés de corto plazo, llamado tasa de interés de referencia interbancaria, y su efectividad se mide a través de los resultados que pudiera tener en la demanda agregada y por consiguientes sobre la inflación (BCRP, 2002).

En los últimos años el BCRP ha logrado mantener la inflación en niveles bajos, favoreciendo al desarrollo económico. Asimismo, el Perú maneja un tipo de cambio flotante pero con una participación activa del BCRP, para evitar fluctuaciones altas que puedan perjudicar a algún agente económico (IPE, 2013).

En cuanto a la política fiscal, el país ha venido aplicando una política expansiva con el objetivo de estimular la demanda agregada y levantar la economía. Es así que el Ministerio de Economía y Finanzas decretó en el último semestre del 2014, como parte del paquete de incentivos económicos, la reducción del impuesto a la renta, iniciativa que fue bien recibida por el sector empresarial.

**Organización del Estado.** El estado peruano se encuentra organizado según el principio de separación de poderes. Es así que está conformado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial. Adicionalmente existen los Organismos Constitucionales Autónomos, los Gobiernos Regionales y Locales.

El Poder ejecutivo está representado por el Presidente de la República, acompañado del Consejo de Ministros; el Poder Legislativo reside en el Congreso de la República, formado por una sola cámara de 130 miembros elegidos por sufragio directo, al igual que el Presidente de la República; y el Poder Judicial es el órgano encargado de administrar justicia.

La Constitución política, para salvaguardar el estado de derecho y la mayor eficiencia en la ejecución de algunas labores, ha constituido algunos organismos autónomos, que no dependen de ninguno de los poderes del Estado.

La administración de cada región está a cargo de los Gobiernos Regionales, cada uno de estos conformado por un Consejo Regional, una Presidencia Regional y un Consejo de Coordinación Regional. Asimismo, los Gobiernos Locales, a través de las Municipalidades Provinciales y Distritales, están encargados de la administración a nivel local, es decir provincias, distritos y centros poblados.

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

**Comercio Exterior y Acuerdos Comerciales.** En los años 90, el Perú inició una política de estado de apertura comercial hacia el exterior. El objetivo fue el de aprovechar sus recursos naturales e ir fortaleciendo los bienes y servicios producidos en el país para colocarlos en el extranjero.

En relación a los acuerdos comerciales, la línea de acción se enrumba a buscar la integración del Perú con el resto de países. Esto mediante la reducción de barreras y la simplificación de procedimientos que regulan el flujo de los factores productivos desde y hacia el país. En ese sentido, la modalidad de acuerdo comercial más utilizado son los Tratados de Libre Comercio (MEF, 2015).

Entre los principales acuerdos comerciales con otros países, destacan el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), los Tratados de Libre Comercio con EEUU, China, Canadá y la Unión Europea.

El APEC nació en respuesta a la creación de otros bloques regionales, como el de la Comunidad Europea. Está compuesta por 21 economías: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, China, Hong Kong, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papua Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur; Taipei Chino, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam.

Entre los acuerdos por entrar en vigencia, resalta el Acuerdo de Asociación Transpacífico, que permitirá una mayor expansión de las exportaciones no tradicionales; y la Alianza del Pacífico, que permitirá la plena libertad para la circulación de bienes, servicios, capitales y personas, con miras a convertir este espacio en un modelo de integración para la región, consolidando además una plataforma económica común con proyección al mundo, especialmente hacia el Asia (Acuerdos Comerciales del Perú, 2015).

**Poder Adquisitivo.** El poder adquisitivo en relación a las personas, se refiere a la

capacidad económica que tienen aquellas para adquirir bienes y servicios. Siendo así, importa conocer la evolución de la tasa de inflación y el nivel de variación salarial promedio en el Perú.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2015), la tasa de inflación para el horizonte 2015-2016 será de 2%, a diferencia del año anterior que fue de 3.2%. En el caso de la remuneración, en el 2015 se tiene proyectado un incremento salarial promedio entre el 6 y 7%. (Semana Económica, 2014)

**Balanza Comercial.** La balanza comercial registra las transacciones comerciales de mercancías entre los residentes de la economía peruana y los del resto del mundo. El Perú logró en el 2014 el mayor déficit comercial de su historia, debido a la caída de las cotizaciones internacionales de los metales. El BCR mostró que el primer saldo negativo del 2015 es menor al déficit comercial de US\$ 450 millones de enero del año pasado, pero difiere del superávit de US\$ 208 millones de diciembre.

En enero de este año, las exportaciones sumaron US\$ 2,845 millones, menor a los US\$ 3,167 millones de ventas en el mismo mes del año pasado, precisó el ente emisor. Mientras tanto, las importaciones fueron de US\$ 3,163 millones en enero, por debajo de los US\$ 3,616 millones registrados en el mismo mes del 2014.

La apreciación del dólar en el mercado cambiario permitirá mejorar la balanza comercial del 2015, que hasta ahora ha sido deficitaria, e incluso alcanzar un superávit comercial, pero dependerá del comportamiento de las exportaciones, sostuvo el director de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), César Peñaranda.

La tendencia alcista que registrará la moneda extranjera el próximo año elevará la competitividad de los productos nacionales en el extranjero pues saldrán al mercado con precios más baratos por la depresión del nuevo sol. Sin embargo, la apreciación del dólar no será favorable para las inversiones en el país, pues tomando en cuenta que el Perú es un

importador de bienes de capital, el alza de la moneda extranjera obliga a una mayor demanda de capital.

**Acuerdos de integración y cooperación.** En los años noventa el Perú empezó a exportar muchos más productos a otros países y abrió su mercado para poder importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología que sus empresas necesitaban para ser más competitivas. Así mismo, el Perú comenzó a exportar usando algunos sistemas de preferencia comercial que países como Estados Unidos y la Unión Europea ofrecían. Sin embargo, aunque estos sistemas eran buenos, resultaron insuficientes. Las exportaciones peruanas seguían aumentando, pero sin la seguridad de que esas preferencias continuarían. Eso impedía a los peruanos empezar proyectos de exportación más grandes y al largo plazo.

Para consolidar el ingreso de sus productos a esos mercados, el Perú decidió negociar acuerdos comerciales con los países a los que más vendía y vende hoy. Con Tratados de Libre Comercio (TLC) todos los beneficios que Perú tenía para exportar ya no serían temporales ni limitados, sino que estarían consolidados en Acuerdos Comerciales amplios y permanentes. Hoy, gracias a los TLC o Acuerdos Comerciales del Perú, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

A través de la suscripción de tratados de libre comercio, de la movilidad de capitales, y de la apertura, el Perú, al estar integrado a la economía mundial, se beneficia de estas tendencias, y muchos de los productores nacionales se encuentran cosechando estos beneficios. Asimismo, los procesos de apertura favorecen al mayor flujo de inversión productiva.

**Inversión pública.** La ejecución de la inversión pública en el Perú alcanzó cifras récord en el 2014. El Ministerio de Economía y Finanzas informó que al cierre del año el monto ejecutado llegó a S/. 32,278 millones, cifra superior en 7% a lo registrado en el 2013.

La inversión pública del gobierno nacional fue determinante al mostrar un incremento de 23.4% en relación al año anterior, habiéndose invertido un monto de S/. 12,008 millones. El 2014 se ejecutó el 80.3% del presupuesto destinado a gasto de inversión, porcentaje de ejecución que supera largamente los niveles de los últimos años y que marca un nuevo récord. De igual forma, en el 2014, el gobierno nacional registró un nivel de ejecución de 88.4% en su presupuesto de inversión, superando su registro más alto de 82% registrado en el año 2012.

En relación a los gobiernos locales, éstos también alcanzaron cifras récord en inversión pública llegando a los S/. 14,061 millones, con un 75% de ejecución, superando de esta manera su registro más alto que se alcanzó en el año 2010, con un 73%. Por su parte, los gobiernos regionales ejecutaron S/. 6,208 millones en inversión pública, 80% del monto presupuestado para inversión, superando su registro más alto del año pasado que fue de 78%.

Cabe precisar que, entre el 28 de julio de 2011 y el 31 de diciembre de 2014, la inversión pública ejecutada en el país alcanza los S/. 101,679 millones, proyectándose que esta cifra superará los S/. 160,000 millones a julio de 2016.

***Ejecución del gasto público.*** El Ministerio de Economía y Finanzas informó que la ejecución del gasto público total en el 2014 fue de 89.9%, superando la ejecución record lograda el año 2013 con 86%. El gasto público del Estado fue de S/. 130,005 millones el año pasado, mostrando un incremento de 12.3% respecto del año previo.

En todos los niveles de gobierno se logró una ejecución récord en términos de gasto público, así el gobierno nacional alcanzó un nivel de ejecución de 93.1%, con un monto de S/. 80,108 millones. La ejecución del año 2014 en términos de gasto e inversión pública logró récords apreciables, contribuyendo al despliegue de una política fiscal contra cíclica efectiva para el país, en un año complicado para todos los países de América Latina.

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

**Empleo.** El empleo está creciendo menos rápido que el PBI por el menor dinamismo de las inversiones y, en ese contexto, existen empresas que están más preocupadas en reducir sus costos, Así, se estima que el empleo en el país subiría entre 2% y 3% 2015 si la economía nacional mantiene un ritmo de crecimiento de entre 5.0% y 5.1%.

Según datos del INEI, mientras Lima y algunas ciudades del interior continúan mostrando números positivos, la situación es diferente para Huaraz, Cajamarca, Puerto Maldonado, Pisco, Cerro de Pasco, Pucallpa, Paita, Talara, Chiclayo, Piura y Trujillo, donde se aprecia una clara disminución de nuevos puestos de trabajo, con cifras en rojo que superan incluso los dos dígitos, como el -10.2% de la capital ancashina.

El Ministerio de Trabajo, anunció que se ha trazado la meta de reducir de 57% a 53% el nivel de informalidad laboral en el país. Adelantó que dicha estrategia tiene mayor incidencia en la legislación laboral y de seguridad social, operable a través del sistema inspectivo de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL).

Jorge Toyama, profesor de la Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo de ESAN, sostiene que, de acuerdo con las perspectivas, lamentablemente la tendencia negativa seguirá por lo que no se aprecia, en el corto plazo, indicios que permitan sostener una recuperación del empleo.

La rigidez de las normas laborales peruanas es la mayor en los países de más alto crecimiento en la región, y constituye uno de los factores relevantes, a lo que se suma la ausencia de una cultura a favor de la formalidad y de las normas que estimulen el trabajo en la microempresa, donde el empleo formal cae dramáticamente. Las personas tienen trabajo; pero en la informalidad, sin seguro y con baja retribución.

**Seguridad.** Una característica de los países andinos y que influye socialmente en el mundo es la producción de la cocaína y, por ende, la presencia del narcotráfico. El mapa de



las drogas en las Américas cambió en algunos aspectos y en otros se mantuvo igual, pero sin muchas mejoras registradas.

Estados Unidos sigue siendo el principal mercado mundial de cocaína, con 4.8 millones de consumidores registrados en 2009. Es una leve baja con respecto a 2008, cuando 5.3 millones consumieron cocaína en este país, según la Junta Internacional de Fiscalización de Estupefacientes (JIFE). EE.UU. representa el 41% del mercado internacional de la cocaína y Europa el 29%, según la JIFE. "Aunque el mercado de la cocaína se ha reducido en América del Norte, sigue aumentando en Europa", aseguró el organismo.

Pero aunque EE.UU. no aumentó el consumo de la cocaína, sí aumentó el consumo de otras drogas como la heroína, metanfetamina y el cannabis. De hecho, entre 2008 y 2009 hubo un aumento de 2.5 millones de personas que consumieron drogas ilícitas. En Perú, los cultivos ilícitos de coca crecieron en los últimos años y alcanzaron casi 60,000 hectáreas en 2009. Esto quiere decir que tiene un potencial de producción de 119,000 toneladas hojas de coca. A nivel regional, la actual cobertura de cultivos de coca se distribuye en 13 regiones, con mayores extensiones en las regiones Cusco y Huánuco.

El reporte de la Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito (UNODC) sobre la producción de hoja de coca en el Perú señala que el país redujo sus cultivos a 60,400 hectáreas a diciembre de 2012, lo que representa una caída de 3.4% (62,500 ha) respecto a 2011; sin embargo, este esfuerzo no sirve para evitar mantener la triste hegemonía de ser el primer productor mundial de este estupefaciente, según lo muestra el Informe de Monitoreo de Cultivos de Coca 2012.

De acuerdo con estudios del INEI, la demanda de hoja de coca para el consumo tradicional no pasa de nueve mil toneladas métricas, lo que requiere de unas 6,700 ha. Esto significa que la producción de coca en las 53,700 hectáreas restantes se va directo al narcotráfico.

El área conflictiva del Valle del río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM) sigue siendo la mayor zona productora de coca en el Perú, seguida por el Cuzco y Huánuco. En el 2012, produjo hoja de coca para el narcotráfico en 19,965 ha, lo que constituye el 33.1% de toda la coca del país. Si se sumara la producción del VRAEM con la de La Convención-Lares (20.8%), Alto Huallaga (15.7%) y la de Pichis-Palcazu-Pachitea (7.8%) se obtiene 77.4% de toda la hoja de coca peruana. La producción de hoja de coca en el VRAEM ha sido estimada en 72,413 TM, nada menos que el 56.2% de la producción nacional, que es de 128,739 TM.

El caso peruano registra además un fenómeno llamado "efecto globo". Esto significa el surgimiento de nuevas extensiones de cultivos de hoja de coca en lugares que tradicionalmente no eran cocaleros hace unos años. El nacimiento de estas nuevas zonas es consecuencia de las acciones de erradicación e interdicción en regiones como el Alto Huallaga, Aguaytía y otras conocidas desde hace décadas.

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

**Comunicaciones.** Las comunicaciones como la telefonía fija, móvil, y pública a nivel regional se concentran en Lima y Callao, con más del 50% de líneas disponibles. En segundo lugar, se encuentra Arequipa, luego La Libertad y Piura. La Región Huánuco, en relación con sus competidores de la costa, no tiene un adecuado nivel de comunicaciones; no obstante, entre las regiones de la sierra y selva ocupa el sexto lugar en telefonía fija, en telefonía móvil, y el quinto en telefonía pública.

El crecimiento del mercado de telecomunicaciones a nivel local estará impulsado por la mayor capacidad adquisitiva de la población; sin embargo, las trabas burocráticas y otras regulaciones podrían limitarlo. Existe una gran brecha de crecimiento de mercado en telefonía fija y móvil. Por cada 100 personas hay 116 líneas de telefonía móvil y sólo 13 de telefonía fija. Asimismo, la telefonía móvil experimenta un mayor dinamismo con un crecimiento anual de 11.6% frente al 0.3% de la telefonía fija, lo cual refleja una tendencia

hacia la movilidad de las comunicaciones en los últimos años. Dada la maduración de la telefonía móvil, los operadores tornarán su actividad hacia segmentos de mayor valor agregado (datos y banda ancha móvil)

La correlación positiva entre el nivel de ingresos y el acceso a la telefonía móvil nos muestra que el 71.7% del quintil más alto tiene acceso a telefonía móvil frente al 32.1% del quintil más bajo. Asimismo, el 45% de las personas que no tienen acceso a un móvil señala que es por motivos económicos. Cerca del 40.0% de los hogares que tienen acceso a telefonía móvil pero no a fija no piensa adquirir esta última porque no les parece útil.

Tacna y Arequipa son las regiones con mayor acceso a telefonía móvil, mientras que Loreto, San Martín, Huancavelica y Apurímac son las regiones con menor acceso. Las primeras se ubican dentro del tercio superior en niveles de ingreso. El principal reto a enfrentar en el sector será implementar la infraestructura adecuada a la tecnología 4G, lo cual implica una cuadruplicación de las estaciones base y una duplicación del número de antenas, a fin de ofrecer el servicio a las principales ciudades del país y los lugares con mayor afluencia turística.

**Informática.** El desempeño macroeconómico de Perú tiene relación directa con las inversiones nacionales y extranjeras. En este sentido, se puede concluir que el despliegue de infraestructura para la prestación de los servicios de telecomunicaciones y de banda ancha en los próximos años será favorable.

Tal desarrollo de infraestructura en comunicaciones debe servir para lograr la inclusión digital, la integración de la población y la generación de oportunidades de desarrollo, con mayor productividad y tasas sostenibles de crecimiento que permitan disponer de mejores niveles de vida en la población peruana.

Según Informe del BID sobre la situación de conectividad de internet y banda ancha en Perú (2014), el desarrollo de la banda ancha ha mostrado una notable brecha de acceso

entre departamentos. Lima y Callao presentan 671,635 conexiones de banda ancha (6.7 conexiones por cada 100 habitantes); en 10 departamentos los niveles de densidad no alcanzan siquiera la unidad. A pesar del crecimiento del número de conexiones de banda ancha, este desarrollo es incipiente en los departamentos de la sierra y selva del país.

Desde el año 2006, Perú viene perdiendo posiciones de forma constante respecto al NRI y los demás países del mundo, pasando de la posición 63 a la posición 103. Asimismo, en comparación con otros 20 países de la región, Perú se encuentra posicionado en la mitad inferior, bajo en el NRI con respecto a 4 países: Uruguay, México, Colombia y Ecuador.

Finalmente, es importante resaltar el impacto significativo que han tenido las cabinas públicas como medio de acceso al servicio de Internet, dado que los niveles de acceso se han mantenido con más del 64% de participación entre los distintos medios. Ello significa que las cabinas públicas son el principal medio de acceso a Internet en el país, seguidas de los hogares, en una proporción menor (un poco menos de la mitad).

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

**Contaminación ambiental.** La minería ilegal en el Perú o extracción ilegal de minerales es una actividad económica que consiste en la explotación de minerales metálicos (como el oro), y no metálicos (arcilla, mármoles, entre otros), sin control ni regulación social y ambiental de parte del Estado peruano. Los que la promueven y realizan disponen de medios y formas de organización, que actúan al margen de los mecanismos de control del Estado y evaden de manera sistemática las normas.

La minería ilegal se caracteriza por desarrollarse en lugares remotos, donde existen pocas instituciones del Estado, lo que dificulta la labor de vigilancia y fiscalización en menoscabo de la legalidad. Lo informal de esta actividad conduce a la ilegalidad, desarrollándose en distintos niveles: mediana minería, minería a pequeña escala y minería artesanal. Los mineros ilegales no realizan prácticas ambientales, ya que utilizan de manera

incorrecta el mercurio y cianuro. La remoción de suelo produce deforestación y erosión de suelos, y los residuos generados con alto contenido de sólidos en suspensión son arrojados a los ríos.

Los principales impactos que genera la minería ilegal en el país son de carácter ambiental y socioeconómico. El impacto ambiental que genera la minería ilegal es por contaminación de los suelos, agua, aire. La minería ilegal alienta la explotación, y en algunos casos hasta la esclavitud de miles de personas (mujeres y niños), que son captadas por organizaciones para las cuales no existen leyes.

El narcotráfico es uno de los beneficiarios ocultos de la extracción ilegal de minerales. La DEA, agencia del departamento de Justicia de los Estados Unidos para la lucha contra el contrabando y consumo de droga, y la Policía Nacional del Perú informan que el comercio del oro se habría convertido en el mecanismo más eficiente para lavar dinero de acuerdo a informes de las agencias internacionales de lucha contra el narcotráfico

Desastres naturales y climáticos. Según el Centro de Estudios y Prevención de Desastres en el Perú, cuatro los fenómenos naturales que ocasionan los desastres de mayor envergadura: los terremotos, las inundaciones, los huaycos y las sequías. Hay muchos otros que ocurren eventualmente pero que tienen un impacto menor en términos territoriales, en cantidad de víctimas, daños y pérdidas económicas que los antes citados. Algunos de estos son: las heladas, los maremotos, los incendios forestales, los deslizamientos, los aluviones y el friaje.

También deben mencionarse las erupciones volcánicas, las cuales no se han producido en forma severa desde hace 400 años. Sin embargo, el Perú tiene una zona volcánica bien definida, la que se ubica en la parte sur del territorio, entre las regiones de Tacna, Moquegua, Arequipa y Ayacucho, donde hay más de 20 volcanes importantes, algunos de los cuales están activos.

Los huaycos (o llocllas en el idioma quechua) son flujos de lodo y piedras con gran poder destructivo, muy comunes en el Perú. Se forman en las partes altas de las micro cuencas debido a la existencia de capas de suelo deleznable en la superficie o depósitos no consolidados de suelo, que son removidos por las lluvias. Los huaycos se producen en mayor medida en las cuencas de la vertiente occidental de la cordillera de los Andes y en las cuencas de su vertiente oriental (Selva alta). Al igual que las inundaciones, los huaycos se producen durante la temporada de lluvias, entre diciembre y abril.

Las inundaciones se producen entre los meses de noviembre y abril de cada año, durante la temporada de lluvias. Las sequías se producen en la Sierra sur. Allí la temporada de lluvias se inicia en diciembre y termina en abril, los cultivos están supeditados al riego de lluvia y los territorios de pastoreo dependen de la vegetación que producen las precipitaciones pluviales. Las sequías se presentan con frecuencia e intensidad irregular, afectando la actividad agropecuaria, la producción de hidroenergía eléctrica e incluso el abastecimiento normal de agua potable en las ciudades.

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

Al realizar un análisis externo de la realidad actual de la Región Huánuco, se identificaron las oportunidades que tenemos que aprovechar para el progreso de la región y evitar el avance de las amenazas que ponen en peligro nuestro desarrollo. En esa medida, procedimos a preparar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). En aquella matriz, realizamos una lista de los factores determinantes que constituyen el éxito de la región, asignándole valores de importancia para beneficio de la organización y de los valores que la aquejan.

Se muestra los resultados del análisis de la Matriz EFE (ver Tabla 6), donde la región obtuvo un puntaje de 1.66 muy debajo del promedio ponderado de 2.5. Este puntaje nos revela que la organización presenta deficiencias para aprovechar sus oportunidades y evadir

las amenazas de su entorno. Asimismo, nos indica que para las oportunidades se obtuvo un puntaje de 1.15 y para las amenazas un valor de 0.51, lo que significa que tenemos un puntaje ligeramente superior para cultivar nuestras oportunidades sin descuidar los peligros latentes que podrían afectar el desarrollo de la región.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1	Demanda mundial de productos madereros en aumento.	0.08	2	0.16
O2	Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	0.08	2	0.16
O3	Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	0.08	1	0.08
O4	Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	0.05	2	0.10
O5	Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación.	0.10	1	0.10
O6	Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	0.15	3	0.45
O7	Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.	0.10	1	0.10
Sub-total		0.64		1.15
<b>Amenazas</b>				
A1	Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	0.15	1	0.15
A2	Conflictos sociales a nivel nacional.	0.05	1	0.05
A3	Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	0.05	2	0.1
A4	Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	0.05	3	0.15
A5	Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	0.06	1	0.06
Sub-total		0.36		0.51
Total		1.00		1.66

### **3.5. La Región Huánuco y sus Competidores**

El análisis de la estructura competitiva de las regiones se realizará de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

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

El Gobierno Nacional es el proveedor de las regiones y localidades en el Perú, el origen de sus ingresos proviene de las transferencias que se realiza a los Gobiernos Regionales y Locales. Los Gobiernos Regionales sólo generan sus ingresos por el cobro de tasas, prestación de servicios, multas, sanciones y otros. En los Gobiernos Locales sus ingresos se obtienen por contribuciones, impuestos y tributos.

Las transferencias realizadas por el Gobierno Nacional se viabilizan a través del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN), las cuales se destinan solamente a las municipalidades, el Fondo de Compensación Regional (FONCOR), las cuales se destinan a las regiones más pobres y con menores transferencias, el canon (minero, gasífero, hidroenergético, pesquero, etc.), regalías y otras cuentas.

El canon representa uno de los mayores ingresos de las regiones y municipalidades, los cuales se obtienen de la recaudación del impuesto a la renta a las empresas. En los sectores minero, hidroenergético, pesquero, forestal y gasífero, se transfiere el 50% del impuesto a la renta a las regiones donde se explotaron dichos recursos.

En tal sentido, los ingresos de las regiones dependen en gran medida de las transferencias del Gobierno Nacional, su mayor proveedor. Asimismo, para ser proveedor de los gobiernos regionales existen procedimientos regulados, los cuales limitan su poder de negociación.

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

A través del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2025), se han obtenido importantes acuerdos como política de apertura comercial, lo que significa el ingreso de



nuestros productos a los principales compradores del mundo. Estos acuerdos constituyen excelentes oportunidades para el aprovechamiento de nuestras ventajas comparativas y el ingreso de mayores inversionistas privados para impulsar la competencia y mejorar la calidad.

A través del Plan Estratégico Regional Exportador para la Región Huánuco (PERX), se tiene que la región posee recursos naturales abundantes especialmente en productos agrícolas y forestales, los cuales son vitales para su crecimiento económico. En ese sentido, los principales clientes de la región son: la Cooperativa Naranjillo Ltda., Depronar EIRL., Asociación de Productores de Monte Wasi, entre otros.

Sin embargo, el rendimiento de los cultivos aún es bajo, lo que no permite incrementar la productividad. Es necesario mejorar la capacidad y técnica de los agricultores en el uso eficiente del agua y suelos, incorporar técnicas de riego y de infraestructura, mayor acceso a créditos y fertilizantes, para mejorar la calidad de los productos. Finalmente, vincular a las asociaciones para establecer economías de escala. Por lo tanto, su poder negociación es bajo.

En ese sentido, tenemos los excelentes resultados del programa Sierra Exportadora con un incremento en ventas de 231.24% de enero a setiembre 2014, alcanzando la suma de 321 planes de negocio en sus 18 sedes. En exportaciones las mayores ventas se concentran en la región Junín, Piura, Ancash y Huánuco. Asimismo, la Región Huánuco obtiene el primer lugar en inversión en activo fijo. Los mayores compradores de nuestros productos son: Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia y Canadá. La Región Huánuco exporta el cacao, café, a los países de Holanda., Suiza y otros.

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

Las regiones del país gozan de una diversidad genética abundante, especialmente en la actividad agrícola y pesquera, lo que significa excelentes oportunidades para la exportación

de productos nativos como la papa, la quinua, la maca, sachá inchi, uña de gato, entre otros, así como la anchoveta, merluza, calamar gigante, entre otros. Estos productos son muy difíciles de ser sustituidos por el clima y la riqueza marina del país. El uso adecuado y sostenido de estos recursos es vital para el crecimiento de la economía.

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

Según la ley orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867, la integración regional y los acuerdos macroregionales son de vital importancia para el crecimiento económico de las regiones del Perú, lo que permitirá optimizar mejor la inversión pública y privada, así como la asociación de las unidades productivas para establecer economías de escala. Esto detiene la entrada de la competencia porque sus integrantes se encuentran conectados para establecer mejores mecanismos de ejecución y acceso a mayores fuentes de financiamiento, se retroalimentan y obtienen mayores beneficios para su desarrollo. En ese sentido, se tienen excelentes oportunidades con la macroregión centro que agrupa a las regiones de Áncash, Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Ica, Junín y Pasco.

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

La intensa competencia entre las regiones se puede apreciar a través de su contribución al PBI del país, con base en la actividad económica que desarrolla cada una de las regiones para su crecimiento. En esa medida, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013), la región Lima (45.2%), Arequipa (5.4%), La Libertad (4.7) y Piura (4.6%), son las regiones con mayor aporte a la producción del país en el año anterior (INEI, 2012). La Región Huánuco aportó el 0.8% de PBI al país.

Entre las actividades económicas con mayor participación en cada departamento, tenemos la actividad agrícola y ganadería, en menor medida la caza y silvicultura, la cual se concentra en las regiones de Lima (15.1%), La Libertad (10.1), Arequipa (6.9%), Puno (6.9%), y Ica (6.7%) y Piura (5.7%), las cuales congregan el 51.7% del valor agregado bruto

a precio corrientes en el año 2013. La Región Huánuco aportó el (3.7 %), situándose en la mitad superior de los departamentos del país.

Asimismo, esta actividad es importante en los departamentos de Amazonas (33.1%), San Martín (27.3%), Apurímac (24.0%), Ayacucho (18.8%), que son regiones donde predomina una mayor producción agrícola. La Región Huánuco aporta el (23.7%) del valor agregado bruto a valores constantes en el año 2012. En tal sentido, esta información nos muestra que las regiones de la costa, obtuvieron los mejores resultados en esta actividad económica, por su capacidad para afrontar mejor los problemas de la producción agropecuaria del país en el año 2013. El uso eficiente de sus recursos y el desarrollo de innovaciones tecnológicas en las semillas genera productividad y la rentabilidad de los cultivos.

La actividad de la Pesca y Acuicultura, se concentra en las regiones de Piura (21.6%) Ancash (21.4%), Lima (23.8%) e Ica (8.1%), alcanzando el 74.9% del valor agregado bruto a precios corrientes en el año 2013. Asimismo, las regiones con mejores desempeños en el año 2013, son: Ancash (51.8%), Tumbes (41.8%), Lima (39.3%) y La Libertad (26.9%). La Región Huánuco obtuvo una caída considerable (-17.8%). En esta actividad se agrupa a la pesca para consumo directo y la industria de la harina de pescado, las cuales se concentran en las regiones de Piura, Ancash y Lima.

La extracción de minerales, petróleo y gas, se concentra en las regiones de Cusco, Ancash, Arequipa, Cajamarca y la Libertad, los cuales se constituyen como los departamentos con mayor actividad extractiva del país. Asimismo, con relación a la actividad minería nacional, alcanza también a las regiones de Lima, Pasco e Ica. Sin embargo, la Región Huánuco registro un crecimiento del 2.1% en el año 2013.

La actividad minera es la principal fuente de ingresos de las regiones del país, la cual se obtiene mediante el canon, impuesto a la renta que se recauda por el aprovechamiento de

dichos recursos. En ese sentido, la Cámara Nacional de Comercio, Producción y Servicios (Perúcámara) a través del Centro de Investigación Empresarial (CIE, 2015) sostiene que de la macrorregión centro se tiene que las regiones de Ancash, Ayacucho, Ica y Huancavelica, son las regiones que mayores transferencias recibieron en el año anterior y las regiones de Junín, Huánuco, Apurímac y Pasco, son las regiones con las menores transferencias en el año 2014. Sin embargo, la Región Huánuco registró un crecimiento del 97% en relación al año anterior, proveniente en mayor medida por haber cumplido con las metas del Fondo de Estímulo al Desempeño (FED).

La manufactura es la segunda actividad económica que tiene mayor participación dentro de la estructura productiva del país en el año 2012, con un puntaje de 14.2%. Esta actividad se concentra en la región de Lima (59.5%), la cual agrupa a las mayores industrias productivas del sector. A estas se suman Ica (5.3%), Piura (5.2%) y Moquegua (5.0%). La Región Huánuco aportó el 0.8% en el año 2013.

La actividad electricidad, agua y gas, se concentra en la región Lima (57.5%), con una mayor producción en la generación energía eléctrica de origen térmica y generación de energía hidráulica, le siguen las regiones Huancavelica (9.8%), Junín (3.8%), Ancash (3.5%) y Piura (3.4%). La Región Huánuco aportó el 2.1% en el año 2013. Asimismo, según información de caracterización del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2014), la inversión privada se concentró en el sector energía por la suma de 2325 millones de dólares.

La actividad construcción se concentra en la región de Lima (40.0%), por ser la que mayor demanda tiene del sector privado y público, para la ejecución de viviendas, centros comerciales y obras de transporte. En la Región Huánuco presento un crecimiento del 11% en el año 2013.

Finalmente, el comercio es la principal actividad económica del país en el año 2012, se concentra en la región de Lima (54.1%). Sin embargo, en las regiones de Arequipa, Piura,

la Libertad y Lambayeque, se presentó una mayor comercialización de productos agrícolas cárnicos, textiles y otros. La Región Huánuco registró un crecimiento del 7.6% en el año 2013 con relación al año anterior.

En conclusión, procedimos a realizar un análisis sobre la rivalidad de las regiones del Perú y como ejercen su dominio en cada actividad económica. En esa medida, se tiene que la participación de la región Lima es preponderante en la agricultura y ganadería, manufactura, electricidad, agua, construcción y comercio. En la actividad de la pesca se presenta una mayor concentración entre las regiones de Piura, Ancash y Lima, y en la actividad minera la región Ancash, Arequipa, Cajamarca, la Libertad y Lima, alcanzan una participación del 50.3% en el año 2013, en menor medida Pasco, Cusco e Ica.

La Región Huánuco tiene una baja participación de las actividades económicas descritas en los puntos anteriores, sin embargo, se concentra en una de las regiones donde predomina la producción agrícola, lo que significa excelentes oportunidades para desarrollar mecanismos de integración y asociación de los agricultores, a fin de desarrollar economías de escala y sobresalir en esta actividad. La creciente inversión en energía hidráulica en el año 2014, representa excelentes oportunidades para ser competitivos en este sector. Finalmente, los sectores de construcción y comercio, representan oportunidades vitales para el desarrollo de la infraestructura y comercialización de los productos agrícolas.

### **3.6. La Región Huánuco y sus Referentes**

La elección de los referentes de la Región Huánuco, se estableció en base al éxito de aquellas regiones han alcanzado en actividades económicas donde la Región Huánuco sostiene su economía.

En el Perú se consideró a las regiones de Lima y Callao, Ancash, San Martín y Ucayali que además de contar con actividades económicas con una mayor productividad a la Región Huánuco se encuentran próximas a su territorio. Así mismo, se consideró como

referente a la región Santander, Colombia. Por ser una de las regiones más importantes para el crecimiento económico en Colombia, así también porque transitaron por excelentes procesos de desarrollo para su industrialización.

También realiza actividades similares a la Región Huánuco, como, por ejemplo la agricultura, ganadería, manufactura, minería y generación de energía eléctrica como posible potencial económico. Asimismo, se analizará la competitividad de Kansas, por ser uno de los estados líderes en la industria agropecuaria de Estados Unidos.

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

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) según D'Alessio (2012), nos muestra la situación de la región con relación a los competidores de nuestra industria, la cual se identificó con base en sus fortalezas y debilidades. Ello, nos sirve para desarrollar sus estrategias competitivas.

La elección de las regiones con mayor grado de competencia, se determinó con base en las actividades económicas donde la Región Huánuco sostiene su economía, las cuales corresponden a la actividad agrícola y ganadería, manufactura, comercio y en menor grado minería. Por lo tanto, las actividades agricultura y ganadería (15.1%), manufactura (59.5%) y comercio (54.1%), sobresalen en la región de Lima y la actividad minera sobresale en la región Ancash (17.8%), ambas regiones líderes de estas actividades económicas. Asimismo, se incluye a la región de San Martín y Ucayali, porque significa excelentes oportunidades para la cooperación y la integración con la macrorregión centro.

La MPC de la Región Huánuco tiene un valor de 1.83 (ver Tabla 7), que la posiciona en el tercer lugar con respecto a Lima y Callao, Ancash, San Martín y Ucayali. En general, se observa que la Región Huánuco tiene las siguientes debilidades mayores en: plana gerencial competente y calificada, educación técnica especializada, desarrollo científico y tecnológico, industrialización y desarrollo tecnológico, con respecto a sus competidores, a pesar de la

diversidad de productos agrícolas y la existencia de cuencas hidrográficas y valles.

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores clave de éxito	Peso	Huánuco		Lima y Callao		Ancash		San Martín		Ucayali	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Gestión direccional competente y personal calificado.	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Infraestructura (Vías de comunicación y servicios básicos).	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Analfabetismo	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Desnutrición Crónica en niños menores de 5 años	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Existencia de recursos naturales	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Desarrollo de un modelo productivo que da valor agregado	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Inversión privada y acceso a financiamiento.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Existencia de asociaciones y/o conglomerados empresariales	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Existencia de factores de diferenciación.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Identidad Regional	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.83</b>		<b>3.05</b>		<b>2.50</b>		<b>2.05</b>		<b>1.98</b>

La Matriz del Perfil Referencial (MPR) según D'Alessio (2012), nos muestra a los mejores competidores existentes en el mundo y de nuestra industria, para tener de referencia sus prácticas y experiencias relevantes. A continuación se analiza los pilares competitivos de

Santander (Colombia) y Kansas (EEUU).

### **Santander-Colombia**

**Economía.** Con el Plan de desarrollo departamental de Santander (2012-2015), se indica que el departamento forma parte de la región andina y se localiza al noroeste del país con un variado territorio. Asimismo, representa a la cuarta economía regional de Colombia con uno de los mayores aportes al PBI promedio de las regiones con el 6%. El tamaño de su economía es mayor a la región de Cundinamarca.

Las principales actividades económicas de la región son la industria, servicios, comercio, agricultura, ganadería y minería. En el sector agricultura, destaca la producción de caña de azúcar, yuca, cacao, y otros. En el año 2014, la agencia calificadora de riesgo Moody's elevó la calificación a BAA2 por los excelentes resultados de la economía colombiana durante el año 2013. Asimismo, durante el año 2008 se registró la mayor inversión extranjera directa en dicho país. Ello, se traduce en procesos regionales de mejora de la competitividad.

Al realizar un análisis de la competitividad de la Región de Santander, se tiene que ha sido capaz de promover la inversión pública y privada en actividades donde la región posee potenciales recursos naturales, los cuales son destinados para la exportación y consumo interno. Asimismo, ha diversificado su producción en diferentes actividades económicas.

**Gobierno.** A través del Plan de desarrollo departamental de Santander (2012-2015), se ha podido identificar los indicadores donde sobresale la región: tiene el segundo PBI per cápita del país, los más bajos índices de pobreza y la mayor cobertura en educación superior del país. Asimismo, de las actividades económicas su participación se concentra en la industria, servicios, comercio, agropecuario y minas. Por otro lado, su modelo de producción se orienta al sector industrial y el sector agropecuario, conectados a través clúster de su agenda de competitividad.



**Personas.** El índice de desarrollo humano de Santander obtuvo un puntaje de 0.88 en el año 2010, superior al índice de desarrollo de humano de las regiones del Perú. Asimismo, en relación a la educación ocupa los primeros lugares en cobertura escolar y calidad del sistema de educativo. Ello, le ha permitido obtener excelentes resultados en las pruebas de rendimiento académico. Finalmente, ocupa el tercer lugar con mayor cobertura en la educación superior con el 46.4%. Estos resultados corresponden a estrategias articuladas en mejorar el acceso (transporte) y permanencia (alimentación) de la educación, a los niños y jóvenes de la región. En indicadores de ciencia, tecnología e innovación, se obtuvieron a 165 estudiantes graduados en maestría y 9 en doctorados de las Instituciones de Educación Superior en el año 2010.

**Infraestructura.** Su principal medio de comunicación se realiza a través del río Magdalena y paralelamente se encuentran el ferrocarril, valioso para el transporte de carga y las personas. Asimismo, el país tiene ejes viales que sirve de conexión con el centro de Colombia. Por otro lado, la región tiene una alta cobertura de agua y saneamiento mayor al 90%. En relación a la red vial, la región obtiene el 81% de la red vial pavimentada en vías nacionales y el 30% en la región Santander. Por lo tanto, respecto de infraestructura departamental aún tiene aspectos por mejorar.

**Empresas.** El principal destino de las exportaciones de la región Santander son Estados Unidos, España, Ecuador, Suiza y México, en el año 2010. En la región predomina la producción de palma de aceite, actividad que emplea a 20,000 trabajadores, y cacao, actividad que genera 25,000 empleos. Asimismo, la producción de café, guayaba y caña. Por otro lado, en el sector avícola obtiene una participación del 26% de la participación nacional. Así también lidera el sector turismo de aventura por su buen clima a lo largo del año donde se practica canotaje, parapente, entre otros.

### **Kansas-Estados Unidos**

**Economía.** Kansas es un estado de Estados Unidos ubicado en el corazón del país; destaca por el nivel de industrialización; entre sus principales industrias están los textiles, el calzado, el papel y sus derivados, el equipamiento para oficinas, equipos de alta tecnología. Asimismo, ocupa el primer lugar en la industria médica y científica de la nación y es el líder nacional de capital riesgo per cápita.

Estados Unidos tuvo un crecimiento en su producto bruto interno de 4.18%. Kansas estado tiene un impuesto de 5.3 por ciento. Su producto bruto interno en 2013 fue de 144.06 billones de dólares y ocupó el trigésimo primer lugar.

El fondo de inversión denominado RainyDaysFund (fondo de estabilización), fue creado con la finalidad de ser un colchón cuando la economía se deteriore. Dicho fondo se compuso desde su creación por una porción de los ingresos recaudados por el impuesto sobre las ganancias de capital; debido a la recesión y a una serie de recortes en los impuestos, el fondo fue usado casi en su totalidad para recuperar el presupuesto del estado.

En el año 2012 se promulgó una ley reduciendo los impuestos en varios ámbitos, fueron de las más grandes reducciones realizadas hasta la fecha, inmediatamente causaron grandes pérdidas en los ingresos del estado, quedando afectados principalmente escuelas y servicios públicos. La evidencia de los recortes realizados difícilmente causará que la economía del estado se recupere.

**Gobierno.** El gobierno de Kansas permite la participación de la población, y la mantiene informada sobre la política fiscal y económica mediante su portal web de transparencia económica. El sufragio se hace electrónicamente, con lo cual el costo es mucho menor y el resultado es más efectivo.

Después de los cambios del año 2012, así como los cambios en el gasto estatal, el estado ahora se enfrenta a un déficit presupuestario de entre \$ 95 millones y \$ 182 millones por año.

**Personas.** A partir de la ley establecida en el año 2012 que reducía los impuestos, la brecha entre los más ricos y muy pobres se ha triplicado respecto al año 1979. En el año 1979, el sueldo más alto era 22.7 veces mayor al sueldo más bajo; para el año 2012 esta cifra se incrementó a 75 veces más. Los sueldos son más bajos para el sector público que para el privado; incluso para el sector público se necesita un grado de estudios superior al sector privado. El estado de Massachusetts pone a disposición de la comunidad un portal web para la fácil búsqueda de empleo, que contiene, entre otros tópicos relacionados a recursos humanos, programas de empleo y el respeto por la diversidad.

La escuela pública es abierta a todas las personas, y es mantenida por los impuestos de la comunidad que se vio afectada por la reforma del año 2012. La escuela privada se crea a partir de otros tipos de fondo. La calidad de sus universidades, entre las que destacan la Universidad de Boston, la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, son poderosos centros académicos que alientan una continua migración de innovadores al estado.

**Infraestructura.** El estado de Kansas muestra una deficiencia en su infraestructura vial y las carreteras interestatales. Principalmente en los caminos colectores y carreteras locales tienen gran necesidad de rehabilitación, principalmente por el débil pavimento y la falta de mantenimiento preventivo. El Estado ha propuesto una inversión en infraestructura de transporte terrestre de 22,500 millones de dólares en los próximos 50 años.

**Empresas.** En Kansas, todo tipo de empresas tienen beneficios y drawbacks, además, se requiere un máximo de 60 días registrar el nombre de una empresa formalmente. A base del análisis de los pilares de competitividad, se realiza la MPR de la Región Huánuco respecto a Santander y Kansas.

La matriz PR muestra importantes brechas competitivas entre la región Santander y la Región Huánuco (ver Tabla 8). Las principales disparidades se centran en la economía, el

gobierno, la infraestructura y las empresas, donde la Región Huánuco llega a representar entre el 1% y 12% de la competitividad de Santander en Bogotá.

Tabla 8

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave de éxito	Peso	Huánuco		Santander		Kansas	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Gestión direccional competente y personal calificado.	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
Infraestructura (Vías de comunicación y servicios básicos).	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Analfabetismo	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Desnutrición Crónica en niños menores de 5 años	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
Existencia de recursos naturales	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Desarrollo de un modelo productivo que da valor agregado	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60
Inversión privada y acceso a financiamiento.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Existencia de asociaciones y/o conglomerados empresariales	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28
Existencia de factores de diferenciación.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20
Identidad Regional	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.83</b>		<b>3.53</b>		<b>4.00</b>

Es importante señalar que Santander, al situarse en una posición geográfica similar a la de la Región Huánuco, no llega a ser del todo competitiva en el factor personas debido a la inseguridad social producida por los conflictos armados en la región andina.

Asimismo, la matriz PR muestra que Kansas supera largamente a la Región Huánuco en la economía por el alto producto bruto interno, adecuado manejo de políticas fiscales y de inversión; en personas, por la calidad de la educación impartida, además del alto ingreso per cápita; infraestructura, por el desarrollo de las vías de acceso, las que cuentan con un nivel de asfalto suficiente para realizar todo tipo de comercio y tránsito de personas y carga; y en

empresas, por su liderazgo en tecnología, investigación y desarrollo, y la concentración de organizaciones exitosas (ver Tabla 8).

### **3.8. Conclusiones**

En general, se presenta un entorno favorable para la Región Huánuco en cuanto desarrollo energético y de desarrollo vial, que debe ser bien aprovechado para la Región Huánuco, donde las oportunidades no han sido del todo aprovechadas, y aún persiste el riesgo de concretización de amenazas que podrían impedir el alcance del futuro deseado. Asimismo, existen grandes diferencias de niveles de competitividad entre la región y los líderes de los sectores económicos donde compete. La Región Huánuco debe mejorar en los siguientes factores para incrementar su productividad: economía, infraestructura y personas, donde la región se encuentra en los últimos lugares del país.

La industria manufacturera se encuentra en auge a nivel nacional y debe desarrollarse y aprovecharse en la Región Huánuco para no depender de las transferencias de recaudaciones fiscales del gobierno central. Por otro lado, la potencial inversión en corredores y ejes de integración económica-comercial nacional e internacionales fortalecerá las futuras relaciones comerciales entre las regiones centro y sur y los estados occidentales de Brasil.

Con respecto a las matrices MPR y MPC, se obtienen resultados similares, la Región Huánuco se sitúa en último lugar. Estos resultados se analizarán a fondo para poder obtener estrategias que ayuden a mejorar la posición actual de la Región Huánuco y la conviertan en una región competitiva.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El objetivo del análisis interno es llevar a cabo un diagnóstico de la Región Huánuco. Determinar la situación en la que nos encontramos para identificar nuestras ventajas competitivas y destinar los recursos necesarios para el desarrollo sostenible de la región, con la finalidad de aprovechar nuestras fortalezas y mejorar en los puntos débiles.

Para realizar un análisis interno de la Región Huánuco se requiere de un análisis AMOFHIT. Este análisis comprende: administración y gerencia; marketing ventas; operaciones, logística e infraestructura; finanzas y contabilidad; recursos humanos y cultura; sistemas de información y comunicaciones; y tecnología de investigación y desarrollo.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

El Gobierno Regional de Huánuco tiene plena facultad de velar por el desarrollo político, económico y administrativo de su territorio, así como ser el principal impulsor del desarrollo humano y sostenible de sus habitantes. Asimismo, la administración se renueva cada cuatro años y se encuentra compuesta por un Presidente Regional y un Consejo Regional.

Las funciones del Gobierno Regional de Huánuco según el Manual de Organización y Funciones (MOF) emitido el 13 de Enero del 2012 son:

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

Asimismo, sus principales competencias legislativas son:

6. Planificar el desarrollo integral de la Región Huánuco.

7. Formular y aprobar el Plan de Desarrollo Concertado con las Municipalidades y la Sociedad Civil de la Región.
8. Promover y ejecutar las inversiones públicas de ámbito regional en proyectos de infraestructura vial, energética, de comunicaciones y de servicios básicos de ámbito regional, con estrategias de sostenibilidad y competitividad.
9. Diseñar y ejecutar programas regionales de cuencas, corredores económicos y de ciudades intermedias.
10. Promover la formación de empresas y unidades económicas regionales para concertar sistemas productivos y de servicios.
11. Facilitar los procesos orientados a los mercados internacionales para la agricultura, la agroindustria, la artesanía, la actividad forestal y otros sectores productivos, de acuerdo a las potencialidades.
12. Desarrollar circuitos turísticos que puedan convertirse en ejes de desarrollo.
13. Concretar acuerdos con otras regiones para el fomento del desarrollo económico, social y ambiental.
14. Promover la modernización de la pequeña y mediana empresa regional, articuladas con las tareas de educación, empleo y la actualización e innovación tecnológica.
15. Promover el uso sostenible de los recursos forestales y de biodiversidad.

El Gobierno Regional de Huánuco desarrolló un Plan Estratégico Regional Agrario de 2008 al 2021, un Plan de Desarrollo Regional Concertado de 2009 al 2021, un Plan de Capacitación Presupuesto Participativo de 2013 y un Plan Operativo Institucional de 2014.

En el Plan Estratégico Regional Agrario de 2008 al 2021, se desarrolla los lineamientos para convertir a la Región Huánuco en líder de la actividad agraria y reducir la pobreza de las zonas rurales, a través de un mejor rendimiento de los cultivos y crianza. Este documento señala dentro sus factores críticos de éxito a los abundantes recursos naturales de

la región, el desarrollo de la infraestructura y la industrialización de sus productos agrarios para la exportación.

En el Plan de Desarrollo Regional Concertado de 2009 al 2021 (Reformulado), se desarrolla la situación económica, social, cultural, recursos naturales e intereses de la región. En esa medida, se establece objetivos, estrategias, metas, programas y proyectos, a fin de ser más competitivos en las actividades económicas de la región (agricultura, agroindustria y turismo). Este documento sirve de guía para la Gestión del Gobierno Regional.

En el Plan de Capacitación Presupuesto Participativo (2013), se desarrolla para mejorar las habilidades de gestión de los colaboradores de la región y tiene la participación de los Gobiernos Locales a fin de cumplir con las metas del presupuesto participativo con enfoque de resultados, así como el uso del programa de Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

En el Plan Operativo Institucional de 2014, se desarrolla un programa con las acciones que se llevarán a cabo durante todo el año por cada Órgano de Gobierno. Estos se encuentran destinados a la consecución de las metas y objetivos de la región. Este constituye una guía para alcanzar nuestros objetivos de corto plazo mediante el seguimiento, evaluación y compromiso de todos los involucrados.

Finalmente, la ejecución de los planes elaborados por la región constituyen los lineamientos para alcanzar el desarrollo de sus habitantes y contrarrestar los indicadores de pobreza, salud y educación, que los aquejan. Así también para convertir los sectores de agricultura, la agroindustria y el turismo en oportunidades para la sostenibilidad de su economía.

Sin embargo, el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2014 del Instituto Peruano de Economía señala que la Región Huánuco se posiciona en el puesto diecinueve de las veinticuatro regiones del Perú. La situación de la región se mantiene sin cambios respecto



del año anterior. Los problemas más resaltantes de la Región se destacan en el entorno económico, la educación y la infraestructura. Asimismo, ocupa el último lugar en analfabetismo, el penúltimo lugar en PBI per cápita y un número alto de escolares que no llegan a culminar la educación secundaria. No obstante, la situación en términos de Instituciones ocupa el segundo lugar. En términos de ejecución de la inversión pública al primer semestre del 2014, se evidenció un avance del 33% con solo S/. 78, 078,381 soles millones.

Por otro lado, con relación a la imagen y transparencia de la región. Los resultados de la encuesta de Pro ética de 2013, señalan que los Gobiernos Regionales cuentan un 24% de aprobación respecto de las instituciones más corruptas en nuestro país. Sin embargo, según la encuesta de Ipsos Apoyo del mes de junio del 2014, la Región Huánuco cuenta con un 5% de corrupción. Asimismo, según el Índice de Competitividad Regional (INCORE) 2014 del Instituto Peruano de Economía, señala que la Región Huánuco se posiciona en segundo lugar en términos de Instituciones.

Según el informe de caracterización de la Región Huánuco elaborado por el BCRP de 2014, nos indica que durante los últimos seis años (2009-2014), en términos de la ejecución de la Inversión Pública, la mayor participación se realizó por los Gobiernos Locales (50.1%), el Gobierno regional (29.9%) y el Gobierno Central (19.9%), habiéndose ejecutado S/ 3,832.3 millones. En términos de Gestión: Según el BCRP durante el 2014 se realizaron las principales Obras Públicas.

1. Mejoramiento de los canales de irrigación de la margen derecha del distrito de Tomay Kichwa - Ambo - Huánuco, con un presupuesto de S/. 24.9 millones.
2. Construcción del puente Pachitea y accesos, con un presupuesto de S/. 20.4 millones.
3. Mejoramiento de la capacidad resolutive de los servicios de salud del Hospital Regional Hermilio Valdizán de Huánuco - nivel III-1, con un presupuesto de S/. 19.5

millones.

4. Rehabilitación y remodelación de la infraestructura educativa y equipamiento de la institución educativa Juan José Crespo ubicada en la Región Huánuco, provincia de Ambo, con un presupuesto de S/. 19.4 millones.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

La Región Huánuco es una de las regiones más pobres del país. Según la evolución de la pobreza monetaria en el Perú (INEI, 2014), se ubica en el intervalo de 35.2% al 42.6%.

Asimismo, se sitúa en el puesto diecinueve de las regiones más competitivas del país, según el ICRP 2014 (CENTRUM Católica, 2014). No obstante, es una región con abundantes recursos naturales, hídricos y variedad de climas, con excelentes condiciones naturales para el desarrollo del turismo. En esa medida, según el Plan Vial Departamental Participativo de la Región Huánuco (PVDP) de 2010 al 2019, el desarrollo de la región depende de las actividades de la agricultura, ganadería, forestal, la agroindustria y el desarrollo del turismo, así también del desarrollo de la energía hidráulica.

La Región Huánuco tiene como uno de sus principales lineamientos convertirse en una región exportadora de productos agrícolas (cacao, café, hortensias, papas nativas, granadilla, entre otros)

La Agricultura es la principal actividad económica de la región. Es el segundo mayor productor de papa a nivel nacional de la variedad de papa blanca y papa amarilla, según el informe de caracterización de la Región Huánuco elaborado por el BCRP (2013). Asimismo, destaca la producción de maíz amiláceo, plátano, trigo y maíz amarillo duro.

La Región Huánuco está conformado por una mayor parte de zona de selva (61%) y zona de sierra (39%), según el PVDP de 2010 al 2019.

En la zona sierra (cuenca del Marañón) se destaca por la producción de papa blanca y amarilla, maíz, frijol, olluco, cebada, haba y zanahoria, trigo, cebada, con destino a la región

centro, según el BCRP (2013). En esta zona se encuentran las provincias de Dos de Mayo y Huamalíes, Lauricocha, Yarowilca y Huacaybamba. Sin embargo, las provincias de Lauricocha y Huacaybamba presentan deficiencia en la infraestructura vial, lo cual dificulta la salida de los productos.

En la zona de selva (ceja de selva y selva) se tiene la producción de maíz amarillo, café y cacao para fines industriales y el plátano, yuca, arroz, zapallo, naranja, y piña, destinados para la alimentación de sus habitantes, según el BCRP (2013). En esta zona destaca las provincias de Leoncio Prado, Ambo y la Unión, entre otros. Finalmente, la actividad agropecuaria concentra el 36.3% del territorio de la región.

El cacao es una de los principales productos de exportación de la Región Huánuco y del país, su valor radica en la diversidad de productos que se pueden obtener de este cultivo para fines industriales como el chocolate, licor de cacao y manteca de cacao, entre otros. Asimismo, es muy apreciado por su sabor y aroma. En la Región Huánuco la producción de cacao se concentra en la provincia de Leoncio Prado y el cacao orgánico en las provincias de Tingo María, Huánuco y Alto Marañón.

A través del Plan Operativo del Cacao de la Región Huánuco de 2006, se establecieron las acciones destinadas al desarrollo de la producción y exportación del cacao, las cuales tuvieron la participación de la Cooperativa Naranjillo. En esa medida, se realizó un análisis de la cadena de valor del cacao, donde se tenía que la mayor parte de los agricultores no se encontraban organizados y asociados, como consecuencia se tenían bajos rendimientos por cultivo. Es así que se empezó a asociar a los agricultores, se desarrolló una integración vertical hacia adelante, donde se acopia el cacao de las unidades productoras y procesa para su exportación. La cooperativa Naranjillo se constituye como uno de los mayores productores y exportadores de cacao orgánico en la región. También posee acreditaciones internacionales, lo cual pueden obtener mejores precios y gran demanda por su calidad, con la inauguración

de una nueva planta industrial de tecnología alemana en la provincia de Tingo María, la producción de cacao en grano se incrementará para los próximos años.

La Cooperativa Naranjillo y la Cooperativa Divisoria son los mayores acopiadores de cacao y café, destinados la mayor parte para la exportación como materia prima. La materia prima se concentra en las regiones de Huánuco, Pasco, Ucayali y San Martín, según el BCRP de 2014.

La exportación de cacao se realiza en las siguientes presentaciones: a) chocolate, b) pasta de cacao, c) manteca de cacao, d) cacao en grano y en polvo, e) resto de cacao, según la Síntesis de Actividad Económica de la Región Huánuco elaborado por el BCRP de 2014.

El cacao es la actividad que registró una mayor producción durante el año 2014, con un incremento de 34.9% en relación al año 2013. Asimismo, la exportación de productos no tradicionales se incrementó 6.9%, destacando los envíos de cacao y sus derivados. Según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2015), los principales destinos de exportación del cacao durante el 2014 fueron Estados Unidos, Alemania, Holanda y Bélgica.

El programa Sierra Exportadora con su sede en Huánuco (2014), ha contribuido con el desarrollo de 17 planes negocios, los cuales habrían permitido incrementar las ventas de enero a diciembre (212.38%), superando la suma de S/. 41 millones de soles, destacando la exportación de productos como el cacao, café, flores y hortensias. Asimismo, sobresalen las ventas de cacao a los países de Holanda y Suiza, con sumas superiores a los 19 millones de soles. Las principales empresas que aportaron a estos excelentes resultados son: la Cooperativa Naranjillo Ltda. (Cacao y café), Depronar EIRL (tara en vaina) y Exo Perú EIRL (Flores Hortensias). Este programa está permitiendo la diversificación productiva de la región en el desarrollo de la industria del cacao (73%), industria del queso (0.05%), industria de la palta hass (2%), industria forestal (8%), industria del café (17%).

La Papa es uno de los productos característicos de la región y del país. El Perú en el

año 2014 se posicionó como líder de la producción de papa en Latinoamérica, con una producción que alcanzó los 4.67 millones de toneladas, destacando las regiones de Huánuco, Puno, Junín, Cusco, Cajamarca y Huancavelica. No obstante, el rendimiento por cultivo tiene un promedio de 14,421 toneladas por hectárea (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015).

En el informe elaborado por el Ministerio de Agricultura y Riego (2014), “Principales Aspectos Agroeconómicos de la Cadena Productiva de la Papa”, se informa que la papa tuvo un crecimiento sostenido de 2.6% en los últimos años, alcanzando una producción de 4,571 miles de toneladas en el año 2013. En la Región Huánuco sobresalen las provincias de Yarowilca y Dos de Mayo.

Asimismo, las regiones con mayor superficie sembrada por hectárea se encuentran Puno (56,465) y Huánuco (40,569). Por lo tanto, las regiones de Huánuco y Puno concentran el 25% de la producción nacional de papa. Sin embargo, los mayores rendimientos de kilogramo por hectárea se obtienen en las regiones de Ica (35,339) y Arequipa (32,538), la Región Huánuco (15,614) y Puno (11,580), con uno de los rendimientos más bajos.

Los precios pagados al agricultor en soles por cada kilogramo, presentan un crecimiento promedio de 5.8% del 2000 al 2013. La región Puno (S/.18), Tacna (S/.1.08) y Arequipa (S/.0.87), obtuvieron los precios por encima del promedio nacional de S/. 0.72, Sin embargo, los productores de la Región Huánuco tienen precios (S/. 0.68) por debajo del promedio nacional (MINAGRI, 2014). Por otro lado, el uso de semillas de calidad permitirá mejorar el rendimiento de los cultivos y una mejor alimentación de la población, al darle mayor valor agregado a la papa, los ingresos aumentarán y la actividad será sostenible en el tiempo. Sin embargo, solo el 0.2% de los productores usa semilla de calidad (certificadas), según el MINAGRI.

En la última década el procesamiento de papa ocupa solo el 8%, aún por debajo de países como México (20%) y Colombia (15%). Por lo que se presentan oportunidades para

incrementar el procesamiento de papa, siendo la mayor demanda en Hojuelas y Papas en tiras para pollería, según el MINAGRI. Asimismo, se tiene oportunidades de crecimiento en papas nativas por su valor nutritivo y variedad, en formas y colores. Por lo tanto, existen empresas como Mr. Chips del Grupo Gloria, Viva la papa y la marca Ethiquable, destinados al consumo interno y la exportación. En la Región Huánuco se abastece a la empresa Snacks América Latina en Lima. Los exportadores nacionales se encuentran elaborando un puré de papa debido a que no es posible su exportación en estado fresco, según el MINAGRI.

En ese sentido, la papa representa excelentes oportunidades para su industrialización ya que se pueden elaborar diferentes productos como harina de papa cocida y deshidratada para programas sociales, almidón, papa fresca, hojuelas, papas en tiras, entre otros. Los productores se vienen organizando a través de actividades como la Mesa Técnica de Papa Nativa de 2011, liderada por la Dirección Regional Agraria de Huancavelica, con la participación cinco asociaciones de productores de provincias, lo cual permite conectarse y agruparse entre los productores para establecer mejores economías de escala.

Finalmente, para la exportación se tienen las presentaciones: a) papas frescas o refrigeradas para siembra, b) papas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congelada, c) papas preparadas o en conservas, c) fécula de papa y d) demás papas (frescas o refrigeradas), según el MINAGRI. Los principales destino de nuestras exportaciones se realizan a Bolivia (41.8%), Estados Unidos (34.5%) y Francia (13.3%).

En la Región Huánuco la Ganadería se destaca por la crianza del ganado vacuno, porcino, y ovino. También se produce leche y carne de ave, siendo estas actividades las que se concentra en la provincia de Puerto Inca. Asimismo, la producción de carne se destina al mercado de Lima, Pucallpa, Iquitos y al consumo interno de la región. Por otro lado, en la Región Huánuco se concentra la producción braquearia del país (40%), lo cual es el principal alimento del ganado vacuno de la provincia de Puerto Inca. Por lo tanto, la región se

posiciona en el cuarto lugar en la producción ganado vacuno, según el BCRP (2013).

El turismo es una actividad muy importante para la generación de divisas del país, su valor radica en ser una actividad económica sostenible y generadora de puestos de trabajo. En ese sentido, a través del Plan Vial Departamental Participativo de la Región Huánuco de 2010 al 2019, se tiene que la región tiene atractivos turísticos naturales que no han sido aprovechados y se pueden convertir en el desarrollo de la región, los cuales necesitan de infraestructura vial para conectarse con los destinos turísticos que ofrece la región. Esta región tiene paisajes, valles, cordilleras y nevados, aguas termales y un excelente clima durante la mayor parte del año. Por lo tanto, se necesita desarrollar circuitos turísticos con base en actividades culturales, deportes de aventura, reservas naturales, bosques, entre otros.

En la Región Huánuco se encuentra el complejo arquitectónico de Kotosh considerado uno de los lugares más antiguos de la sierra peruana, ubicado en la provincia de Huánuco. Asimismo, recibió 567 turistas extranjeros y 51,731 turistas nacionales, según MINCETUR (2013). Los turistas extranjeros que arribaron a la región proceden de Estados Unidos, Colombia, España, Brasil y Alemania, lo cual representó el 0.03% de los turistas extranjeros que arribaron a nuestro país, según el informe de caracterización de la Región Huánuco elaborado por el BCRP (2013).

Los abundantes ríos y lagunas de la región representan importantes oportunidades para el desarrollo de la energía hidráulica. Estos podrían ser utilizados como fuente de energía, almacenamiento de agua, y riego para la actividad agrícola. En ese sentido, el BCRP (2014) informó que la inversión privada se ha concentrado en el sector energía:

- Empresa Odebrecht Perú, construcción de una central hidroeléctrica en la ciudad de Chaglla, con una inversión de US\$1,247 millones.
- Empresa Hidroeléctrica Marañón S.R.L., construcción de una central hidroeléctrica en la provincia de Huamalíes y Dos de Mayo, con una inversión aproximada de US\$183.9

millones.

- Empresa Generación Andina y Empresa Unión Energy Group, proyectos hidroenergéticos en la provincia de Huamalíes, con una inversión de US\$ 66 millones.

En Minería, la Región Huánuco exporta principalmente concentrados de Zinc y en menor medida plata, cobre y plomo a través de la Compañía Minera Raura S.A. y con una menor participación la Empresa Bergmin S.A.C., según el BCRP. Por otro lado, según el PVDP, la región tiene siete proyectos mineros en etapas de exploración en la provincia Lauricocha y Huamalíes, así también se tiene seis proyectos de pequeña minería en etapas de explotación en las provincias de Yarowilca, Lauricocha y Ambo. Las principales reservas de minería se encuentran en el distrito de Pampamarca y Sillapata, provincias de Yarowilca y Dos de Mayo, los cuales son reservas de oro de 125 mil toneladas y 150 mil toneladas, lo cual representan importantes ingresos de ser explotadas para estas localidades.

La Región Huánuco aporta con el 0.6% al sector minería. Asimismo, las exportaciones en el año 2013 se incrementaron un 44.2% con relación al año 2012, como consecuencia de mayores salidas de concentrados mineros, entre otros. Sin embargo, se redujo la salida de productos no tradicionales como café, chocolate, flores y semillas (ver Tabla 9).

Los principales destinos de las exportaciones de la región corresponden a Estados Unidos (33.8%), Canadá (15.9%), China (12.3%), Corea del Sur (5.3%), entre los principales países.

La agricultura es la principal actividad económica de la región. En relación a la papa debemos resaltar que a partir del 2008 se ha venido recuperando el terreno respecto de la superficie sembrada (ver Tabla 10). Sin embargo, en relación a la dinámica de su producción todavía se muestran bajos índices de rendimiento por cosecha (ver Figura 2).

Entre los principales productos agrarios exportados que provienen de la Región



Huánuco tenemos el Café y las alcachofas que tiene potencial de seguir creciendo, así también podemos destacar a la granadilla y la papa.

Tabla 9

*Exportaciones por Grupo de Productos (Valor FOB en miles de US\$)*

	Estructura % 2012	Diciembre			Enero - Diciembre		
		2012	2013	Var. %	2012	2013	Var%
Productos Tradicionales	79.9	329	4,878	1,381.8	63,512	103,510	63
Agropecuario	5.9	329	68	-79.3	4,677	2,635	-43.7
Minero	74	0	4,809	-	58,835	100,875	71.5
Productos No Tradicionales	20.1	1,668	643	-61.5	15,952	11,076	-30.6
Agropecuarios	19.7	1,668	643	-61.5	15,660	10,922	-30.3
Pesquero	0.0	0	0	-	0	2	-
Textil	0.0	0	0	-	4	109	3,013.3
Maderas y papeles	0.0	0	0	-	0	0	-
Químicos	0.4	0	0	-	288	0	-100
Minería No Metálica	0.0	0	0	-	0	0	-
Sidero-Metalúrgico	0.0	0	0	-	0	42	-
Otros No Tradicionales	0.0	0	0	-	0	0	-
Total Exportaciones	100.0	1,997	5,520	176.4	79,464	114,586	44.2

Nota. Tomado de "Síntesis económica de Huánuco" por el Banco Central de Reserva del Perú – Sucursal Huancayo (BCRP), 2013. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-huanuco-12-2013.pdf>

Tabla 10 *Superficie Sembrada de Papa, Según Región o Subregión**Superficie Sembrada de Papa, Según Región o Subregión*

Periodo	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09	09-10	10-11	11-12	12-13
Puno	48,042	48,899	48,449	49,232	49,738	50,528	50,422	52,417	53,367	55,042	56,435
Huánuco	36,441	36,606	33,057	32,403	33,806	32,143	30,213	32,985	36,260	37,998	40,569
Cusco	24,999	25,987	29,109	29,295	30,231	30,436	34,289	32,347	32,148	34,666	35,217
Cajamarca	29,732	24,916	26,104	26,246	26,741	27,335	27,105	28,272	27,651	27,934	29,263
Junín	21,730	22,731	23,930	21,390	22,581	21,951	21,447	22,777	23,467	23,380	23,028
Otros	102,736	101,922	107,247	106,351	123,250	123,988	123,183	130,339	136,116	140,554	138,741
	263,680	261,062	267,896	264,917	286,346	286,407	286,658	299,137	309,108	319,574	323,252

Nota. Tomado de "Dinámica Agropecuaria 2003-2012" por el Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas>

La Región Huánuco tiene como principales productos de exportación el cacao y el café, los cuales son el futuro de la región por las oportunidades y ventajas comparativas para la producción y conversión en productos industrializados como lo realiza la cooperativa Naranjillo. Asimismo, se tienen oportunidades en productos como papa nativas, maíz, trigo, quinua, en menor medida la Palma aceitera, las cuales pueden ser aprovechadas desarrollando

cadena de valor y asociación entre los productores como lo realiza el café y el cacao.

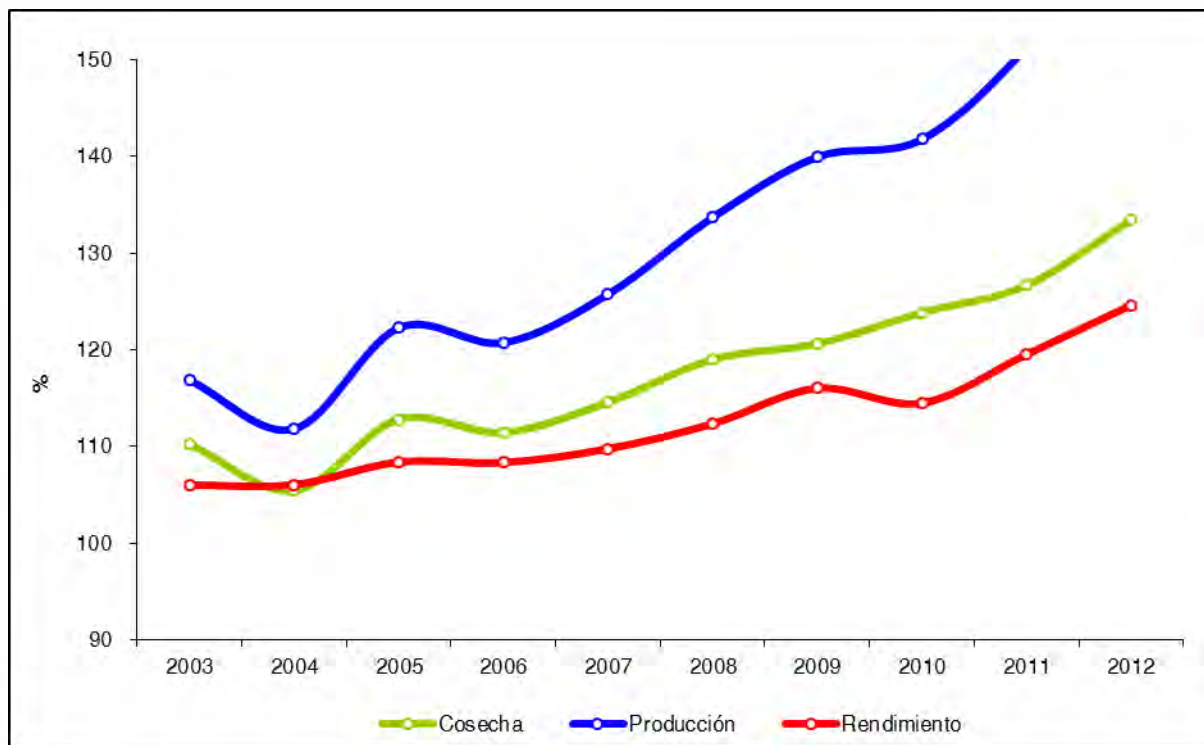


Figura 2. Perú: Dinámica de la Producción de Papa.

Nota. Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2003-2012” por el Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas>

#### 4.1.3. Operaciones y Logística. Infraestructura (O)

La Región Huánuco contribuye al PBI con el 0.97% del valor agregado bruto nacional y el 0.87% del PBI del país. (BCRP, 2013). En la siguiente tabla se muestra la estructura económica de la región destacando la actividad de la Agricultura, Caza y Silvicultura con un 23.7%, el comercio con un 15.9% y Comunicaciones con 13.4%, suman un 52.6% como las principales actividades productivas que aportan a la región.

En el sector Agropecuario se aprecia una disminución de 9.3% en comparación con el 2002, siendo esta actividad generadora de empleo para la Región Huánuco (BCRP, 2013). En la Sierra se caracteriza por la producción de papa blanca y amarilla, olluco, maíz, cebada y zanahoria, entre otros, destinados al consumo interno. En la selva se destacan los productos para la agro-exportación como yuca, arroz, naranja, zapallo y piña (ver Tabla 11).

En relación a la infraestructura de la red vial de la Región Huánuco se aprecia que la mayor parte del territorio se encuentra no pavimentado lo cual dificulta la salida de los productos agrícolas y mineros para el consumo interno y para la exportación (ver Tabla 12).

Tabla 11

*Perú: Ranking de Exportaciones Agrarias; Año: 2003-2012*

N°	Descripción de partida	(Millones US\$ FOB)					
		2007	2008	2009	2010	2011	2012
	Total	2,184	2,795	2,631	3,398	4,777	4,390
1	Café sin descafeinar, sin tostar	427	643	583	887	1,580	1,008
2	Uvas frescas	55	86	136	180	301	354
3	Espárragos, frescos o refrigerados	236	231	251	291	292	340
4	Espárragos preparados o conservados, sin congelar	156	184	114	106	141	141
5	Paltas frescas o secas	47	71	64	85	164	137
6	Mangos y mangostanes, frescos o secos	63	64	71	89	115	118
7	Frutos de los géneros capsicum o pimenta, secos.	96	136	103	97	132	112
8	Alcachofas (alcauciles) preparadas o conservadas, sin congelar	78	83	75	96	123	112
9	Leche evaporada sin azúcar ni edulcorante	65	89	59	77	93	105
10	Madera aserrada de virola, mahogany (swieteniaspp.), imbuia y balsa	33	40	17	16	19	25

*Nota.* Tomado de “Dinámica Agropecuaria 2003-2012” por el Ministerio de Agricultura, 2012. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/herramientas/estadisticas>

A través del Plan Vial Participativo Departamental de Huánuco de 2010 al 2019, por su ubicación geográfica la Región Huánuco es un importante corredor económico donde se tiene dos importantes centros urbanos (Centros de Acopio y Servicios y Distribución para la Producción).

Los Centros de Acopio se encargan de concentrar la producción de los agricultores para luego ser procesados (seleccionar y empacar) y distribuidos a los mercados locales y extranjeros. Los principales centros, según el PVDP, se encuentran en la cuenca del Huallaga (Huánuco, Tingo María, Ambo, Aucayacu, Panao, San Rafael, Molino, Chaglla); y en menor medida, en la cuenca del Marañón (La unión, Llata, Chavinillo, Raura, Jesús Huacaybamba, Huacrachuco y Baños) y Cuenca del Huallaga (Puerto Inca y Puerto Sungaro). Estos se encuentran conectados por una infraestructura vial en mal estado. En conclusión, los Centros

Tabla 12

*Red Vial Nacional por Tipo de Superficie (km.), Según Departamento, 2013*

Departamento	Existe por Tipo de Superficie de Rodadura			Sub Total	Proyectada	Total
	Pavimentada		No Pavimentada			
	Asfaltada	Solución Básica				
Total	13,306.5	2,599.4	9,009.5	25,005.5	1,865.2	26,870.7
Amazonas	319.2	262.7	269.2	851.1	32.5	883.6
Ancash	877.0	55.4	691.6	1,624.0	69.4	1,693.4
Apurímac	428.8	147.5	528.2	15,952	-	1,104.5
Arequipa	989.4	-	446.1	1,435.5	64.7	1,500.2
Ayacucho	572.4	119.2	1,072.7	1,764.4	-	1,764.4
Cajamarca	876.5	288.1	574.0	1,738.6	11.7	1,750.4
Cusco	934.2	253.0	632.2	1,819.4	183.8	2,003.2
Huancavelica	242.2	321.0	864.2	1,427.4	16.7	1,444.1
Huánuco	303.2	250.1	436.6	989.9	192.5	1,182.5
Ica	564.3	7.7	91.2	663.2	46.7	709.8
Junín	691.4	242.9	442.8	1,377.1	41.2	1,418.3
La Libertad	503.9	40.0	700.1	1,244.0	100.3	1,344.3
Lambayeque	377.8	67.6	22.2	467.6	90.6	558.3
Lima	993.3	140.7	497.2	1,631.3	33.3	1,664.6
Loreto	43.1	-	44.8	87.9	43.4	131.3
Madre de Dios	399.3	-	0.0	399.3	625.5	1,024.8
Moquegua	475.8	-	0.0	475.8	-	475.8
Pasco	185.1	87.3	292.5	564.9	-	564.9
Piura	936.5	41.3	407.7	1,385.5	21.9	1,407.4
Puno	1,218.2	177.4	621.0	2,016.7	14.1	2,030.8
San Martín	565.3	88.7	194.1	848.1	126.6	974.6
Tacna	459.0	-	177.9	637.0	-	637.0
Tumbes	138.1	-	0.0	138.1	48.82	146.9
Ucayali	212.3	8.8	93.3	314.4	141.4	455.8

*Nota.* Tomado de “Anuario Estadístico” por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2013. Recuperado de [www.mtcgeo2.mtc.gov.pe/ANUARIO/ANUARIO\\_ESTADISTICO\\_2013.pdf](http://www.mtcgeo2.mtc.gov.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf)

de Acopio más importantes de la región se encuentran en la provincia de Huánuco y Tingo María; y en menor medida, la provincia de Unión, LLata y Pachitea.

En los Centros de Apoyo a Producción, según el PVDP, se encargan de brindar servicios para la producción agropecuaria (maquinaria, fertilizantes, entre otros). Sobresalen las provincias de Huánuco y Tingo María.

El sistema de transporte de la región se caracteriza por ser principalmente terrestre, por lo tanto, según el PVDP, la mayor parte de la población (90%) se moviliza a través de la carretera central. Asimismo, el transporte fluvial es muy importante para el transporte carga y los pobladoras que se dirigen por los ríos Huallaga y Pachitea. En el transporte aéreo se tiene principalmente a los aeropuertos de Huánuco y Tingo María.

El desarrollo de la infraestructura vial es clave para permitir el desarrollo de las provincias que se encuentran más alejadas de la carretera central, lo cual impide la salida de los productos agrícolas y que se puedan conectar con los demás centros de acopio y mercados locales. Por ello, las mayores actividades económicas se desarrollan en las provincias de Huánuco y Leoncio Prado.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

El Gobierno Regional de Huánuco es el encargado de elaborar el Presupuesto Participativo Anual con la colaboración de las autoridades locales y representantes de la población, en la cual se establece el destino de los recursos, vinculados con el Plan de desarrollo de la región. En ese sentido, su principal objetivo es mejorar la asignación, ejecución y calidad de vida de la población, asegurando el compromiso y responsabilidad de todos los involucrados.

Las transferencias al Gobierno Regional de Huánuco para el 2014, ascendieron a S/. 640'204,193 según el portal de transferencia del MEF. En relación al 2013 habría registrado un aumento del 2.47%, asimismo tales recursos son destinados a las provincias y

municipalidades para la ejecución de la inversión pública.

A continuación, se muestra la Tabla 13 el resultado económico de la Región Huánuco durante el periodo del 2012 al 2014, en la cual muestra que el año 2012 se habría obtenido un superávit fiscal de S/. -15 850,28 miles. Es decir este importe retorno al Gobierno Central ya que no se habría ejecutado inversión, sin embargo, para el año 2014 se muestra un resultado de déficit fiscal de S/. -19 958,37 miles demostrando que se habría sobrepasado el presupuesto asignado. Asimismo, en la Tabla 14 se muestra en los Gastos del Gobierno Regional un crecimiento del 16.3% en gastos corrientes, destacando otros gastos corrientes con el 39.6%.

Tabla 13 *Resultado Económico del Gobierno Regional de Huánuco*

*Resultado Económico del Gobierno Regional de Huánuco (miles de nuevos soles).*

	Ejecución		PIM
	2012	2013	2014
Resultado Económico (III-IV)	15 401,43	-15 850,28	-19 958,37
I. Ingreso Total	777 368,87	786 064,79	804 461,74
Ingresos corrientes	478 579,88	550 205,76	570 020,90
Ingresos de capital	298 788,99	235 859,03	234 440,84
II. Gasto No Financiero Total	761 967,44	801 915,07	824 420,11
Gasto corriente no financiero	458 483,92	546 318,06	582 408,51
Gasto de capital	303 483,52	255 597,00	242 011,59
III. Resultado Primario (I-II)	15 401,43	-15 850,28	-19 958,37
IV. Interés	0,00	0,00	0,00
Intereses de la deuda externa	0,00	0,00	0,00
Intereses de la deuda interna	0,00	0,00	0,00

*Nota.* Tomado de “Informe de Formulación Responsable y Transparente del Gasto No Financiero 2015 Gobierno Regional de Huánuco”, del MEF, 2014. Recuperado el 20 de setiembre de 2014, de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/Reporte\\_finsubnac\\_social/GR/GR\\_huanuco.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/Reporte_finsubnac_social/GR/GR_huanuco.pdf).

En relación al presupuesto del Gobierno Regional de Huánuco y su ejecución pública al 2014 según el Portal de Transparencia Económica obtuvo un avance del 89% registrando un incremento del 5% en relación al año anterior. Es decir teniendo cuenta que las región es una de la regiones más pobres se registra un uso ineficiente de los recursos. Así también en relación la categoría presupuestal tenemos que saneamiento urbano y rural, mejoramiento

integral de barrios, reducción de la degradación de los suelos agrarios y acceso y uso adecuado de los Servicios Públicos de Telecomunicaciones son los sectores que menor grado de ejecución registran.

#### 4.1.5. Recursos humanos (H)

La Región Huánuco tiene una población de 854,234 habitantes, los cuales se dedican principalmente a las actividades de agricultura y minería. Según las proyecciones del INEI, durante el periodo 2007-2013 se registró uno de los PBI per cápita mayor al promedio nacional, con un 38.2%. Durante el 2013 el PBI fue de 5.8%.

Tabla 14 *Gastos del Gobierno Regional*

#### *Gastos del Gobierno Regional*

	Enero - Diciembre		Var. % real
	2012	2013	
GASTOS NO FINANCIEROS	762698	804467	2,6
a. GASTOS CORRIENTES	457996	547403	16,3
1. Personal y Obligaciones Sociales	289485	332890	11,9
2. Pensiones y Otras Prest. Sociales	40110	42600	3,3
3. Bienes y Servicios	105103	138467	28,1
4. Otros Gastos Corrientes	23299	33445	39,6
b. GASTOS DE CAPITAL	304702	257065	-17,9
1. Adquisición de Activos No Financieros	295789	247167	-18,7
2. Otros gastos de capital	8913	9897	8,0

*Nota.* Tomado de “Síntesis Económica de Huánuco Diciembre 2013”, del BCRP, 2013. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2013/sintesis-huanuco-12-2013.pdf>

La Región Huánuco a través de la Resolución Ejecutiva Regional N° 574-2009 GRH/PR, se integró a la Red de Gestores de las Oficinas de Recursos Humanos que lidera la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Esta Red le permite establecer procesos de mejora con el capital humano de la región.

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

En relación al crecimiento de los “Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, se muestra en la Tabla 15 el incremento de la telefonía fija y móvil del año 2009 al año 2013.

Tabla 15

*Líneas de Telefonía Fija, Móvil en Servicio (unidades), Según Departamento: 2009-2013*

Región Huánuco	2009	2010	2011	2012	2013
Telefonía Fija	20,706	20,371	19,354	19,648	21,854
Telefonía Móvil	328,600	422,592	472,226	475,885	493,541
Total	349,306	442,963	491,580	477,533	515,395

*Nota.* Tomado de “Servicios Públicos de Telecomunicaciones”, por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, 2013. Recuperado de [www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.htm](http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.htm)

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

El Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CORCYTEC) desarrolla anualmente un conjunto de actividades en la Región Huánuco para estimular el desarrollo de proyectos que permitan mejorar la competitividad de la región, así como su capacidad para la innovación. Sin embargo, según datos del ICRP 2014 ubica a la Región Huánuco en la posición 21 de 26. Así también en materia de innovación se ubica en la posición 17 de 25. Ello, demuestra que su desarrollo en tecnología es uno de los más bajos de las regiones del Perú.

En la agricultura unas de las principales actividades económicas de la Región. Se tiene bajos rendimientos en los cultivos. Es decir la producción de papa alcanza los 15614 kilos por hectárea, ligeramente por encima de la media y muy lejos de la región de Ica, según el informe Principales Aspectos Agroeconómicos de la Cadena Productiva de la Papa elaborada por el Ministerio de Agricultura y Riego. En cuanto a trigo se ubica en la posición ocho con 1371 kilos por hectárea y en quinua se ubica en el último lugar con 860 kilos por hectárea, según datos del Ministerio de Agricultura y Riego. Todo ello, se debe a su bajo nivel tecnológico que le permita mejorar su producción y desarrollar economías de escala. No obstante, a través del Gobierno Regional de Huánuco se han desarrollado programas de asistencia técnica y capacitación a productores agropecuarios.



En relación al acceso del servicio de banda ancha se tiene que la mayor conectividad se realiza en las regiones de Lima y Callao con el 68,25%, según Osiptel. Sin embargo, con el despliegue de la fibra óptica los departamentos de Cajamarca, Huancayo, Cusco, Arequipa, Moquegua, Tacna y Puno ya cuentan con servicio de banda ancha. No obstante, se tiene programado la instalación de banda ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de la Región Huánuco con beneficio para 318 localidades, lo cual permitirá incrementar el acceso y conectividad de este servicio a los pobladores de la región.

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

La MEFI permite identificar aquellas fortalezas y debilidades claves que una organización debe tener para alcanzar el éxito (D'Alessio, 2012). En ese sentido se identificaron los factores claves de éxito para la Región Huánuco: seis fortalezas y ocho debilidades.

De la lista anterior se encontró que existen más debilidades mayores que menores. En cuanto al puntaje total obtenido (ver Tabla 16), este nos indica que internamente la región es débil. Huánuco es una región con grandes ventajas comparativas, pero aún con deudas sociales.

Entre las fortalezas de la Región Huánuco destacan las condiciones climatológicas de la región y los recursos hídricos, mineros y la biodiversidad propia de la región. Asimismo la consolidación y desarrollo de la industria del cacao. Por otro lado, la región presenta debilidades como la informalidad empresarial, infraestructura vial limitada, educación básica deficiente y escasa presencia de centros de formación técnica industrial.

En conclusión, se deben potenciar las fortalezas existentes en la región y minimizar las debilidades o convertirlas en oportunidades.

Tabla 16

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

<b>Factores clave de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1 Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	0.05	3	0.15
F2 Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	0.09	3	0.27
F3 Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	0.09	4	0.36
F4 Disponibilidad permanente de recursos hídricos	0.07	4	0.28
F5 Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	0.05	3	0.15
F6 Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	0.08	4	0.32
<b>Subtotales</b>	<b>0.43</b>		<b>1.53</b>
<b>Debilidades</b>			
D1 Administración regional poco articulada con los gobiernos locales	0.07	2	0.14
D2 Informalidad empresarial y laboral	0.07	1	0.07
D3 Limitado desarrollo industrial	0.07	1	0.07
D4 Tala discriminada de bosques y contaminación de ríos	0.08	1	0.08
D5 Infraestructura vial limitada	0.07	1	0.07
D6 Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)	0.07	2	0.14
D7 Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).	0.07	1	0.07
D8 Escasa presencia de Centros de Formación Técnica Industrial	0.07	1	0.07
<b>Sub-total</b>	<b>0.57</b>		<b>0.71</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>

**4.3. Conclusiones**

La Región Huánuco debe desarrollar cadenas de valor y asociación de los productores agropecuarios para mejorar la competitividad y rendimiento de los cultivos, así también los Centros de Acopio son importantes para concentrar, procesar e industrializar los productos agrícolas como el café, cacao, la papa, la quinua, el maíz, la yuca, entre otros, sin embargo la infraestructura vial de la región dificulta el desarrollo de las provincias alejadas de la

carretera central y la exportación de los productos, lo cual es un oportunidad de mejora para desarrollar la infraestructura vecinal y local, y aprovechar la ubicación central que posee en el territorio nacional.

Asimismo convertirse en el corredor vial del centro del país con conexión a los estados occidentales de Brasil. Para hacer crecer su economía debe realizar proyectos de infraestructura para poder generar polos de desarrollo y mejorar la competitividad de la región. El potencial hidroenergético que posee la Región Huánuco será el soporte para desarrollo de la región, y de las comunidades. Asimismo para desarrollar el turismo nacional e internacional.



## **Capítulo V: Intereses de la Región Huánuco y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses de la organización son los lineamientos que se desean conseguir para tener éxito en el mercado y que debemos alcanzar para ser los mejores de nuestra industria en el largo plazo. Es decir establecer los aspectos trascendentes de la organización que tendrá que proyectar para los próximos años. (D'Alessio, 2012).

### **5.1. Intereses de la Región Huánuco**

Para la Región Huánuco, hemos considerado como aspectos trascendentes todo aquello que concierne con el desarrollo económico, social, cultural y ambiental. Intereses que la región desea alcanzar para el desarrollo integral de sus habitantes. De acuerdo con D'Alessio (2012), los intereses se pueden clasificar con niveles vitales, mayores y periféricos.

**La población.** La región tiene altos índices de pobreza los cuales revelan la falta de servicios básicos, bajo rendimiento escolar, altos índices de analfabetismo. Esta situación frena todas sus posibilidades de alcanzar el desarrollo de su economía.

**Desarrollo humano y bienestar social.** La región tiene tasas altas de desnutrición, mortalidad infantil; reduciendo las esperanzas de vida de los habitantes, como consecuencia de las condiciones de vida se presentan limitaciones para aprovechar las oportunidades de negocio e ingresos para sus familias.

**La seguridad.** La región no presenta problemas colindantes con otras regiones que puedan afectar la seguridad de los ciudadanos, entre los actores principales que los protegen tenemos a la Policía Nacional del Perú (PNP) y a las Municipalidades (serenazgo, rondas campesinas, etc.).

**Crecimiento económico sostenible.** La región destaca como su principal actividad económica la agricultura. A su vez, la región tiene gran variedad de ecosistemas que le permiten ventajas competitivas para el desarrollo de variados productos. Se destacan los cultivos como el café, el cacao, la papa, el maíz, trigo, yuca, los cuales tiene grandes

oportunidades de crecimiento. Así como cultivos exportables como la granadilla, quinua, kiwicha, tara, palmito, camu – camu, entre otros.

**Recursos Naturales y Ambientales.** La región tiene una gran diversidad biológica y gran variedad de flora y fauna silvestre. A su vez, tiene destinos naturales protegidos como lo son los Parques Nacionales, Bosques y Reservas Naturales, propicios para el turismo.

Adicionalmente, se ha iniciado un proceso de reforestación por el Gobierno Regional con una inversión de S/ 8 millones de soles que permitirán reforzar más de 3639 hectáreas de bosques y beneficiar a más de seis mil pobladores. Finalmente, tiene recursos hídricos importantes como tres cuencas hidrográficas y recursos minerales principales como el cobre, plomo y zinc.

**Competitividad.** El desarrollo económico de la región aun es primario ya que no ha logrado traducir las ventajas de diversidad de productos que le brinda la naturaleza para generar mayor riqueza y mejores rendimientos de sus cultivos. La región tiene como principal destino de sus exportaciones Estados Unidos, China, la Unión Europea (España y Alemania), Canadá, Corea del Sur, entre los principales destinos. Dentro de sus las exportaciones se destacan aun productos tradicionales como concentrados de plomo, zinc y cobre. Asimismo, tenemos ventas de café, cacao, flores, etc.

## 5.2. Potencial de la Región Huánuco

Para poder determinar el potencial de la Región Huánuco, Hartman (1957/1983) establece que se deben analizar las siete áreas funcionales clásicas. Así, lograr descubrir las competencias distintivas que la diferencian.

**Administración y Gerencia.** Para la Región Huánuco se tiene el Plan Estratégico Regional Agrario del 2008 al 2021, el Plan de Desarrollo Regional Concertado de 2009 al 2021 y un Plan Operativo Institucional de 2014. Estos planes constituyen información sobre la situación económica, social, recursos naturales y forestales, así como la actividad agraria,

la pobreza de la región. Así también se establecen objetivos, estrategias, metas y proyectos, para reducir los indicadores que aquejan a la región. Por lo tanto, estos documentos son valiosos para la gestión de las autoridades del Gobierno Regional de Huánuco.

Por otro lado, la región se ubica en segundo lugar en materia de Instituciones según el índice de Competitividad Regional 2014, lo que demuestra la confianza e imagen hacia las autoridades de la región.

Sin embargo, se requiere desarrollar habilidades y capacidades para el uso adecuado de los recursos y llevar cabo proyectos que se encarguen de reducir los indicadores en materia de educación, salud y pobreza.

**Marketing y Ventas & Investigación de Mercado.** La región sobresale por su ubicación centro oriental, siendo un importante corredor logístico para el transporte de productos agrícolas y otros a las ciudad de Lima. Así también cuenta abundantes recursos naturales, recursos hídricos y variedad de climas en sus 11 provincias. El desarrollo de la región se basa en la actividad agropecuaria, forestal, la agroindustria y el desarrollo del turismo. La agricultura es la principal actividad económica de la región, siendo el mayor productor de papa a nivel nacional y en menor medida produce maíz, trigo, entre otros. También produce cacao y café para la exportación.

Sin embargo, la agricultura que se desarrolla en la región tiene bajo nivel tecnológico, por lo cual su rendimiento en cultivos es bajo. Se requiere el uso de asistencia técnica y uso de semillas certificadas para obtener rendimientos con los de la región Ica.

**Operaciones & Logística e infraestructura.** Las principales actividades productivas de la Región Huánuco se centran en la agricultura, comercio y comunicaciones, los cuales aportan el 52.6%. La agricultura es la principal fuente de empleo para los habitantes de la región. La producción se concentra en papa blanca y amarilla, olluco, maíz amiláceo, plátano, trigo, café, cacao, entre otros.

La red vial de la Región Huánuco comprende 990 kilómetros y tiene pavimentado el 55,9% según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2013). Asimismo, son importantes para la actividad agropecuaria los centros de acopio y centros de apoyo a la producción. Los centros de acopio son vitales para concentrar la producción de los agricultores para ser procesados y comercializados, los cuales son distribuidos a los mercados aledaños principalmente a la Región Lima. Estos se encuentran en Huánuco, Tingo María, Ambo, Aucayacu, Panao, San Rafael, Molino, Chaglla. Los centros de apoyo a la producción son importantes para la actividad agropecuaria a las cuales se le brinda servicios de maquinaria, fertilizantes, entre otros productos). Estos centros destacan en las provincias de Huánuco y Tingo María.

**Finanzas & Contabilidad.** Los ingresos de la Región Huánuco provienen primordialmente por las transferencias que realiza el Gobierno Nacional. Estas se componen del Fondo de Compensación Regional (FONCOR), la cual se destina a las regiones más pobres y con menores transferencias considerando el canon, regalías, entre otros. Asimismo, se tiene el Fondo de la Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), la cual se encarga de impulsar el desarrollo de proyectos de inversión con la participación conjunta entre la región y la inversión privada. Este fondo registró un presupuesto de S/.780 millones de soles el año 2014, donde la región realizó proyectos por S/. 81 millones de soles. Finalmente, la región genera ingresos por el cobro de tasas, prestación de servicios, multas, entre otros. En base, a estos ingresos elabora su presupuesto anual.

En el año 2014, sus ingresos ascendieron a S/. 640'204,193 millones, habiéndose registrado un aumento del 2.47% con relación al año 2013. En relación a la ejecución pública se obtuvo un avance del 89% con un aumento del 5% con relación al año anterior.

**Recursos Humanos & Cultura.** La Región Huánuco tiene una población de 854,234 habitantes y su fuerza laboral representa el 57.2% de los habitantes. Asimismo, la actividad

más importante para las personas de la región es la agricultura, ganadería, industria maderera, acuicultura, entre otros.

En el ámbito interno, la región cuenta con 410 colaboradores, encargados de velar por el desarrollo de proyectos que permitan mejorar la calidad de vida de las personas. Así también la región realiza procesos de mejora para el desarrollo de sus colaboradores. En el año 2009 la región se integró a la Red de Gestores de las Oficinas de Recursos Humanos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil.

**Sistemas de información & Comunicaciones.** El Organismo Superior de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) señala que de las 3,084 miles de líneas de teléfono fijo a nivel nacional, en la Región Huánuco se concentró el 0.7%. En los últimos 10 años, el número de líneas creció un 89.9% registrándose una densidad de 2.7 líneas por cada 100 habitantes, inferior al promedio nacional de 10.5 líneas (OSIPTEL, 2013).

En telefonía móvil se muestra un mayor dinamismo. Es así que de las 29,953 miles de líneas de teléfono móvil a nivel nacional, en la Región Huánuco se concentró el 1.6%. En los últimos 10 años llegó a registrar una densidad de 65.8 líneas por cada 100 habitantes (OSIPTEL, 2013).

**Tecnología & Investigación y Desarrollo.** En la Región Huánuco se encuentra el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, con sede en Tingo María. Su objetivo principal es el de contribuir en la creación de modelos de desarrollo económico basado en un conocimiento innovador de la biodiversidad amazónica.

El Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CORCYTEC) mantiene actualizado una relación de investigadores de la Región Huánuco, muchos de los cuales son docentes de universidades de la zona.

### **5.3. Principios Cardinales de la Región Huánuco**

Según D'Alessio (2012) los principios cardinales son cuatro, los mismos que definen



los intereses de la organización hacia afuera.

### **5.3.1. Influencia de Terceras Partes**

La distribución del canon minero realizada por Gobierno a través del Ministerio de Economía y Finanzas establece mayores aportes a los departamentos que tienen yacimientos dentro de su territorio generando desigualdades en la transferencia de los recursos sin considerar la situación de pobreza de algunas regiones como Huánuco, Huancavelica y Pasco.

El turismo nacional e internacional especialmente este último presenta un crecimiento del 11% según la Organización Mundial del Turismo 2014, habiéndose recibido en el 2013 a cerca de 3.2 millones de turistas, lo que representa grandes oportunidades para impulsar la diversidad de destinos turísticos que presenta la Región Huánuco.

Por otro lado, debido a la situación de la actividad agrícola en la región tenemos la presencia de narcoterroristas que generan incentivos a los agricultores para intensificar la producción de cocaína en la zona del VRAE, que serán utilizados para el tráfico de drogas.

Asimismo, la integración de la Región Huánuco con sus vecinos la región de Ancash y Ucayali demuestra las oportunidades y el desarrollo económico que se podrían obtener para salida de la diversidad de productos que tiene la región.

### **5.3.2. Lazos Pasados y Presentes**

La Región Huánuco se encuentra en un proceso de lento de crecimiento económico debido al bajo rendimiento de sus cultivos. La integración con sus vecinos Ancash y Ucayali representan excelentes oportunidades para unir esfuerzos y generar cadenas productivas que permitan obtener mayores ventajas competitivas. La agricultura destaca como la principal actividad destinada mayormente a la exportación pero todavía en etapa primaria. No obstante, tiene diversos productos con gran potencial de exportación como papas nativas, cacao, quinua, palma aceitera, granadilla, etc.

### **5.3.3. Contrabalance de Intereses**

La integración regional de Huánuco, Ancash y Ucayali; permitirá alcanzar beneficios económicos, sociales y culturales capaces de enfrentar los problemas de las tres regiones como lo son la pobreza, salud, educación, así como el transporte para la salida de los productos entre los departamentos y al mercado internacional. A su vez, aprovechar las oportunidades de negocio que se podrían generar en el mercado interno.

### **5.3.4. Conservación de los Enemigos**

La integración de las regiones Huánuco, Ancash y Ucayali es el inicio para establecer esfuerzos de cooperación y colaboración para el desarrollo de las regiones, por lo que las mesas de diálogos representan lineamientos para consolidar sus relaciones con miras a aprovechar las oportunidades de ingresos para su población.

## **5.4. Matriz de Intereses de la Región Huánuco (MIO)**

En la Matriz de intereses de la Región Huánuco, se podrán identificar los intereses de la región. Así como los actores que intervienen (ver Tabla 17). Estos intereses servirán para establecer el planteamiento de objetivos de largo plazo.

La seguridad regional se constituye en uno de los aspectos más relevantes; consiste en brindar un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades en la región, así como combatir la producción de coca. Este interés también es común con el Gobierno Central, pues es el encargado responsable de la seguridad nacional.

El desarrollo e inclusión social, consiste en mejorar las capacidades de la población, mediante una mejora en la educación y en calidad de vida. Este desarrollo convertirá a la Región Huánuco como un mercado potencial para las industrias a nivel nacional e internacional.

La seguridad regional se constituye en uno de los aspectos más relevantes; consiste en brindar un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades en la región, así como

combatir la producción de coca. Este interés también es común con el Gobierno Central, pues es el encargado responsable de la seguridad nacional.

Tabla 17

*Matriz de Intereses de la Región Huánuco*

Interés Regional	Intensidad de intereses		
	Vital	Importante	Periférico
Seguridad Regional	Lima, Arequipa, La Libertad, Lambayeque, Piura*	Junín, Cusco, Ancash, Ica*, Chile**	Ecuador, Bolivia**, Otras regiones*
Desarrollo e Inclusión Social	Loreto, Ucayali, San Martín, Pasco, Cajamarca, Huancavelica, Ayacucho*		Otras regiones*
Economía Sostenible	San Martín, Amazonas*	Puno, Apurímac, Ayacucho*	Otras regiones*
Recursos Naturales y Medio Ambiente	Amazonas, Loreto*	Puno, Apurímac, Ayacucho, San Martín, Ucayali*	Otras regiones*
Turismo Regional		Ucayali, San Martín, Lima, Cusco, Ancash, Loreto, Madre de Dios, Apurímac, Arequipa, Junín, Lambayeque*	Otras regiones*

\*\* Intereses opuestos.

\* Intereses comunes.

La seguridad regional se constituye en uno de los aspectos más relevantes; consiste en brindar un ambiente seguro para el desarrollo de las actividades en la región, así como combatir la producción de coca. Este interés también es común con el Gobierno Central, pues es el encargado responsable de la seguridad nacional.

El desarrollo e inclusión social, consiste en mejorar las capacidades de la población, mediante una mejora en la educación y calidad de vida. Este desarrollo convertirá a la Región Huánuco como un mercado potencial para las industrias a nivel nacional e internacional.

El interés de la Región Huánuco en economía sostenible consiste en crear las condiciones necesarias para generar el desarrollo de la región, mediante la inversión pública e incentivar la inversión privada. Asimismo, este interés va a permitir el desarrollo industrial e incrementar la competitividad de la región.

En el interés de la región sobre sus recursos naturales y medio ambiente, se refiere al potencial con el que cuenta la Región Huánuco, en recursos naturales (flora, fauna), destinos protegidos, recursos hídricos, recursos minerales y un desarrollo sostenible de los mismos, permitiendo la preservación y cuidado medio ambiental.

Finalmente, en el interés sobre el turismo regional, la Región Huánuco requiere incrementar valor y mejorar su propuesta en esta industria. Los intereses expuestos son comunes para el gobierno central, el potencial de la Región Huánuco puede ser aprovechado para incentivar la inversión nacional y extranjera, que permitan el desarrollo de industrias en la región que complementen y vuelvan más competitivas a las industrias actuales.

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

Los objetivos de largo plazo según D'Alessio (2012) "son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas". Estas estrategias tienen relación con la visión de la organización y se ejecutaran en un horizonte de tiempo establecido de acuerdo con la industria o el producto. Los objetivos de largo plazo que pretende alcanzar la Región Huánuco son los siguientes:

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP1. Calidad de vida de las personas.**

Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP2. Infraestructura**

Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP3. Industria**

Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP4. Gobierno**

Para el año 2025 el porcentaje de ejecución presupuestaria será de 100%. En el 2014 se utilizó el 82.9%.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP5. Turismo**

Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.

### **5.6. Conclusiones**

La Región Huánuco posee excelentes condiciones para seguir creciendo, y por ende, poder reducir así el nivel de pobreza en la que se encuentra. Los objetivos a largo plazo que se han definido buscan cumplir con la visión establecida. Para ello se apunta a desarrollar el sector manufactura y dar así un valor agregado a sus productos. Asimismo, se quiere desarrollar al sector turismo, buscando la integración con otras regiones del Perú. Para ello, también es importante la mejora y construcción de vías asfaltadas.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se establecen las estrategias o los caminos a seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo, y por ende, la visión de la Región Huánuco. Para ello, se usarán las siguientes matrices: matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA); matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA); Matriz Boston Consulting Group (BCG); Matriz Interna Externa (MIE); Matriz Gran Estrategia (MGE); Matriz de Decisión Estratégica (MDE); Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); Matriz de Rumelt (MR) y Matriz de Ética (ME).

En esa medida, las estrategias de la región expuestas en las matrices, se encargan de velar por desarrollo sostenible de la región mediante: (a) Aprovechar la variedad de climas y recursos naturales, propicios para el desarrollo de la actividad agrícola, ganadera, hidroenergética, en menor medida la minería, b) la capacitación y formación técnica de las personas para incrementar la productividad, c) impulsar el desarrollo de la actividad turística de la Región Huánuco, d) infraestructura vial como mecanismo de desarrollo económico y productivo de los personas, e) la prevención de desastres naturales (huaycos, inundaciones), f) desarrollo sostenible de nuevos productos alternativos para reducir la producción de cocaína en la región.

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

La matriz FODA se utiliza para presentar las estrategias a usar para potenciar las fortalezas, capitalizar las oportunidades, evitar las amenazas y mejorar las debilidades. Las estrategias se generan mediante el análisis y comparación de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA); y debilidades y amenazas (DA).

Tabla 18

## Matriz FODA de la Región Huánuco

		Fortalezas	Debilidades	
	F1	Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	D1	Administración regional poco articulada con los gobiernos locales
	F2	Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	D2	Informalidad empresarial y laboral
	F3	Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	D3	Limitado desarrollo industrial
	F4	Disponibilidad permanente de recursos hídricos	D4	Altos índices de pobreza , analfabetismo y desnutrición.
	F5	Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	D5	Infraestructura vial limitada
	F6	Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	D6	Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)
			D7	Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).
			D8	Escasa presencia de Centros de Formación Técnica Industrial
Oportunidades	FO: Explote		DO: Busque	
O1	Demanda mundial de productos madereros en aumento.	FO1 Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables. (F1, F7, O1).	DO1	Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región. (D1, D4, D6, O1, O3, O5, O6).
O2	Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	FO2 Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo. (F2, F5, O2, O3, O7).	DO2	Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas (D2, D5, D7, O1, O2).
O3	Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	FO3 Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos. (F1, F3, O3, O5, O6).	DO3	Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales. (D3, D7, O2, O5, O7).
O4	Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	FO4 Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias. (F4, O4).	DO4	Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región. (D2, D4, D5, D6, O4, O5).
O5	Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación.	FO5 Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región. (F5, O7).	DO5	Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza. (D6, D7, O1, O2).
O6	Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	FO6 Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional. (F6, F7, O3, O5).	DO6	Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región. (D6, D7, O2, O5, O7).
O7	Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.			
Amenazas	FA: Confronte		DA: Evite	
A1	Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	FA1 Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada. (F1, F2, F3, F4, A1, A3).	DA1	Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo. (D2, D6, D7, A1).
A2	Conflictos sociales a nivel nacional.	FA2 Diversificar la oferta de productos para exportación. (F6, F7, A2, A3).	DA2	Elaborar y planificar con las regiones acciones para combatir el narco-terrorismo. (D2, D7, A3).
A3	Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	FA3 Exigir a las empresas establecer políticas enfocadas en la responsabilidad social, seguridad y medio ambiente. (F1, A2, A4).	DA3	Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región. (D1, D4, D7, A3, A4, A5).
A4	Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	FA4 Suscribir acuerdos y compromisos para la remediación medio ambiental (F1, A2,A4)	DA4	Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público. (D1, D4, D6, A1).
A5	Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	FA5 Establecer planes de respuesta a emergencias en las empresas y a nivel regional. (F1, A5).	DA5	Implementar un plan de prevención y respuesta a desastres naturales. (D4, D6, A5).
			DA6	Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región. (D2, D5, D6, A1).

El desarrollo de la matriz se observa en la Tabla 18. El resultado ha sido la identificación de 23 estrategias, distribuidas de la siguiente manera: seis estrategias tipo “Explote”, seis estrategias tipo “Busque”, cinco estrategias tipo “Confronte” y seis estrategias tipo “Evite”.

El 52% de las estrategias (seis del cuadrante DO-Busque y seis del cuadrante DA-Evite) se orientan a reducir las debilidades y están enfocadas mejorar las condiciones de la región y el desarrollo de su población. El enfoque de estas estrategias es mejorar cinco aspectos importantes de la región: (a) tres estrategias enfocadas en mejorar la calidad de vida, (b) dos estrategias para mejorar la educación, (c) tres estrategias enfocadas a mejorar la ejecución presupuestal, (d) tres estrategias enfocadas en incentivar la inversión, (e) una estrategia enfocada a mejorar la infraestructura vial.

Por otro lado, el 48% de las estrategias (seis del cuadrante FO-Explote y cinco del cuadrante FA-Confronte) están enfocadas en incentivar la inversión privada y el desarrollo sostenible de la región de manera social y medio ambientalmente responsable.

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

La Matriz PEYEA nos ayuda a determinar la óptima postura estratégica de la Región Huánuco y traducir una estrategia genérica competitiva, mediante el análisis de los siguientes factores: (a) Fortaleza Financiera – FF, (b) Ventaja Competitiva – VC, (c) Fortaleza de la Industria – FI, (d) Estabilidad del Entorno – EE.

Asimismo, define el impulsor estratégico para la región: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque, o defensa (ver Tabla 19). En el análisis de los factores relativos a la Región Huánuco muestra una fortaleza financiera alta debido a que participa del presupuesto nacional y una débil ventaja competitiva, lo que se aprecia en su situación de competitividad. El resultado refleja la carencia de empresas y nulo enfoque en generar ventajas competitivas que le permitan una diferenciación del resto de regiones en los productos que posee.



Tabla 19

## Matriz MPEYEA de la Región Huánuco

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	3	1 Retorno de la inversión	5
2	Tasa de inflación	6	2 Apalancamiento	4
3	Variabilidad de la demanda	4	3 Liquidez	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	5	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5	Barreras de entrada al mercado	3	5 Flujo de caja	4
6	Rivalidad / presión competitiva	5	6 Facilidad de salida del mercado	4
7	Elasticidad de precios de la demanda	4	7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8	Presión de los productos sustitutos	4	8 Rotación de inventarios	2
		9	9 Uso de economías de escala y experiencia	2
<b>Valoración Total</b>		<b>-1.8</b>	<b>Valoración Total</b>	<b>3.3</b>
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		
1	Potencial de crecimiento	6	1 Participación de mercado	3
2	Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	2
3	Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto	1
4	Conocimiento tecnológico	2	4 Ciclo de reemplazo del producto	4
5	Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	2
6	Intensidad de capital	2	6 Utilización de la capacidad de los competidores	2
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	1
8	Productividad / utilización de la capacidad	2	8 Integración vertical	2
9	Poder de negociación de los productores	1	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	1
<b>Valoración Total</b>		<b>3.0</b>	<b>Valoración Total</b>	<b>-4.0</b>

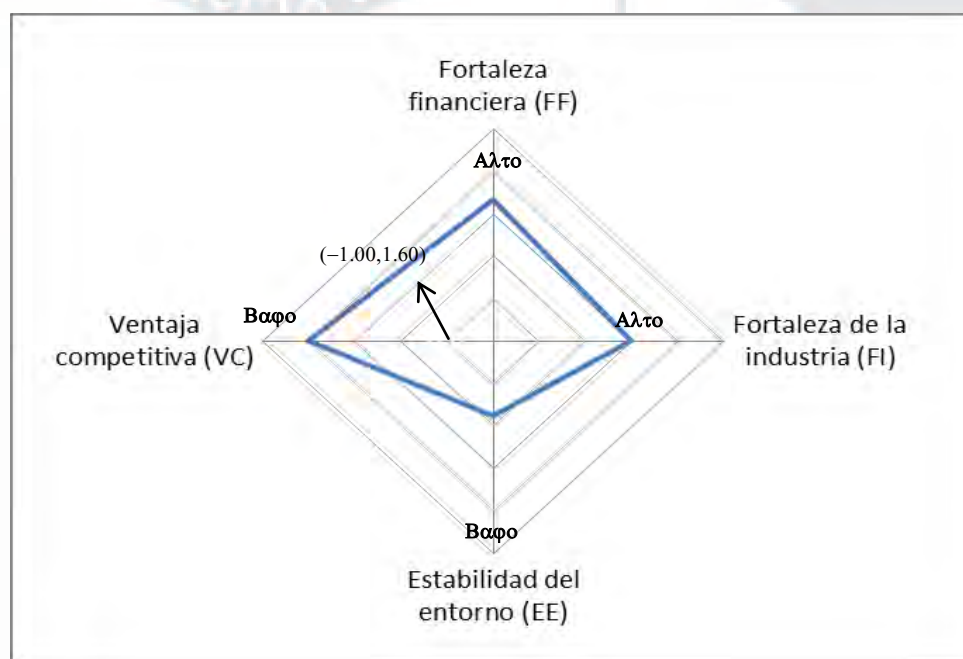


Figura 3. Matriz PEYEA.

Tabla 20

*Estrategias según resultados Matriz PEYEA*

<b>Estrategias específicas</b>
Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.
Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.
Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.
Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.
Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.
Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región.
Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.
Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.
Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.
Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.
Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.
Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.
Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público.
Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.
Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.
Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.
Diversificar la oferta de productos para exportación.

Así mismo, los factores relacionados a la industria presentan una mejor situación que la Región Huánuco. Debido al potencial de la región se debe mejorar el desempeño económico soportándose en el crecimiento y la rentabilidad de las industrias, y las pocas barreras de entrada al mercado. Sin embargo, a nivel nacional no se presenta una estabilidad política para incentivar a la inversión privada.

Finalmente, el vector resultante de los factores relativos a la organización (baja ventaja competitiva) y a la industria (alta fortaleza financiera), se muestra en la Figura 3 la posición estratégica de la Región Huánuco, definiendo una postura conservadora para la Región Huánuco. “Esta postura es típica de un mercado estable de crecimiento lento” (D'Alessio, 2012, pág. 301). La Región Huánuco ha sido principalmente un productor y exportador de materias primas, con un bajo nivel de industrialización de sus empresas, generando así una región con pocas o nulas ventajas competitivas.

Para esta postura estratégica, D'Alessio (2012) indica que la organización debe enfocarse en alcanzar la estabilidad financiera, siendo el factor crítico la competitividad de los productos. Así mismo, las organizaciones en esta situación deberían reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos.

Según D'Alessio (2012) es la estrategia de los analistas. Dotados de una fortaleza financiera, pero carentes de ventajas competitivas o potencial de la industria, deben seguir una estrategia con base en un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado, y del desarrollo conservador de ellos. Asimismo, se debe adoptar estrategias conservadoras como: (a) segmentación de mercados, (b) diversificación conglomerada, (c) diversificación global, y (d) Status quo (ver Tabla 20).

### **6.3. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)**

La matriz ha sido desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston. Se realiza una relación entre la participación de mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de los sectores económicos y facilita el manejo del portafolio de negocio. Asimismo, define el impulsor estratégico para la región: liderazgo en

costos, diferenciación, enfoque, o defensa (ver Figura 4).

Para la realización de la matriz BCG se consideraron dos indicadores macroeconómicos. El primero es el PBI de la Región Huánuco por sector económico, el segundo considera la tasa de crecimiento anual promedio del PBI por sector económico del año 2008 al año 2013 (ver Tabla 21). Con estos criterios se ubican en el cuadrante superior derecho (I) que corresponde al signo de interrogación.

Del resultado obtenido en la matriz BCG se observa que no existe un sector que destaque sobre los demás, sin embargo se observa un crecimiento positivo en todos los sectores en los años evaluados, lo que sería atractivo para la inversión privada.

Tabla 21 *Participación del PBI (%) por sector económico*

*Participación del PBI (%) por sector económico*

Ítem	Sector económico	Participación del PBI (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2013
1	Agropecuario	24.00%	2.90%
2	Comercio	15.60%	7.50%
3	Manufactura	10.70%	2.00%
3	Minería e hidrocarburos	4.10%	5.30%
4	Construcción	2.38%	19.40%
6	Electricidad	2.29%	5.00%
7	Otros	40.93%	7.01%
Total		100.00%	

En el caso de la Región Huánuco, por la ubicación obtenida en la matriz BCG según D'Alessio (2012), las características y estrategias aplicables pueden ser las siguientes: (a) Baja participación relativa del mercado, aunque compiten en industrias de alto crecimiento. (b) La organización debe decidir fortalecerse con estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de producto) que permitan el desarrollo de las industrias e incrementen la competitividad de la región (ver Tabla 22).

La Región Huánuco no presenta un portafolio balanceado que le permita asegurar un desarrollo sostenible, por lo que las estrategias deben orientarse a obtener el balance.

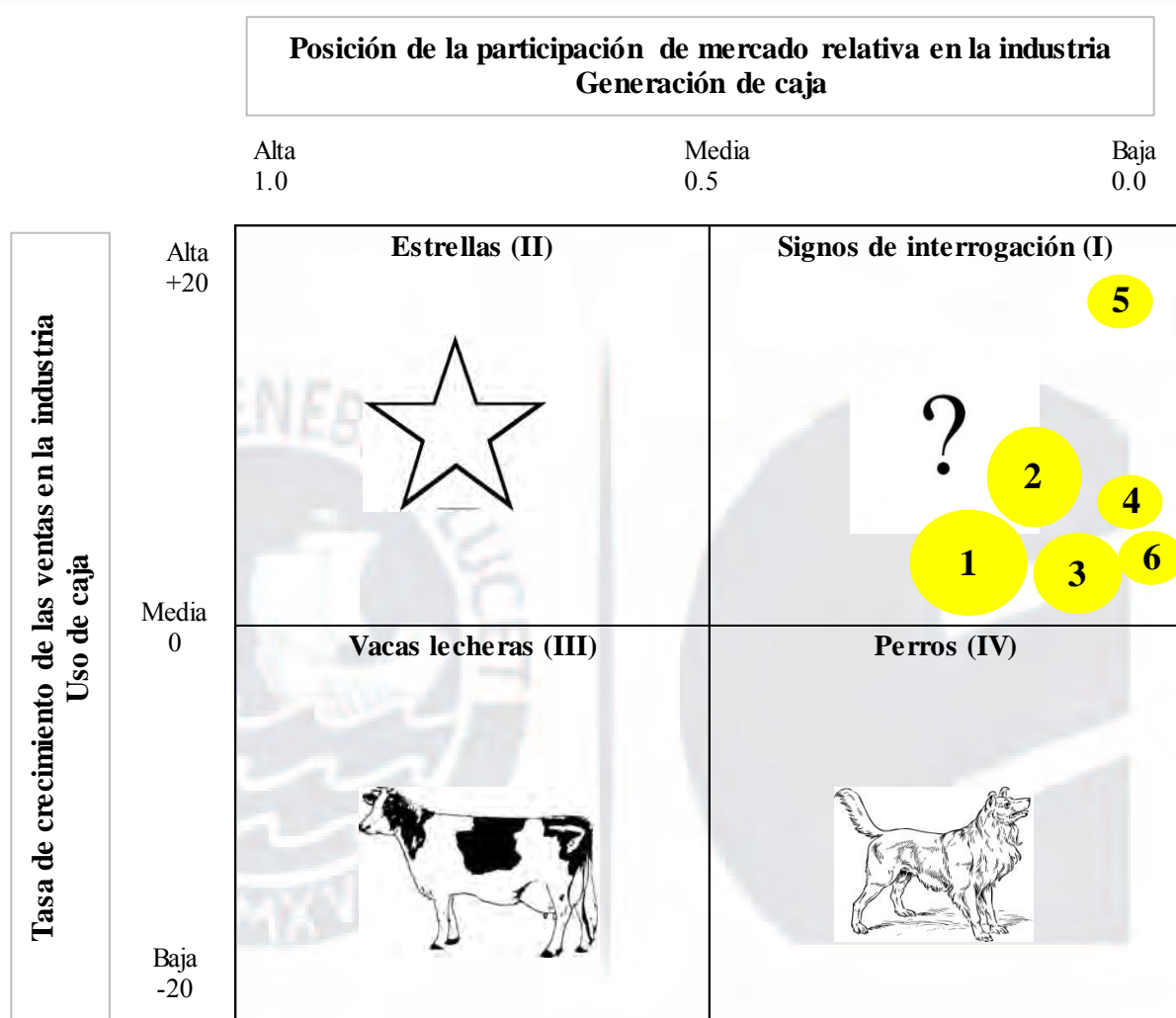


Figura 4. Matriz BCG de la Región Huánuco.

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

La MIE es considerada una matriz de portafolio, se muestran los sectores de producción de la Región Huánuco (Ver tabla 23), ubicándolos en una de las nueve celdas que tiene. Para obtener la matriz IE se emplean los resultados de la MEFÉ (1.66) y la MEFI (2.24). De acuerdo a los resultados la Región Huánuco se ubica en el cuadrante VIII (Ver Figura 5), la prescripción para la Región Huánuco sugiere cosechar, para mantener un crecimiento sostenible de la región. Difiere de lo obtenido en la Matriz PEYEA.

En ese sentido, en base a la Matriz PEYEA y por el sustento realizado en base al potencial de la Región Huánuco, se decide usar estrategias conservadoras (Ver tabla 22).

Tabla 22

*Estrategias según resultados Matriz BCG – Matriz GE*

<b>Estrategias específicas</b>
<p><b>Estrategias tipo desarrollo de mercados</b></p> <p>Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.</p> <p>Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.</p> <p>Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.</p> <p>Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.</p> <p>Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.</p> <p>Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.</p> <p>Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.</p> <p>Elaborar y planificar con las regiones acciones para combatir el narco-terrorismo.</p> <p>Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.</p> <p>Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.</p>
<p><b>Estrategias tipo penetración en el mercado</b></p> <p>Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.</p> <p>Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.</p> <p>Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.</p> <p>Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.</p> <p>Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público.</p> <p>Implementar un plan de prevención y respuesta a desastres naturales.</p>
<p><b>Estrategias tipo desarrollo de productos</b></p> <p>Exigir a las empresas establecer políticas enfocadas en la responsabilidad social, seguridad y medio ambiente.</p> <p>Suscribir acuerdos y compromisos para la remediación medio ambiental</p> <p>Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.</p>

Tabla 23

*Matriz Interna Externa (MIE)*

Unidad de Negocio	PBI 2013 país	PBI 2012 Huánuco	PBI 2013 Huánuco	% PBI 2013 Huánuco	EFE	EFI
Región Huánuco	S/. 456'102,454	S/. 4'408,122	S/. 4'662,072	1.02%	1.66	2.24

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: un enfoque de gerencia”, por F.A.D’Alessio, 2012. México D.F., México. Pearson

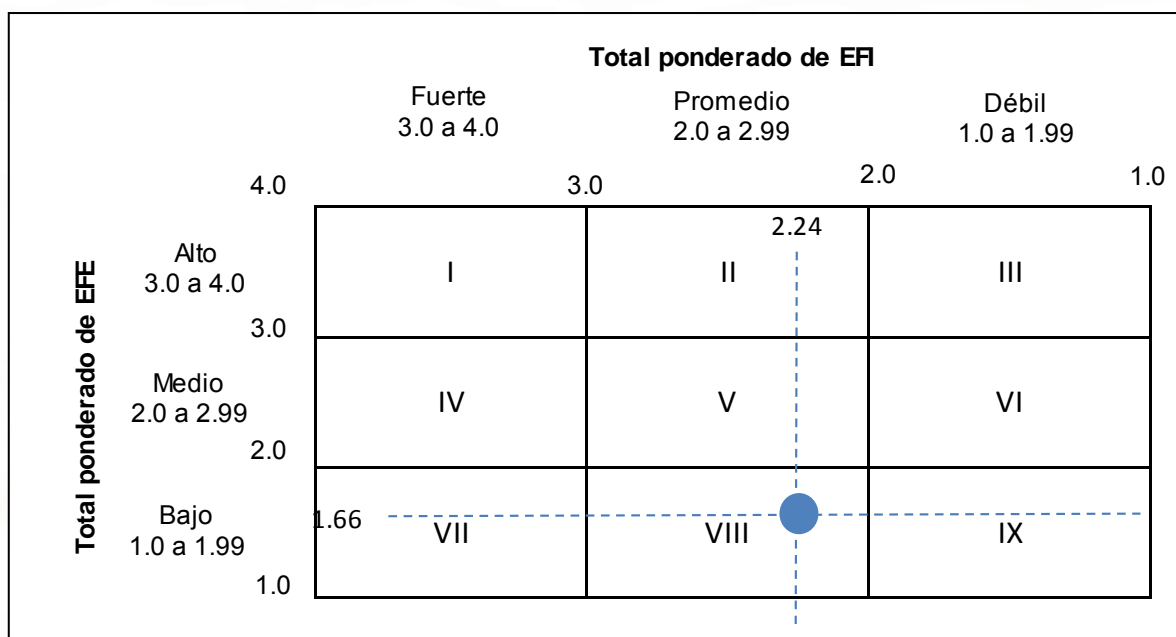


Figura 5. Matriz IE.

**6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La MGE ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la región. Es definida en términos de crecimiento del mercado (rápido o lento), la posición competitiva de la región en dicho mercado (fuerte o débil).

De acuerdo a los resultados (ver Figura 6), la Región Huánuco se ubica en el cuadrante II y entre las alternativas que sugiere la matriz están: (a) Desarrollo de mercados, (b) Penetración de mercados, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración horizontal, (e) Desposeimiento, y (f) Liquidación. Las estrategias a adoptar por la región que se sugieren

para la Región Huánuco son las cuatro primeras estrategias, estas estrategias son las mismas que la Matriz BCG (ver Tabla 22).

La Región Huánuco requiere evaluar sus sectores productivos, a pesar de mostrar un crecimiento, no tiene la capacidad para competir efectivamente. Deben aprovecharse los TLC actuales y futuros para acercarse a nuevos mercados. Debe mejorarse la educación, tecnología e infraestructura para alcanzar la competitividad. Del mismo modo, promocionar de manera agresiva los productos de la región y generar sinergias con las regiones para mejorar la exportación y realizar convenios estratégicos para intercambio de productos, tecnología y conocimiento.

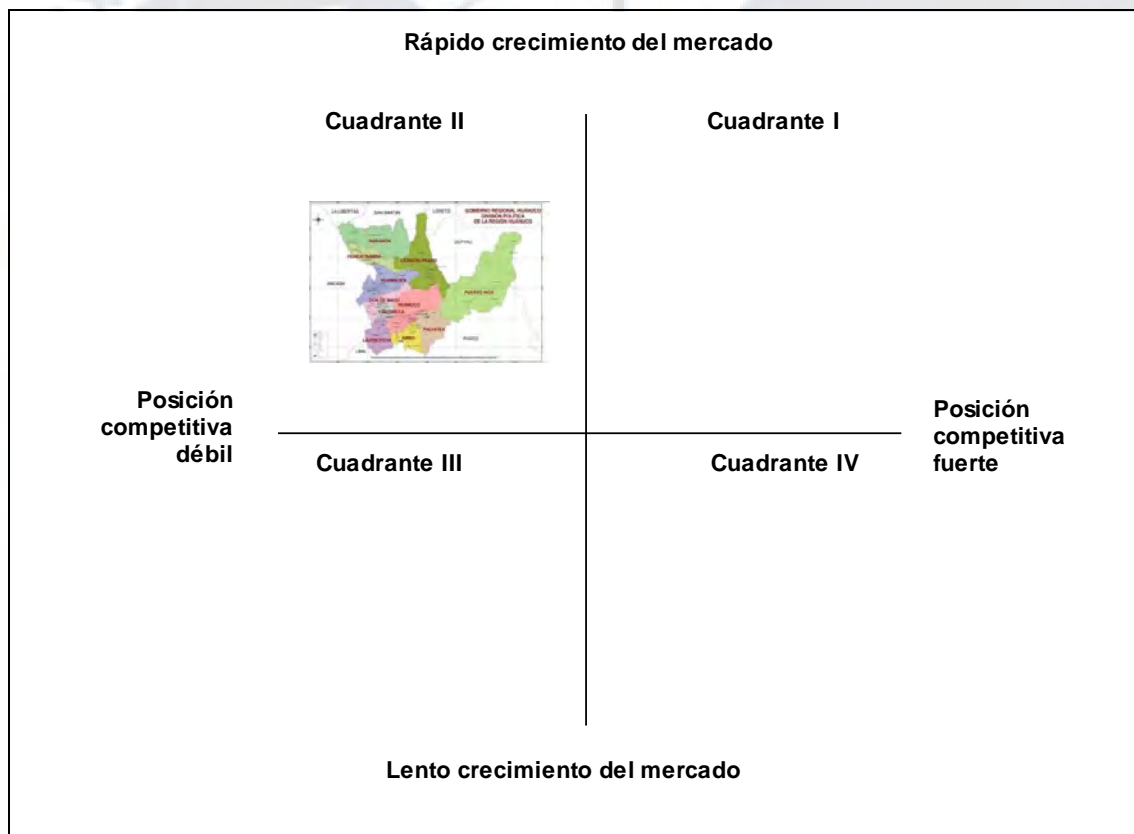


Figura 6. Matriz GE.

### 6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite identificar aquellas estrategias que tienen



un mayor impacto en los objetivos de largo plazo. Es así que se escogen las estrategias que tienen una mayor repetición en las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE.

Para obtener la Matriz DE, se desprenden de las matrices PEYEA e IE estrategias conservadoras, por otro lado las matrices BCG y GE dan como resultado estrategias intensivas.

Del total de 23 estrategias, 19 estrategias clasifican como intensivas (desarrollo de mercados, penetración de los mercados, desarrollo de productos), 3 estrategias de diversificación (ver Tabla 24).

Tabla 24 *Análisis de las estrategias*

*Análisis de las estrategias en la MDE*

Tipo de estrategias usadas	Estrategia alternativa	Cantidad	Estrategias
Intensiva	Desarrollo de mercados	10	1, 2, 3, 6, 13, 14, 18, 19, 20, 23
	Penetración de los mercados	9	4, 7, 16, 17, 21, 22, 5, 8, 12
	Desarrollo de productos	3	9, 10, 15, 11

De los resultados obtenidos, se obtienen 17 estrategias retenidas, y 6 estrategias de contingencia (9, 10, 11, 19, 21, 22). Se considera colocar estas estrategias como contingencia, porque la Región Huánuco debe poner los recursos y estrategias enfocadas a problemas que repercutan más en sus objetivos de corto y largo plazo, que permitan incrementar la competitividad de la región y las industrias, incentivar la inversión y mejorar la calidad de vida de su población (ver Tabla 25).

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

De los resultados obtenidos de la Matriz DE, se muestra el análisis de las 16 estrategias retenidas (ver Tabla 26). Se obtiene del análisis, que 16 de estas estrategias cumplen con el requisito de alcanzar un puntaje mínimo de 5 puntos. Estas estrategias son las que se deben proceder a implementar y ser la base para lograr los objetivos de largo plazo y

poder cumplir la visión de la región.

Estas estrategias se enfocan en mejorar las debilidades y obtener el máximo beneficio de las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan en su entorno como se indica en el análisis de la matriz FODA.

La implementación de las estrategias intensivas son de suma importancia para permitir incentivar la inversión privada e incrementar la competitividad de las industrias y en consecuencia generar el desarrollo económico de la región y la calidad de vida de la población. Por otro lado, la única estrategia que no alcanzo el puntaje mínima, será considerada en la matriz de estrategias de contingencia.

#### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La matriz de Rumelt, será utilizada como filtro final, para determinar las estrategias a implementar, sobre cuatro criterios propuestos por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (ver Tabla 27). Cada estrategia planteada contempla estos criterios, se mantienen 16 estrategias retenidas.

#### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética se encarga de validar que las estrategias específicas tengan relación con los derechos y la justicia (ver Tabla 28). De los resultados obtenidos, se observa que no se viola ningún derecho. De todos los análisis y filtros realizados a las estrategias quedan 16 estrategias retenidas para alcanzar los OLP.

#### **6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Las estrategias retenidas que se plantean, luego de realizar los filtros y cumplir con los requisitos de la MD y MCPE, permitirán alcanzar los OLP de la Región Huánuco y del mismo modo la visión. Las 16 estrategias retenidas se muestran en la Tabla 29, de las cuales 14 son intensivas y dos son de diversificación. Por otro lado se tienen siete estrategias de contingencia (ver Tabla 30).

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 31 se aprecian las estrategias escogidas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. En este caso, no hay ninguna estrategia que no alcance ninguno de los objetivos planteados. Así se verifica el alcance que tiene cada estrategia con los objetivos de largo plazo. De igual manera nueve estrategias impactan en dos OLP y cuatro estrategias en tres OLP. Esto demuestra que han sido bien planteadas y que buscan alcanzar los OLP de forma integral. Se puede verificar también que los OLP están relacionados entre sí y han cumplido con las evaluaciones realizadas.



Tabla 25

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

ITEM	Estrategias específicas	Estrategia alternativa	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
2	Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.	Modalidad fusión: horizontal EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
3	Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
4	Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X	X	X	X	5
5	Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA de Diversificación: concéntrica.	X	X		X		3
6	Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
7	Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X	X	X	X	5
8	Diversificar la oferta de productos para exportación.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA de Diversificación: concéntrica.	X	X		X		3
9	Exigir a las empresas establecer políticas enfocadas en la responsabilidad social, seguridad y medio ambiente.	Modalidad estratégica: no aplica EEA Intensiva: desarrollo de productos.	X		X		X	3
10	Suscribir acuerdos y compromisos para la remediación medio ambiental	Modalidad estratégica: no aplica EEA Intensiva: desarrollo de productos.	X		X		X	3
11	Establecer planes de respuesta a emergencias en las empresas y a nivel regional.	Modalidad estratégica: no aplica EEA Intensiva: no aplica.	X					1
12	Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA de Diversificación: concéntrica.	X	X			X	3
13	Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
14	Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
15	Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de productos.	X	X	X	X	X	5
16	Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X	X	X	X	5
17	Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X	X	X	X	5
18	Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
19	Elaborar y planificar con las regiones acciones para combatir el narco-terrorismo.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X		X	X		3
20	Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.	Modalidad estratégica: no aplica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5
21	Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X	X	X	X	5
22	Implementar un plan de prevención y respuesta a desastres naturales.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: penetración en el mercado.	X	X			X	3
23	Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	Modalidad estratégica: alianza estratégica EEA Intensiva: desarrollo de mercados.	X	X	X	X	X	5

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico - MCPE

Factores Clave	Peso	Intensiva: Desarrollo de mercados								
		1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.		2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.		3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.		6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>										
1	Demanda mundial de productos madereros en aumento.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4	Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5	Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación. Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
7		0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
<b>Amenazas</b>										
1	Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2	Conflictos sociales a nivel nacional.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
3	Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
4	Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15
5	Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24
<b>Fortalezas</b>										
1	Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
2	Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3	Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
4	Disponibilidad permanente de recursos hídricos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5	Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
6	Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
<b>Debilidades</b>										
1	Administración regional poco articulada con los gobiernos locales	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07
2	Informalidad empresarial y laboral	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07
3	Limitado desarrollo industrial	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
4	Tala discriminada de bosques y contaminación de ríos	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
5	Infraestructura vial limitada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28
6	Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14
7	Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
8	Escaza presencia de Centros de Formación Técnica Industrial	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14
<b>TOTAL</b>		<b>2.00</b>		<b>7.19</b>		<b>6.82</b>		<b>6.94</b>		<b>6.71</b>

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico - MCPE (continuación)

Factores Clave	Peso	Intensiva: Desarrollo de mercados								
		13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.		14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.		18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.		20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>										
1	Demanda mundial de productos madereros en aumento.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4	Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10
5	Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6	Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
7	Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
<b>Amenazas</b>										
1	Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2	Conflictos sociales a nivel nacional.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15
3	Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
4	Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
5	Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	1	0.06
<b>Fortalezas</b>										
1	Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20
2	Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
3	Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
4	Disponibilidad permanente de recursos hídricos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5	Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05
6	Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
<b>Debilidades</b>										
1	Administración regional poco articulada con los gobiernos locales	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2	Informalidad empresarial y laboral	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
3	Limitado desarrollo industrial	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
4	Tala discriminada de bosques y contaminación de ríos	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Infraestructura vial limitada	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
7	Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28
8	Escaza presencia de Centros de Formación Técnica Industrial	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
<b>TOTAL</b>		<b>2.00</b>		<b>6.71</b>		<b>6.67</b>		<b>7.02</b>		<b>6.70</b>

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico - MCPE (continuación)

Factores Clave	Peso	Intensiva: Desarrollo de mercados		Intensiva: Penetración de los mercados					
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades									
1 Demanda mundial de productos madereros en aumento.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2 Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3 Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4 Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
5 Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40
6 Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
7 Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Amenazas									
1 Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Conflictos sociales a nivel nacional.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20
3 Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
4 Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5 Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Fortalezas									
1 Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
2 Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36
3 Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	0.09	2	0.18	4	0.36	3	0.27	4	0.36
4 Disponibilidad permanente de recursos hídricos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
5 Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6 Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Debilidades									
1 Administración regional poco articulada con los gobiernos locales	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	3	0.21
2 Informalidad empresarial y laboral	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21
3 Limitado desarrollo industrial	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
4 Tala discriminada de bosques y contaminación de ríos	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32
5 Infraestructura vial limitada	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6 Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
7 Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
8 Escasa presencia de Centros de Formación Técnica Industrial	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	4	0.28
TOTAL	2.00		6.73		6.34		5.68		6.99

Tabla 26

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico - MCPE (continuación)

Factores Clave	Peso	Intensiva: Penetración de los mercados		Intensiva: Desarrollo de productos		Diversificación: Concéntrica						
		PA	TPA	PA	TPA	5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.		8. Diversificar la oferta de productos para exportación.		12. Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región.		
<b>Oportunidades</b>												
1	Demanda mundial de productos madereros en aumento.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
2	Consolidación del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y de los Tratados de Libre Comercio.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
3	Establecimiento de nuevos acuerdos comerciales internacionales (Acuerdo de Asociación Transpacífico y Alianza del Pacífico).	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4	Demanda mundial de productos orgánicos en crecimiento. Principalmente de los países desarrollados.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
5	Consolidación de planes y programas nacionales para el desarrollo de la ciencia tecnología e innovación.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6	Impulso e incentivos del gobierno central para la inversión en los proyectos de energía hidráulica.	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7	Incremento de la demanda turística a nivel Nacional e Internacional.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10
<b>Amenazas</b>												
1	Desaceleración de las economías emergentes y en desarrollo.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	2	0.30
2	Conflictos sociales a nivel nacional.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20
3	Incremento de la producción de cocaína y narcotráfico en la sierra y selva central.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
4	Mayor notoriedad de casos de corrupción e inseguridad jurídica en instituciones públicas.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
5	Cambio climático y desastres naturales afectan el abastecimiento y salida de productos.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06
<b>Fortalezas</b>												
1	Asignación permanente de recursos públicos por parte del Estado	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
2	Disponibilidad de recursos mineros y una amplia biodiversidad (flora y fauna)	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
3	Condiciones climatológicas importantes para productos de exportación	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
4	Disponibilidad permanente de recursos hídricos	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5	Numerosos paisajes y fiestas costumbristas	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6	Consolidación y desarrollo de la industria del cacao	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
<b>Debilidades</b>												
1	Administración regional poco articulada con los gobiernos locales	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14
2	Informalidad empresarial y laboral	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14
3	Limitado desarrollo industrial	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	Tala discriminada de bosques y contaminación de ríos	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
5	Infraestructura vial limitada	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
6	Inseguridad ciudadana (tráfico de drogas, delincuencia común y actos subversivos)	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
7	Educación Básica deficiente (inicial, primaria y secundaria).	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21
8	Escaza presencia de Centros de Formación Técnica Industrial	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07
<b>TOTAL</b>		<b>2.00</b>	<b>5.91</b>		<b>6.98</b>		<b>6.15</b>		<b>6.64</b>		<b>4.78</b>	



Tabla 27

## Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Diversificar la oferta de productos para exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
15. Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
16. Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
17. Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
23. Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

## Matriz de Ética (ME)

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E20	E23
<b>Derechos</b>																
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	P	P	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	P	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	P
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	N	N	P
<b>Justicia</b>																
Impacto en la distribución	J	J	N	J	J	J	J	J	J	J	N	J	J	J	J	N
Impacto en la administración	J	J	N	J	N	N	J	J	J	J	N	N	J	J	J	N
Normas de compensación	J	N	J	J	N	N	J	N	J	N	J	J	N	N	J	N
<b>Utilitarismo</b>																
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	N	E	E	E	E	E	E	E	N	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	N	N	E	N	E	E	E	E	N	N	N	N	N

Tabla 29

*Estrategias retenidas*

<b>Estrategias Retenidas</b>	<b>Tipo de Estrategia</b>
1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.	Intensiva
2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.	Intensiva
3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.	Intensiva
4. Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.	Intensiva
6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.	Intensiva
7. Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.	Intensiva
13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas	Intensiva
14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.	Intensiva
15. Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.	Intensiva
16. Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	Intensiva
17. Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	Intensiva
18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.	Intensiva
20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.	Intensiva
23. Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	Intensiva
5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.	Diversificación
8. Diversificar la oferta de productos para exportación.	Diversificación

Por lo tanto, es de suma importancia para la Región Huánuco realizar las estrategias planteadas para mejorar la competitividad de la región y de las industrias. En resumen, el análisis permite evidenciar que la Región Huánuco debe enfocarse en explotar el potencial que posee en cuanto a recursos naturales (biodiversidad y recursos hídricos) y aprovechar las oportunidades para industrializar sus actividades y de manera directa e indirecta mejorar el bienestar de sus pobladores. Esto permitirá el desarrollo económico de la región y mejorar la calidad de vida de la población.

Tabla 30

*Estrategias de contingencia*

<b>Estrategias de Contingencia</b>	<b>Tipo de Estrategia</b>
9. Exigir a las empresas establecer políticas enfocadas en la responsabilidad social, seguridad y medio ambiente.	Intensiva
10. Suscribir acuerdos y compromisos para la remediación medio ambiental	Intensiva
11. Establecer planes de respuesta a emergencias en las empresas y a nivel regional.	Intensiva
19. Elaborar y planificar con las regiones acciones para combatir el narco-terrorismo.	Intensiva
21. Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público.	Intensiva
22. Implementar un plan de prevención y respuesta a desastres naturales.	Intensiva
12. Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región.	Diversificación

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

En la tabla 24 se aprecian las estrategias escogidas para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. En este caso, no hay ninguna estrategia que no alcance ninguno de los objetivos planteados. Así se verifica el alcance que tiene cada estrategia con los objetivos de largo plazo. De igual manera nueve estrategias impactan en dos OLP y cuatro estrategias en tres OLP. Esto demuestra que han sido bien planteadas y que buscan alcanzar los OLP de forma integral. Se puede verificar también que los OLP están relacionados entre sí.

**6.13. Conclusiones**

Las estrategias establecidas para los objetivos de largo plazo serán determinantes para cumplir con la visión de la Región Huánuco y poder cumplir con los plazos establecidos. En el proceso pueden ser utilizadas todas o algunas de las matrices y en cualquier secuencia.

Las estrategias contemplan consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja y todas cumplen con los lineamientos éticos. Estas estrategias determinarán el desempeño de la organización. En caso alguna estrategia no funcione adecuadamente se han considerado estrategias de contingencia.

Tabla 31

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión: Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.			
Intereses organizacionales	OLP1 Calidad de vida de las personas	OLP2 Infraestructura	OLP3 Industria
Desarrollo e Inclusión Social	Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.	Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.	Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.
Turismo Regional			
Seguridad Regional			
Economía Sostenible			
Recursos Naturales y Medio Ambiente			
<b>Estrategias Específicas</b>			
1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.	X		
2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.	X	X	X
3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.	X		X
4. Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.	X		X
6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.	X		X
7. Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.			
13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.	X		X
14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.		X	
15. Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.	X		X
16. Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	X		
17. Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	X		X
18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.	X		X
20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.		X	
23. Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	X		
5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.			
8. Diversificar la oferta de productos para exportación.		X	X

Tabla 31

## Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo MEOLP (Continuación)

Visión: Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.		
Intereses organizacionales	OLP4 Gobierno	OLP5 Turismo
Desarrollo e Inclusión Social	Para el año 2025: La ejecución presupuestal para inversión pública será de 95%. En el año 2014, se registró un avance del 82,9% de los recursos disponibles.	Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48.
Turismo Regional		Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.
Seguridad Regional		
Economía Sostenible		
Recursos Naturales y Medio Ambiente		
<b>Estrategias Específicas</b>		
1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.		
2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.		
3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.		
4. Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.		
6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.		
7. Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.	X	
13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.		
14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.	X	
15. Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.		
16. Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	X	
17. Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	X	
18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.		X
20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.	X	
23. Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	X	
5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.		X
8. Diversificar la oferta de productos para exportación.		X

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP), se necesita destinar los recursos necesarios para llevar cabo las estrategias que nos permitirán conseguir los objetivos. Sobre ello, se determinaron para cada objetivo de largo plazo los siguientes objetivos de corto plazo (OCP).

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP1: Mejorar la calidad de vida de las personas.**

Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.

OCP 1.1 Establecer cinco programas anuales de capacitación para el desarrollo de las personas en actividades de hotelería, turismo, gastronomía, operadores de maquinaria pesada y obras civiles, en la cual participen 4,000 jóvenes, a partir del 2016.

OCP 1.2 Desarrollar cuatro programas de asistencia nutricional en niños menores de cinco años, con un alcance de 5,000 niños por año, a partir del 2016.

OCP 1.3 Realizar un programa integral de alfabetismo para jóvenes y adultos con un alcance de 4,000 personas cada año, a partir del 2016.

OCP 1.4 Establecer convenios de cooperación y asistencia con los Gobiernos Regionales Ancash, San Martín y Ucayali, para desarrollar dos programas sociales anuales, con un alcance de 4,000 personas, a partir del 2017.

OCP 1.5 Incrementar el alfabetismo de la región en 3%, cada dos años, a partir del 2017.

OCP 1.6 Disminuir la mortalidad infantil de la región en 4%, cada dos años, a partir del 2017.

OCP 1.7 Implementar dos programas nutricionales de concentrado y procesamiento de productos agrícolas cada año, con la cooperación de las cinco empresas más competitivas de la región, que servirán de alimentos para 5,000 niños de bajos recursos, a partir del 2018.

### **Objetivos de Largo Plazo OLP2. Desarrollo de infraestructura**

Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.

OCP 2.1 Establecer un programa anual de asfaltado de 20 km con la participación conjunta del FONIPREL y la región, a partir del 2016.

OCP 2.2 Establecer una oficina encargada de incentivar la inversión privada y pública para la concesión de las vías departamentales y vecinales en 10 km, a partir del 2017, cada año.

OCP 2.3 Realizar dos alianzas de integración vial para incrementar nuestros lazos comerciales y el asfaltado de 10 km cada año con las regiones de Loreto, Pasco, Ancash y Lima, a partir del 2017, cada año.

OCP 2.4 Incrementar el asfaltado departamental en 30 km anuales de los caminos que nos conectan con nuestros vecinos regionales, a partir del 2017, cada año.

OCP 2.5 Aumentar el asfaltado vecinal y departamental en 30 km anuales de los caminos que conectan a las provincias de Huánuco – Lauricocha – Dos de Mayo y Huamalíes, a partir del 2017, cada año.

OCP 2.6 Establecer tres proyectos de concesión público y privadas, para el asfaltado de 15 km de las vías departamentales para los próximos tres años, a partir del 2018.

OCP 2.7 Gestionar el trazado y afirmado de dos nuevas vías provinciales en 30 km cada dos años, a partir del 2018.

### **Objetivos de Largo Plazo OLP3. Desarrollo de la Industria**

Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.

OCP 3.1 Construir cinco reservorios anuales para el almacenamiento de agua en épocas de lluvias para las comunidades, asociaciones y empresas, con un alcance de 5,000 personas, cada dos años, a partir del 2016.

OCP 3.2 Establecer convenios de cooperación y formación técnica agroindustrial con las instituciones públicas y privadas, para los agricultores y pequeñas empresas, cada dos años, a partir del 2016.

OCP 3.3 Creación de dos centros de formación técnica que otorgue becas a 150 habitantes de la región, cada dos años, a partir del 2016. Esta medida estimulará mejor las habilidades de los jóvenes para emprender pequeñas empresas y realizar un uso eficiente de sus recursos.

OCP 3.4 Establecer una oficina de promoción y ventas para captar la oferta y demanda de siete productos de la Región Huánuco para los próximos dos años, a partir del 2017.

OCP 3.5 Implementar dos programas anuales de capacitación y acceso al uso semillas certificadas de los cultivos para mejorar el rendimiento, cada año, a partir del 2017.

OCP 3.6 Desarrollar cinco programas de asociación y asistencia técnica de los productores agrícolas con la participación de 50 pequeñas empresas y 20 empresas, cada dos años, a partir de 2018, para desarrollar cadenas productivas en el sector agrícola.

OCP 3.7 Implementar la creación de tres cursos técnicos productivos en las



universidades de la región en las especialidades de agroindustria, industrias alimentarias y gastronomía, con la participación de 1000 personas, cada año, a partir del 2018.

OCP 3.8 Establecer dos programas de capacitación y formación de empresas familiares, cada año, con la participación de 500 familias, cada año, a partir del 2018.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP4. Gobierno**

Para el año 2025: El porcentaje de ejecución presupuestaria será de 100%. En el 2014 se utilizó el 82.9%.

OCP 4.1 Establecer dos programas anuales de capacitación y formación en Gestión de Proyectos con la cooperación de las universidades locales y participación de cien empleados de la región, a partir del 2016.

OCP 4.2 Impulsar dos alianzas con los Gobiernos Regionales y Empresas para desarrollar conferencias sobre proyectos de inversión y sus metodologías en las universidades de la región, con un alcance de 3,000 personas cada año, a partir del 2017.

OCP 4.3 Establecer dos programas de capacitación virtual con las universidades líderes en cursos de gestión de proyectos de inversión para los gerentes de la región, cada año, a partir del 2017.

OCP 4.4 Aumentar la ejecución del presupuesto público en 4% para los próximos tres años, a partir del 2018.

OCP 4.5 Establecer dos convenios de cooperación con el MEF sobre nuevas técnicas y procedimientos para la ejecución del presupuesto público, con un alcance de 70 personas cada dos años, partir del 2018.

#### **Objetivos de Largo Plazo OLP5: Turismo**

Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96

establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.

OCP 5.1 Desarrollar el potencial turístico de la región a través de la web y redes sociales, con el soporte de PromPerú y poner en valor los atractivos culturales de la Región Huánuco, a partir del 2016.

OCP 5.2 Incrementar la oferta de servicios de hospedaje en 10% cada año, para fomentar la inversión en turismo de las principales organizaciones hoteleras, desarrollar excursiones atractivas para los viajeros, a partir del 2017.

OCP 5.3 Participar en dos campañas internacionales de turismo, una por año, para difundir los excelentes atributos de la región en ferias y exposiciones, a partir del 2017.

OCP 5.4 Establecer como destino turístico y educativo a dos proyectos de las centrales hidroeléctricas instaladas, con alcance de visitas de 2,000 personas cada año, a partir del 2018.

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

Son aquellos recursos económicos que nos sirven para alcanzar los objetivos de corto plazo y llevar a cabo las estrategias. Estos recursos provienen de las transferencias que realiza el Gobierno Nacional a la Región Huánuco y de los ingresos que genera la región a través del cobro de tasas, prestación de servicios, multas, sanciones y otros, a través del cual elabora su presupuesto anual, así también se tiene el aporte de sector privado como impulsor en el desarrollo económico de la región.

Las transferencias del Gobierno Nacional a la región se componen del Fondo de Compensación Regional (FONCOR). Este fondo se destina a las regiones más pobres y con menores transferencias, entre ellas se tiene el canon, regalías y otras cuentas. Estos recursos económicos son importantes para la atención de los problemas del sector salud, educación, infraestructura, saneamiento, transportes, entre otros. Así también la inversión privada

contribuye con el desarrollo productivo de las ventajas comparativas de la región, las cuales han permitido el crecimiento de las exportaciones de productos agropecuarios, agroindustria, realización de obras por impuestos, y otras asociaciones con la región para el desarrollo de nuevos proyectos.

Asimismo, se tiene el Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local (FONIPREL), mediante el cual se realiza proyectos de inversión pública donde el Gobierno Regional y la Inversión Privada, se encargan de financiar de manera conjunta proyectos en temas de infraestructura y actividades relacionadas en reducir la pobreza. Cabe destacar que la aprobación de estos proyectos se realiza mediante concurso público. Es así para el año 2014, se realizaron 28 proyectos de inversión en tema de educación, infraestructura vial, saneamiento, salud, seguridad ciudadana, en las provincias de Pachitea, Marañón, Dos de Mayo, Huamalíes, Yarowilca, Ambo, Lauricocha, Puerto Inca y Marañón. Estos proyectos sumaron más S/. 81 millones de soles para la Región Huánuco.

A través de la Ley N° 30114 del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2014, se determinó como cada año, los recursos económicos destinados para la región. Para el año 2014, la mayor participación se da en el Gobierno Nacional (51%), seguido del Gobierno Regional de Huánuco (35%), y los Gobiernos Locales (14%). Por lo tanto, el principal impulsor de la inversión pública de la región es el Gobierno Nacional. No obstante, la Inversión Privada contribuye en el desarrollo económico y productivo de la región, mediante el crecimiento y la creación de nuevas empresas, mayores fuentes de empleo y el ingreso a nuevos mercados. El Gobierno Regional y Local, tienen una participación importante para velar por el desarrollo económico, social y la calidad de vida de la personas de la región.

En la Tabla 32, se detalla los OCP asignados para cada OLP y los recursos económicos necesarios para alcanzar cada objetivo de corto plazo. Estos recursos se sostienen

en el Gobierno Nacional, Gobierno Regional, Gobierno Local y FONIPREL, los cuales servirán de soporte para alcanzar los objetivos de la región. No obstante, también se tiene a los departamentos responsables de cada OCP, obtenidos del organigrama de la región.

### **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son capaces de determinar los cursos de acción para cada estrategia, los cuales sirven de guía para alcanzar la visión de la organización. En ese sentido se desarrollaron para cada estrategia sus correspondientes políticas:

Estrategia 1: Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.

Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer convenios con las instituciones públicas y/o privadas para el desarrollo de cursos técnicos productivos en agroindustria.
2. Priorizar la creación de centros de formación técnica en actividades económicas productivas (industrialización de productos agrícolas).
3. Incentivar la compra y uso de tecnologías de información en las empresas de la región, con la finalidad de incrementar la productividad y calidad.

Estrategia 2: Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer convenios de cooperación y trabajo en equipo, con las empresas de la región, con la finalidad de desarrollar programas que permitan conectar a las cadenas productivas en el sector agropecuario, minería y turismo.
2. Alentar la formación de cadenas productivas a través de programas de capacitación, con la finalidad de dar a conocer los beneficios y mejorar la competitividad.
3. Estimular la participación en la generación de cadenas productivas con los casos de éxito en la industria del cacao y el café, en los eventos y ferias de la región.

Estrategia 3: Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Impulsar la industrialización de los productos agrícolas, explotación de recursos mineros y la generación de centrales hidroeléctricas.
2. Priorizar la industrialización de los derivados del cacao y papas nativas.
3. Estimular la participación de la inversión privada en desarrollar proyectos de agroexportación, exploración de recursos mineros y la energía hidráulica.

Estrategia 4: Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la articulación de las cadenas productivas de la actividad agrícola, ganadera y minería, con la finalidad de incrementar la producción y desarrollar economías de escala.
2. Gestionar el desarrollo de programas de asesoría técnica y metodología para llevar a cabo la generación de cadenas productivas en la papa, cacao, café, entre otros.
3. Estimular la organización de los productores agropecuarios a través de alianzas en la región.

Estrategia 5: Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar el desarrollo de circuitos turísticos para la Región Huánuco y su vinculación con la macrorregión centro.
2. Alentar la participación de la inversión privada y local en el desarrollo de un servicio turístico de calidad, mediante la oferta de los atractivos naturales de la región.
3. Estimular la participación de la región en ferias nacionales e internacionales, con la finalidad de dar a conocer las ventajas potenciales de la Región Huánuco.

Tabla 32

## Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	FONIPREL	
<p>OCP 1.1 Establecer cinco programas anuales de capacitación para el desarrollo de las personas en actividades de hotelería, turismo, gastronomía, operadores de maquinaria pesada y obras civiles, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.2 Desarrollar cuatro programas anuales de asistencia nutricional en niños menores de cinco años, con un alcance de 6000 niños, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.3 Realizar un programa anual integral de alfabetismo para jóvenes y adultos con un alcance de 9,000 personas, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.4 Establecer convenios de cooperación y asistencia con los Gobiernos Regionales Ancash, San Martín y Ucayali, para desarrollar dos programas sociales anuales, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.5 Incrementar el alfabetismo de la región en 3%, cada dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.6 Disminuir la mortalidad infantil de la región en 4%, cada dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.7 Implementar dos programas nutricionales de concentrado y procesamiento de productos agrícolas, con la cooperación de las empresas de la región, que servirán de alimentos para los niños de bajos recursos y ventas para otras regiones, cada año, a partir del 2018.</p>					X	
		X	X			
		X	X			
				X		
		X	X			
		X	X			
						X
<p>OCP 2.1 Establecer un programa anual de asfaltado de 60 km con la colaboración de la inversión pública y privada, a partir del 2016.</p> <p>OCP 2.2 Establecer una oficina encargada de incentivar la inversión privada y pública para la concesión de las vías departamentales y vecinales para los próximos dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 2.3 Realizar alianzas de integración vial con las regiones de Loreto, Pasco, Ancash y Lima, para aumentar nuestros lazos comerciales y distribución de producción agrícolas, a partir del 2017.</p> <p>OCP 2.4 Incrementar el asfaltado departamental en 30 km anuales de los caminos que nos conectan con nuestros vecinos regionales, a partir del 2017.</p> <p>OCP 2.5 Aumentar el asfaltado vecinal y departamental en 30 km anuales de los caminos que conectan a las provincias de Huánuco – Lauricocha – Dos de Mayo y Huamálíes, a partir del 2017.</p> <p>OCP 2.6 Establecer tres proyectos de concesión público y privadas, para el asfaltado de las vías departamentales para los próximos 3 años, a partir del 2018.</p> <p>OCP 2.7 Gestionar el trazado y afirmado de dos nuevas vías provinciales, a partir del 2018.</p>					X	
				X	X	
		X	X			
		X	X			
				X	X	
				X		
						X
<p>OCP 3.1 Construir cinco reservorios para el almacenamiento de agua en épocas de lluvias para las comunidades, asociaciones y empresas, cada dos años, a partir del 2016.</p> <p>OCP 3.2 Establecer convenios de cooperación y formación técnica agroindustrial con las instituciones públicas y privadas, para los agricultores y pequeñas empresas, cada dos años, a partir del 2016.</p> <p>OCP 3.3 Creación de dos centros de formación técnica que otorgue becas a 4000 habitantes de la región, cada dos años, a partir del 2016. Esta medida estimulará mejor las habilidades de los jóvenes para emprender pequeñas empresas y realizar un uso eficiente de sus recursos.</p> <p>OCP 3.4 Establecer una oficina de promoción y ventas para captar la oferta y demanda de los productos de la Región Huánuco para los próximos dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 3.5 Implementar dos programas anuales de capacitación y acceso al uso semillas certificadas de los cultivos para mejorar el rendimiento, cada año, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.6 Desarrollar cinco programas de asociación y asistencia técnica de los productores de papas nativas, cacao, maíz amarillo duro, quinua y trigo, cada dos años, a partir de 2018, para desarrollar cadenas productivas de los productos agrícolas.</p> <p>OCP 3.7 Implementar la creación de tres cursos técnicos productivos en las universidades de la región en las especialidades de agroindustria, industrias alimentarias y gastronomía, a partir del 2018.</p> <p>OCP 3.8 Establecer dos programas de capacitación y formación de empresas familiares, cada año, a partir del 2018.</p>					X	
				X		
				X		
				X		
						X
						X
						X

Tabla 32

## Recursos asignados a los objetivos de corto plazo (Continuación)

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local	FONIPREL
<p><b>OLP4. Gobierno</b> Para el año 2025: El porcentaje de ejecución presupuestaria será de 100%. En el 2014 se utilizó el 82.9%.</p>	OCP 4.1 Establecer dos programas anuales de capacitación y formación en Gestión de Proyectos con la cooperación de las universidades locales y participación de los empleados de la región, a partir del 2016.		X		X
	OCP 4.2 Impulsar alianzas con los Gobiernos Regionales y Empresas para desarrollar conferencias sobre proyectos de inversión y sus metodologías en las universidades de la región, cada año, a partir del 2017.				X
	OCP 4.3 Implementar programas informáticos y equipo tecnológico para el seguimiento y ejecución de los proyectos de inversión, cada año, a partir del 2017.			X	
	OCP 4.4 Establecer dos programas de capacitación virtual con las universidades líderes en cursos de gestión de proyectos de inversión para los gerentes de cada órgano de la región, cada años, a partir del 2017.				X
	OCP 4.5 Aumentar la ejecución del presupuesto público en 4% para los próximos tres años, a partir del 2018.	X	X		
	OCP 4.6 Establecer convenios de cooperación con el MEF sobre nuevas técnicas y procedimientos para la ejecución del presupuesto público, a partir del 2018.	X	X		
<p><b>OLP5: Turismo</b> Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.</p>	OCP 5.1 Desarrollar el potencial turístico de la región a través de la web y redes sociales, con el soporte de PromPerú y poner en valor los atractivos culturales de la Región Huánuco, a partir del 2016.		X		
	OCP 5.2 Incrementar la oferta de servicios de hospedaje. Fomentar la inversión en turismo de las principales organizaciones hoteleras, desarrollar excursiones atractivas para los viajeros, a partir del 2017.			X	X
	OCP. 5.3 Realizar campañas internacionales de turismo, una por año, así como los excelentes atributos de la Región, a partir del 2017.	X	X		X
	OCP 5.4 Nuevos proyectos de las centrales hidroeléctricas como destino turístico y educativos, a partir del 2018.			X	X

Estrategia 6: Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la asociación de los productores agropecuarios para incrementar la oferta exportable de la región.
2. Alentar la participación de los productores agroindustriales al programa Sierra Exportadora.
3. Impulsar las ventajas de la exportación de productos agroindustriales (cacao, café, papas nativas) y la inversión privada en el desarrollo de nuevos negocios.

Estrategia 7: Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.

Las políticas relacionadas para esta estrategia:

1. Priorizar el desarrollo de mecanismos de cooperación y alianzas con ProInversión.
2. Alentar la participación y confianza de la inversión privada en la región.
3. Estimular la participación de la inversión privada a través de las ventajas comparativas de la región.

Estrategia 8: Diversificar la oferta de productos para exportación. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la oferta exportable de los productos agrícolas con potencial de exportación a través de conectar a los productores para desarrollar economías de escala.
2. Alentar la participación en ferias internacional para dar a conocer los productos nativos de la región.
3. Establecer convenios de cooperación y coordinación con PROMPEX, a fin de dar a conocer las ventas de los productos agrícolas nativos de la región en sus eventos.

Estrategia 9: Exigir a las empresas establecer políticas enfocadas en la responsabilidad social, seguridad y medio ambiente. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer programas de concientización acerca del cuidado del medioambiente.



2. Alentar el uso sostenible de los recursos naturales y del turismo.
3. Estimular convenios cooperación y trabajo en equipo, para el cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo.

Estrategia 10: Suscribir acuerdos y compromisos para la remediación medio ambiental. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer convenios de cooperación con las empresas y comunidades a fin de elaborar proyectos para el mejoramiento de los suelos y aguas.
2. Alentar la prevención y cuidado del medioambiente con las empresas y población.

Estrategia 11: Establecer planes de respuesta a emergencias en las empresas y a nivel regional. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer programas de acción para situaciones de emergencia.
2. Alentar la participación de la población y empresas en simulacros de emergencia.
3. Estimular la aplicación de las medidas seguridad ante desastres naturales.

Estrategia 12: Desarrollar mecanismos de control de la inversión pública y gestionar la inversión privada en proyectos de la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia:

1. Realizar un seguimiento y avance de los proyectos de inversión en la región.
2. Alentar el cumplimiento de las normas que rigen la ejecución de los proyectos de inversión.

Estrategia 13: Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Impulsar el desarrollo de habilidades técnico para los pobladores de la región.
2. Establecer convenios con instituciones líderes en la formación técnica. (SENATI)
3. Estimular la participación de las universidades locales en el desarrollo de carreras técnicas y tecnologías de la información.

Estrategia 14: Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la ejecución de proyectos en inversión de asfalto vial departamental y vecinal.
2. Alentar la inversión privada en el asfalto vial mediante obras por impuestos.
3. Estimular la participación conjunta de la inversión pública y privada para la ejecución de proyectos inversión de infraestructura vial.

Estrategia 15: Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la ejecución de programas sociales destinados a mejorar la desnutrición infantil en niños menores de cinco años.
2. Impulsar conjuntamente con la inversión pública y privada la ejecución de proyectos destinados a disminuir la desnutrición infantil.
3. Estimular la difusión de programas nutricionales basados en los recursos agrícolas de la región.

Estrategia 16: Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Impulsar alianzas y asociaciones entre los productores agrícolas a fin de reducir costos e incrementar la producción.
2. Alentar la formación de empresas mayores a diez trabajadores.

Estrategia 17: Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer alianzas y acuerdos de integración con la macrorregión centro.
2. Impulsar los beneficios y ventajas comparativas de la Región Huánuco a fin de vender

la marca Huánuco.

Estrategia 18: Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la formación de micros, pequeñas y medianas empresa en la región a través de la asociación de los agricultores.
2. Alentar la formación de empresas familiares a través de cursos técnicos.
3. Impulsar la difusión de los casos de éxito en la formación de cadenas productivas.

Estrategia 19: Elaborar y planificar con las regiones acciones para combatir el narco-terrorismo. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Establecer convenios de cooperación y coordinación con la Policía Nacional.
2. Impulsar la confiscación de insumos químicos para elaboración de cocaína.
3. Estimular la participación de la inversión privada para desarrollar productos agrícolas alternativos a la cocaína.

Estrategia 20: Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Priorizar la ejecución de proyectos de inversión contra los altos índices de pobreza, alfabetismo y desnutrición infantil.
2. Impulsar el cumplimiento del presupuesto participativo del MEF a fin de obtener mayores incrementos.

Estrategia 21: Permitir la participación de la comunidad y el sector privado en la fiscalización del presupuesto público. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Gestionar el uso eficiente del presupuesto mediante la difusión de los avances mensuales a través de la web.
2. Establecer convenios de cooperación y coordinación con el MEF y la contraloría para

dar a conocer los resultados obtenidos por la gestión de la región.

Estrategia 22: Implementar un plan de prevención y respuesta a desastres naturales.

Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Identificar las zonas proclives ante desastres naturales (inundaciones, huaycos)
2. Impulsar conjuntamente la participación de la inversión privada, inversión pública, empresas, agricultores, a fin de desarrollar actividades de prevención.

Estrategia 23: Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y sector privado para mejorar el nivel educativo en la región. Las políticas relacionadas para esta estrategia son:

1. Impulsar conjuntamente con las universidades y la inversión privada, la formación de institutos técnicos en actividades que adolece la región.
2. Alentar en las universidades y colegios el desarrollo de cursos técnicos en agroindustria, turismo, hotelería, gastronomía, entre otros.

#### **7.4. Estructura de la Región Huánuco**

Son las unidades esenciales que necesita la Región Huánuco para proporcionar el soporte necesario para alcanzar los objetivos. En esa medida, se realizó el nuevo organigrama de la Región Huánuco que se muestra en la Figura 23, la cual nos permitirá llevar a cabo la ejecución de las estrategias. Por lo tanto, en este nuevo organigrama funcional se organiza a las gerencias, jefaturas y oficinas de tal forma impulsar el trabajo en equipo y la coordinación entre las diferentes áreas.

En tal sentido, para facilitar la ejecución de las estrategias se tiene los siguientes criterios:

1. Gerencia de Infraestructura. Tiene la función de priorizar la ejecución anual de los proyectos de infraestructura que desarrollan en la región en materias de asfaltado vial, servicios básicos y saneamiento, así también tendrá a su cargo la jefatura de obras y control a

fin de impulsar los proyectos de cada oficina a su cargo. A su vez, esta gerencia se encargará del seguimiento y aprobación de nuevos proyectos infraestructura en coordinación con las Gerencia de Proyectos, Gerencia de planeamiento y Presupuesto, Gerencia de Desarrollo Económico y Gerencia de Desarrollo Industrial.

2. Gerencia de Comercio Exterior. Tiene la función de la ejecución de programas destinados a la venta de nuestros productos a nuevos mercados en el exterior, impulsar el aumento de las exportaciones de nuestros productos agroindustriales, turismo, minería, entre otros, así también desarrollar alianzas y convenios con las instituciones encargadas del comercio exterior a fin de participar en eventos y ferias nacionales e internacionales.

Asimismo, tendrá a su cargo la jefatura de Desarrollo Económico, la cual deberá impulsar la venta y desarrollo de nuevos mercados para ingresar nuestros productos y promover los recursos de la región a través de las oficinas de la actividad agropecuaria, energía y minas y turismo.

3. Gerencia de Desarrollo Social. Tiene la función de la ejecución de programas sociales destinados a mejorar la nutrición de los niños y jóvenes de la región, así también el rendimiento y alfabetización de los pobladores de la región. Esta Gerencia tendrá a su cargo la Jefatura de Educación y Salud, la cual tendrá tres oficinas de salud, educación y programas sociales, la cual desarrollará planes de acción para combatir la desnutrición crónica de los niños menores de cinco años, la alfabetización y mejorar el rendimiento de nuestros alumnos de primaria y secundaria.

4. Gerencia de Industria y Producción. Tiene la función de la ejecución de programas destinados a organizar a los productores de cada actividad económica en especial el sector agropecuario para desarrollar cadenas de valor que vinculen y conecten a las pequeñas y medianas empresas a fin de establecer economías de escala. Esta gerencia tiene a su cargo la Jefatura de Desarrollo Industrial, la cual tendrá tres oficinas de producción, promoción

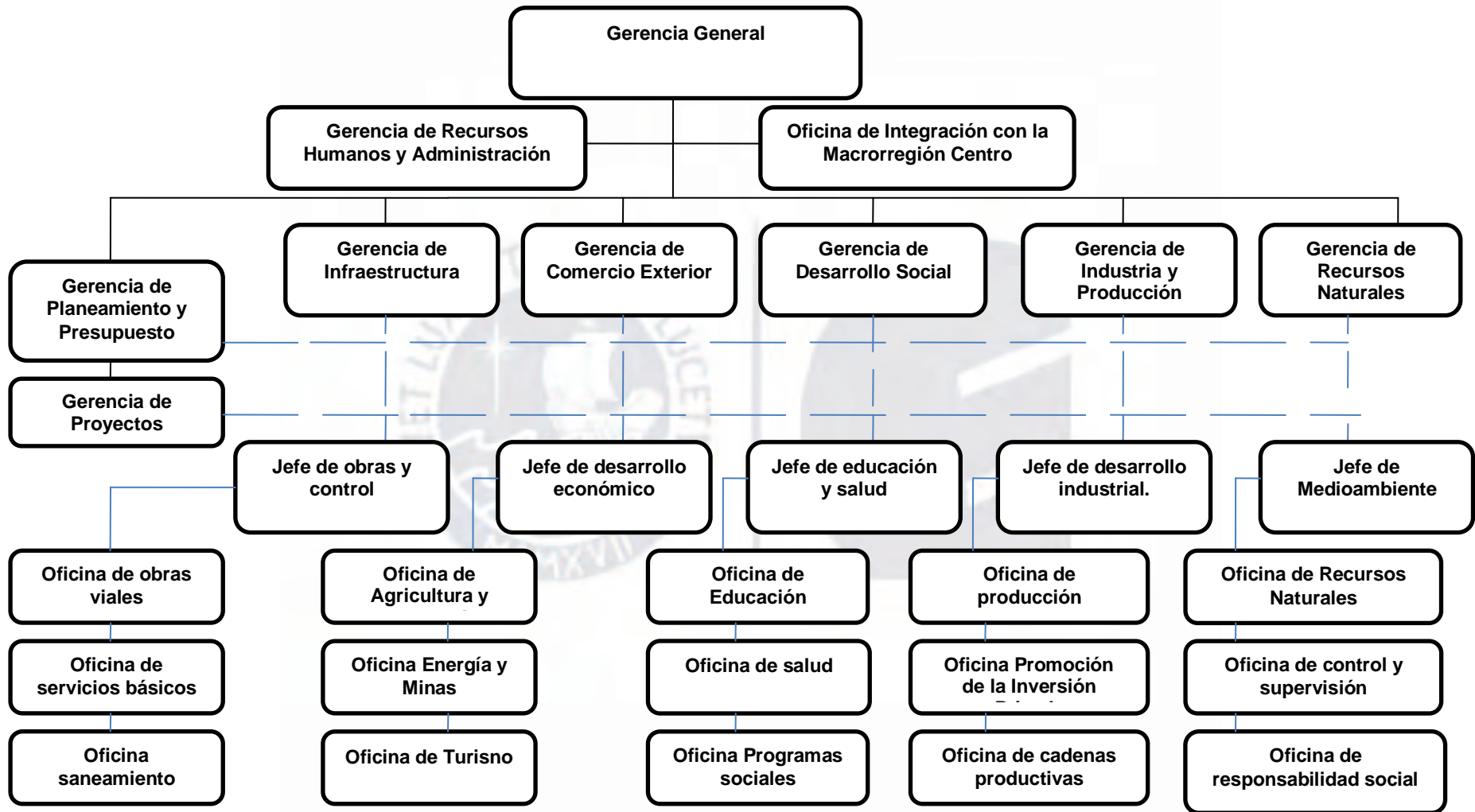


Figura 7. Organigrama del Gobierno Regional de Huánuco.

de la inversión privada y cadenas productivas. Asimismo, darles asesorías y programas de capacitación para mejorar sus habilidades y resolver los problemas que los aquejan.

5. Gerencia de Recursos Naturales. Tiene la función de la ejecución de programas destinados a promover el uso sostenible de los recursos naturales por parte de las empresas y comunidades locales, así como impulsar la reforestación de las zonas en peligro ambiental. Esta Gerencia tendrá a su cargo la Jefatura de Medioambiente, la cual tendrá a su cargo tres oficinas de recursos naturales, responsabilidad social y de control y supervisión.

6. Gerencia de Planeamiento y Presupuesto. Tiene la función de la ejecución de los planes de corto y largo plazo de la región a través programas de seguimiento y avance para llevar a cabo el presupuesto participativo de la región y de las inversiones. Esta gerencia se encarga de trabajar en coordinación con la Gerencia de Proyectos de Inversión y cada Gerencia funcional para llevar a cabo los programas de ejecución anual.

7. Gerencia de Proyectos. Tiene la función de la ejecución de los proyectos de inversión de envergadura de la región con la coordinación de cada Gerencia funcional, así también se llevará a cabo estudios sobre los costos, asignación de tareas y trabajo en equipo para alcanzarlos en el tiempo oportuno.

8. Gerencia de Recursos Humanos y Administración. Tiene la función de la ejecución de programas destinados al reclutamiento de personal calificado, evaluar el desempeño, clima laboral y llevar cabo la gestión de los trámites administrativos del personal de cada gerencia.

9. Oficina de Integración con la Macrorregión Centro. Tiene la función de establecer alianzas y convenios con las regiones de la Sierra del Perú, así como encuentros y reuniones para promover la integración regional mediante la participación conjunta de proyectos destinados a desarrollar circuitos turísticos, proyectos sociales, proyectos de infraestructura, entre otros.

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social**

El Gobierno Regional considera que la preservación del medioambiente y el desarrollo sostenible de los recursos son fundamentales para el futuro de los habitantes. En esa medida, se deberán desarrollar convenios con las comunidades locales y empresas, para el desarrollo sostenible de los recursos naturales y combatir la contaminación de la minería informal y realizar buenas prácticas de responsabilidad social.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Los Gobiernos Regionales cada cuatro años inician un nuevo periodo donde los colaboradores son cesados de sus cargos dejando todo los programas y conocimiento paralizados. En esa medida se requiere promover para cada departamento o gerencia las competencias y habilidades necesarias para llevar a cabo una gestión eficiente. Asimismo, los especialistas para cada departamento son vitales para la ejecución adecuada de los programas que le corresponden a su competencia como ingenieros, técnicos, abogados, y otros. Por lo tanto, la región tiene la responsabilidad de seleccionar al personal calificado para cada puesto de trabajo y desarrollar programas de formación profesional para reforzar sus habilidades y obtener un mejor desempeño.

### **7.7. Gestión del Cambio**

El Gobierno Regional es el responsable de comunicar a la población sobre los avances de la ejecución del presupuesto anual de la región a fin de generar un clima de confianza hacia la población de la región, así también informar sobre los proyectos ejecutados por parte de cada gerencia con los resultados de esa inversión. Destacar los avances en materia de educación, salud, transporte, infraestructura a fin de involucrar a todos sobre las acciones que viene realizando la región. Promover las asociaciones de empresas y alianzas estratégicas, así como la descentralización para el desarrollo sostenible y económico de la Región Huánuco.



## 7.8. Conclusiones

La realización de las estrategias consiste en llevar a cabo las acciones que nos permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. Los cuales necesitan de objetivos de corto plazo razonables para ser ejecutados de manera eficiente. Asimismo, se necesita de políticas que nos sirvan de guía y orientación a las estrategias. En esa medida el nuevo organigrama de la región servirá de base a la estructura de la región para la ejecución de las estrategias.

De los recursos económicos asignados para alcanzar los objetivos de corto plazo de la Región. El FONIPREL se constituye como un fondo importante donde se pueden aprovechar dichos recursos para solventar los proyectos de la región. Este fondo permitió la realización de 28 proyectos de inversión por la suma de S/. 81 millones de soles en el año 2014, siendo su presupuesto S/. 780 millones en el año 2014. Asimismo, los recursos económicos del Gobierno Nacional y el Gobierno Regional representan importantes aportes para solventar las necesidades básicas que se necesitan atender.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es la tercera etapa del modelo secuencial del proceso estratégico. En esta etapa se hace énfasis en la relación, coherencia y análisis de la etapa de planeamiento y la ejecución de las estrategias, la cual nos permite desarrollar la retroalimentación de todo el proceso estratégico debido a los cambios del entorno se pueden establecer algunos ajustes y cambios de objetivos y estrategias e incluso podrían variar la misión. Todo ello, a fin de llevar una evaluación y control de la formulación y la implementación de las estrategias para obtener mayor grado de confianza y seguridad (D'Alessio, 2012).

### 8.1. Perspectivas de Control

Para la Región Huánuco se han establecido cuatro perspectivas de control los cuales son esenciales como medición para el seguimiento en la ejecución de las estrategias y alcanzar los objetivos de largo plazo, entre ellas tenemos: (a) financiera (b) clientes (c) procesos y (d) Aprendizaje y crecimiento de la organización.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Es necesario llevar a cabo las condiciones necesarias para incidir en el desarrollo de los colaboradores a través de mejoras en sus competencias para mejorar sus habilidades y servir en la consecución de los objetivos.

#### 8.1.2 Procesos

Son esenciales los temas donde se inciden en lograr un uso eficiente de los recursos a través de reingeniería, reestructurar nuevas formas de hacer mejor las cosas, indicadores de calidad, tiempo y costos son vitales para la consecución de los objetivos.

#### 8.1.3 Clientes

Los indicadores de participación y desarrollo de nuevos mercados, así como identificar tendencias de los productos o servicios son esenciales a fin de dar respuesta

oportuna a los cambios en el mercado. Es necesario llevar a cabo programas de desarrollo profesional que permitan incidir en la formación de los colaboradores y conseguir su compromiso para la consecución de los objetivos. .

#### **8.1.4 Financiera**

Los indicadores financieros representan la situación de las inversiones del sector público y privado, son la imagen de confianza. En esa medida, tenemos en la región concesiones importantes especialmente el sector de hidroeléctricas, recursos naturales y pequeña minería, así como proyectos en infraestructura en pavimentación para la mejora del transporte y comercio.

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

En la Tabla 33, se muestran las perspectivas que conforman el tablero de control balanceado para la Región Huánuco. Asimismo, los indicadores que nos permitan llevar el control del cumplimiento de objetivos de corto plazo y se detallan las unidades con que se miden.

#### **8.3. Conclusiones**

El uso eficiente del *Balanced Scorecard* (ver Tabla 33) es vital ya que permite medir, comparar y rectificar los indicadores que se alejan de los objetivos de la organización. En esa medida, son esenciales para adecuar mediante retroalimentación y mejorar de nuestros indicadores. Por tanto las cuatro perspectivas se basan en la medición de indicadores (cuantificables) para evaluar su desviación.

En el tablero de control balanceado de la Región Huánuco se tiene que los indicadores se encuentran orientados en mayor medida a la perspectiva financiera con nueve objetivos de corto plazo, los cuales nos permitirán solventar la ejecución de proyectos orientados a las necesidades básicas de la población, infraestructura vial y formación técnica en actividades productivas.

Tabla 33

## Recursos asignados a los objetivos de corto plazo (Continuación)

No.OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	Establecer cinco programas anuales de capacitación para el desarrollo de las personas en actividades de hotelería, turismo, gastronomía, operadores de maquinaria pesada y obras civiles, en la cual participen 4,000 jóvenes, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 1.7	Implementar dos programas nutricionales de concentrado y procesamiento de productos agrícolas cada año, con la cooperación de las cinco empresas más competitivas de la región, que servirán de alimentos para 5,000 niños de bajos recursos, a partir del 2018.	Porcentaje de niños beneficiados	Porcentaje (%)
OCP 2.2	Establecer una oficina encargada de incentivar la inversión privada y pública para la concesión de las vías departamentales y vecinales en 10 km, a partir del 2017, cada año.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)
OCP 2.6	Establecer tres proyectos de concesión pública y privada, para el asfaltado de 15 km de las vías departamentales para los próximos tres años, a partir del 2018.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)
OCP 3.1	Construir cinco reservorios anuales para el almacenamiento de agua en épocas de lluvias para las comunidades, asociaciones y empresas, con un alcance de 5,000 personas, cada dos años, a partir del 2016.	Cantidad de reservorios	Número
OCP 3.3	Creación de dos centros de formación técnica que otorgue becas a 150 habitantes de la región, cada dos años, a partir del 2016. Esta medida estimulará mejor las habilidades de los jóvenes para emprender pequeñas empresas y realizar un uso eficiente de sus recursos.	Cantidad de becas otorgadas	Número
OCP 4.1	Establecer dos programas anuales de capacitación y formación en Gestión de Proyectos con la cooperación de las universidades locales y participación de cien empleados de la región, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 4.5	Aumentar la ejecución del presupuesto público en 4% para los próximos tres años, a partir del 2018.	Ejecución del presupuesto	Porcentaje (%)
OCP 5.3	Participar en dos campañas internacionales de turismo, una por año, para difundir los excelentes atributos de la región en ferias y exposiciones, a partir del 2017.	Cantidad de asistencias	Número
<b>Perspectiva Clientes</b>			
OCP 1.4	Establecer convenios de cooperación y asistencia con los Gobiernos Regionales Ancash, San Martín y Ucayali, para desarrollar dos programas sociales anuales, con un alcance de 4,000 personas, a partir del 2017.	Cantidad de personas beneficiadas	Número
OCP 2.3	Realizar dos alianzas de integración vial para incrementar nuestros lazos comerciales y el asfaltado de 10 km cada año con las regiones de Loreto, Pasco, Ancash y Lima, a partir del 2017, cada año.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)
OCP 2.4	Incrementar el asfaltado departamental en 30 km anuales de los caminos que nos conectan con nuestros vecinos regionales, a partir del 2017, cada año.	Cantidad de kilómetros	Número
OCP 2.5	Aumentar el asfaltado vecinal y departamental en 30 km anuales de los caminos que conectan a las provincias de Huánuco – Lauricocha – Dos de Mayo y Huamalíes, a partir del 2017, cada año.	Cantidad de kilómetros	Número
OCP 3.4	Establecer una oficina de promoción y ventas para captar la oferta y demanda de siete productos de la Región Huánuco para los próximos dos años, a partir del 2017.	Ventas de productos agrícolas	Número
OCP 4.2	Impulsar dos alianzas con los Gobiernos Regionales y Empresas para desarrollar conferencias sobre proyectos de inversión y sus metodologías en las universidades de la región, con un alcance de 3,000 personas cada año, a partir del 2017.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 4.6	Establecer dos convenios de cooperación con el MEF sobre nuevas técnicas y procedimientos para la ejecución del presupuesto público, con un alcance de 70 personas cada dos años, a partir del 2018.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 5.1	Desarrollar el potencial turístico de la región a través de la web y redes sociales, con el soporte de PromPerú y poner en valor los atractivos culturales de la Región Huánuco, a partir del 2016.	Cantidad de visitas a la web	Número
<b>Perspectiva Procesos</b>			
OCP 1.2	Desarrollar cuatro programas de asistencia nutricional en niños menores de cinco años, con un alcance de 5,000 niños por año, a partir del 2016.	Cantidad niños beneficiados	Número
OCP 1.3	Realizar un programa integral de alfabetismo para jóvenes y adultos con un alcance de 4,000 personas cada año, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 1.5	Incrementar el alfabetismo de la región en 3%, cada dos años, a partir del 2017.	Porcentaje de avance de alfabetismo	Porcentaje (%)
OCP 1.6	Disminuir la mortalidad infantil de la región en 4%, cada dos años, a partir del 2017.	Porcentaje de disminución de la mortalidad infantil	Porcentaje (%)
OCP 2.1	Establecer un programa anual de asfaltado de 20 km con la participación conjunta del FONIPREL y la región, a partir del 2016.	Cantidad de kilómetros	Número
OCP 2.7	Gestionar el trazado y afirmado de dos nuevas vías provinciales en 30 km cada dos años, a partir del 2018.	Cantidad de kilómetros	Número
OCP 3.5	Implementar dos programas anuales de capacitación y acceso al uso semillas certificadas de los cultivos para mejorar el rendimiento en 10% cada año de las empresas de la región, a partir del 2017.	Porcentaje de avance en rendimiento de los cultivos	Porcentaje (%)
OCP 5.2	Incrementar la oferta de servicios de hospedaje en 10% cada año, para fomentar la inversión en turismo de las principales organizaciones hoteleras, desarrollar excursiones atractivas para los viajeros, a partir del 2017.	Porcentaje de avance de servicios de hospedaje	Porcentaje (%)
<b>Perspectiva Aprendizaje</b>			
OCP 1.6	Desarrollar cinco programas de asociación y asistencia técnica de los productores agrícolas con la participación de 50 pequeñas empresas y 20 empresas, cada dos años, a partir de 2018, para desarrollar cadenas productivas en el sector agrícola.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 3.7	Implementar la creación de tres cursos técnicos productivos en las universidades de la región en las especialidades de agroindustria, industrias alimentarias y gastronomía, con la participación de 1,000 personas, cada año, a partir del 2018.	Cantidad de asistencias	Número
OCP 3.8	Establecer dos programas de capacitación y formación de empresas familiares, cada año, con la participación de 500 familias, cada año, a partir del 2018.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 4.4	Establecer dos programas de capacitación virtual con las universidades líderes en cursos de gestión de proyectos de inversión para los gerentes de la región, cada año, a partir del 2017.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 5.4	Establecer como destino turístico y educativo a dos proyectos de las centrales hidroeléctricas instaladas, con alcance de visitas de 2,000 personas cada año, a partir del 2018.	Cantidad de visitantes	Número

Asimismo, la perspectiva de proceso con ocho objetivos de corto plazo, se encuentran orientados al desarrollo programas nutricionales y de alfabetismo para mejorar la calidad de vida de las personas, incrementar la infraestructura departamental de la región, programas de capacitación de los agricultores e incentivar el servicio de hospedaje para la mejora del turismo en la región.

La perspectiva de clientes con ocho objetivos de corto plazo, se encuentran orientados a desarrollar mecanismos que permitan impulsar la ejecución de programas sociales, proyectos de integración vial con las regiones de la macrorregión centro y alianzas con PromPerú para la difusión del Turismo.

La perspectiva aprendizaje con cinco objetivos de corto plazo, se encuentran orientados a desarrollar mecanismos que permitan desarrollar habilidades para mejorar la productividad de las personas y empresas de la región, mediante la creación de programas técnicos productivos en actividades con mayor potencial de crecimiento, establecer nuevos destinos turísticos, formación de empresas familiares.

## Capítulo IX: Competitividad de la Región Huánuco

El análisis de la competitividad de la región se realiza con el modelo del Diamante de Porter y nos permite conocer el nivel de productividad de la región. Así también nos permite identificar los clúster que se encuentran dentro de la región y la viabilidad para formar nuevos clúster.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Huánuco

#### Análisis del Diamante de Porter de la región

Para llevar a cabo un análisis de la competitividad de la Región Huánuco, se utilizará el modelo del diamante de Porter, realizado en 1990, y a través del cual se presentará los sectores más productivos donde la región podría especializarse y crear nuevas oportunidades de desarrollo para su economía.

#### Condición de los factores

Esta condición se refiere a los sectores donde la región posee ventajas, se caracteriza y podría mejorar para convertirse en líder.

La ubicación geográfica de la Región Huánuco al encontrarse en la parte centro oriental del territorio del Perú se constituye en un importante tránsito económico para la comercialización de productos con las regiones de Ucayali, San Martín y Lima, hasta llegar a los mercados de la cuenca del Pacífico. Asimismo, por su ubicación central le permite conexión vial con la carretera interoceánica entre el Brasil y Perú, hasta llegar a los mercados de la cuenca del Atlántico, donde podrá incrementar la comercialización de sus productos con estos mercados.

La región posee climas muy variados (siete regiones naturales), lo que permite la explotación diversos productos agrícolas y pecuarios. Asimismo, tiene una gran diversidad biológica y gran variedad de flora y fauna silvestre, propicios para la actividad forestal y desarrollo del turismo. Tiene destinos naturales protegidos como lo son los Parques

Nacionales, Bosques y Reservas Naturales. No obstante, se ha iniciado un proceso de reforestación de 3,639 hectáreas de bosques con una inversión de S/ 8 millones de soles.

La región tiene importantes recursos hídricos a través de tres cuencas hidrográficas (Huallaga, Pachitea y Marañón), las cuales poseen abundante ríos y lagunas y son fuentes para la generación de energía hidráulica, actividad agropecuaria, forestal, uso de riego, turismo y agua potable para la población. Sin embargo, la mayor parte de la población no tiene acceso al servicio de agua potable y los productores agropecuarios carecen de técnica de riego, así como de la infraestructura necesaria para desarrollarla.

La región tiene una infraestructura vial asfaltada solo del 11.2% (573.5 km), siendo el 88.8% (4,529.1 km), la vía que se encontraría por asfaltar, asimismo, de esta vía, el mayor porcentaje por asfaltar se encuentran en el red vecinal con el 75% (4,529.1 km) y en menor medida la red departamental con el 15,4% (697 km), según el BCRP, 2014. Ello, dificulta el desarrollo de las provincias del interior de la Región Huánuco, sin embargo, las provincias Ambo, Huánuco, Tingo María y Leoncio Prado, que se encuentran en el recorrido de la carretera central y se constituyen como importantes focos de desarrollo de la actividad agropecuaria y agroindustrial. Esta vía permite la conexión con los departamentos Pasco, Junín, San Martín y Lima, siendo la vía más importante para la comercialización de sus productos y por donde transitan los productos de las regiones aledañas para llegar a Lima.

En relación a la infraestructura portuaria y transporte fluvial, se encuentra en una situación limitada, si bien es importante para el transporte de carga y pasajeros en las zonas donde la red vial es deficiente, no tiene maquinaria para el almacenaje y grúas, asimismo, no se puede realizar transporte de grandes cargamentos por el poco fondo de los muelles en la zona selva donde se encuentra Puerto Inca., según el Plan Vial Departamental Participativo de la Región Huánuco de 2010 al 2019, aún vigente. En relación a la infraestructura aérea el transporte de carga y pasajeros se da esencialmente en las provincias de Huánuco y Leoncio

Prado. Sin embargo, se requiere de vincular la infraestructura vial (vecinal, departamental y nacional) para permitir que los productores agropecuarios y agroindustriales se puedan asociar y conectar para establecer economías de escala y mejorar la productividad.

La región tiene como principal actividad económica la agricultura y la ganadería. En la agricultura sobresale su gran producción en papa, siendo el segundo productor a nivel nacional. También destaca la producción de plátano, yuca, maíz amarillo duro, olluco, trigo, café, cacao, granadilla, y en menor medida quinua, palma aceitera, arveja, cebada, arroz, zanahoria, zapallo, naranja, plantas medicinales y flores. En la ganadería destaca la producción de carne de vacuno, porcino, ovino, aves y cuyes, así también en su región se encuentra la mayor producción de pasto braquería, alimento importante para el ganado.

En minería, destaca la producción de concentrados de zinc, plata, cobre y plomo, aportando el 0,6% del PBI nacional, según el BCRP, 2014. Por otro lado la producción de cocaína aún es alta en la zona del VRAE, lo cual posibilita la contaminación del agua y bosques, asimismo, permite el desarrollo del narcotráfico. Por ello, se viene trabajando con productos alternativos como el cacao y café para combatir este problema que no está dando resultados.

La industrialización de la región aún es baja sobresale el cacao y el café, así como los derivados del cacao, por lo tanto su aporte al PBI nacional es de 0,6%. La cooperativa Naranjillo es la empresa con mayor participación en el desarrollo de la agroindustria (cacao y café), así también sobresale la Cooperativa Divisoria. Por otro lado, los buenos resultados del programa Sierra Exportadora son alentadoras, se han desarrollado diecisiete planes de negocios, alcanzando ventas de más de diez millones de dólares en el año 2014, con la exportación de cacao, café, flores hortensias, y tara en vaina, a los países de Holanda, Suiza, Estados Unidos y Alemania.

La región tiene altos índices de pobreza en la actualidad el 41% de la población es



pobre, la desnutrición crónica en niños menores de cinco años ocupa al 30,9% de los niños, el analfabetismo es alto con el 16% y su PBI per cápita es uno de los más bajos del país, por lo tanto el índice de desarrollo humano que refleja la calidad de vida de las personas es uno de los más bajos del Perú. Asimismo, la principal actividad donde se ocupa la PEA es la actividad de agricultura, pesca y minería (52,9%) y el comercio (11,9%), según el BCRP, 2014. Por otro lado, la mayor cantidad de las empresas de la región son micro empresas (96,7%), lo cual dificulta desarrollar economías de escala y asociatividad con tantos pequeños empresarios.

La región posee cultivos con rendimientos muy por debajo del promedio nacional, lo cual no tiene centros de investigación y asesoría técnica donde se analice la calidad de las semillas, se realice mejoras en los cultivos para mejorar la productividad de la región.

#### **Condición de la demanda**

Esta condición se refiere al comportamiento del mercado interno de la región y como se vinculan las personas y empresas para el desarrollo de sus actividades económicas. La tasa de crecimiento promedio anual de la Región Huánuco en la última década es de 0.9%, inferior al promedio nacional de 1.2%, según el BCRP, 2014. Los habitantes de la región se concentran según el INEI 2014, esencialmente en Huánuco (36.00%), Leoncio Prado (15.49%), Huamalíes (8.77%), Pachitea (8.33%) y Ambo (6.73%), provincias cercanas por donde transita la carretera central, vía asfaltada. Asimismo, las provincias de Huánuco y Leoncio Prado (Tingo María), son proveedores importantes en el desarrollo de la actividad agrícola y ganadera, brindando servicios de maquinaria, fertilizantes, productos veterinarios, entre otros.

Por otro lado, las provincias de Ambo y Leoncio Prado (Aucayacu) son importantes zonas donde se acopia la producción agropecuaria y agroindustrial (cacao y café), las cuales se comercializan esencialmente a la ciudad de Lima, según el PVDP de la Región Huánuco

de 2010 al 2019. Por lo tanto, las provincias de la región que se encuentran en el trayecto de la carretera central son importantes zonas por donde se desarrolla la actividad económica de la región, siendo importantes vías por donde se conecta con las demás regiones para la salida de sus productos.

La región tiene un fuerza laboral (15-64 años) de 57.2%. También sobresale la población infantil con el 37.5% (0 – 14 años), lo cual significa que en la próxima década, la región tiene una apreciable suma de habitantes en edad de laborar. Sin embargo, la situación de los niños y jóvenes de la región representan oportunidades de mejora para desarrollar mecanismos que permitan alcanzar su desarrollo y evitar la migración a las regiones aledañas como Lima (71.0%), Ucayali (9.2%) y San Martín (14.2%), según el INEI, 2007. Asimismo, la carencia de una formación técnica les impide obtener ingresos más altos, lo cual queda demostrado en el PBI per cápita de la región como uno de los más bajos del país. Asimismo, tiene bajo acceso a los servicios de agua, desagüe y electrificación esencialmente en las zonas rurales (27.5%), según el INEI, 2010, lo cual dificulta su desarrollo.

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

Esta condición se refiere a como se desarrollan, concentran y compiten las empresas de la región al interior de Huánuco, en que actividades sobresalen y como progresa su economía.

En la región se tiene que la mayoría de empresas formales son microempresas (96.42%), pequeñas empresas (3.20%), medianas empresas (0.11%) y gran empresa (0.27%), sumando un total de 17,673 empresas, según el informe Estadística de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2012, elaborado por PRODUCE. Asimismo, según la forma de organización de la Mipyme, individual (89.17%) y societaria (10.83%), lo que significa que la mayoría de las microempresas son de carácter individual donde tienen que asumir mayores riesgos para mantener de su negocio. También las microempresas han tenido un crecimiento

promedio anual de 1.45% en la región, del 2007 al 2012.

La región tiene a la actividad agrícola y ganadería como su principal actividad económica y la manufactura es la segunda actividad que tiene mayor participación dentro de la estructura productiva de la región en el año 2012. La electricidad, agua, construcción y comercio son también actividades importantes. Sin embargo, en la región predomina la actividad agrícola donde se posiciona como el segundo productor de papa a nivel nacional. Así también sobresale la producción de maíz amiláceo, plátano, trigo y maíz amarillo duro.

Las provincias de Ambo, Huánuco y Leoncio Prado (Tingo María y Aucayacu) cercanas a la carretera central se constituyen como zonas importantes para el acopio de la producción agrícola y su distribución a las regiones de Lima, Ancash y Loreto. Así también brindan servicio de apoyo (fertilizantes, semillas, maquinaria, etc.) a los agricultores. Sin embargo, el rendimiento de los cultivos aún es pobre, lo cual dificulta obtener productividad.

En la papa el rendimiento se encuentran ligeramente por encima del promedio nacional estamos muy lejos al rendimiento obtenido por la región de Ica. Por ejemplo en la producción de quinua se encuentra en el último lugar en rendimiento de este cultivo. Por lo que se recomienda dejar de lado el uso de semillas artesanales y obtener semillas certificadas que permitirán obtener un mayor rendimiento, también se requiere intensificar el uso de riego y mejora de los suelos.

En minería es una de las regiones con menor ingreso de canon, su actividad minera se concentra esencialmente en la producción de concentrado de zinc, también produce plata, cobre y cobre. Participan dos empresas, la compañía Minera Raura S.A. y en menor medida la Empresa Bergmin S.A.C. Sin embargo, se tiene siete proyectos en etapas de exploración en la provincia Lauricocha y Huamalíes, también seis proyectos de pequeña minería.

La región concentra la comercialización de sus productos en las provincias cercanas a

la carretera central, donde se acopia los productos para su distribución, sin embargo, las zonas más alejadas a la carretera central, vías vecinales tienen dificultad para la salida de sus productos por vías que no se encuentran asfaltadas y donde se incrementa los costos de transporte. Así también la baja asociación y el desarrollo de cadenas productivas dificulta la tarea de compartir costos y permite la entrada de intermediarios.

No obstante, el buen ejemplo de las cadenas productivas del cacao y su industrialización son importantes de rescatar, no podemos dejar de mencionar a la Cooperativa Naranjillo, principal exportador de cacao en la región. Por otro lado actividades como el turismo aún no se están aprovechando del todo por la falta de infraestructura vial y el desarrollo de circuitos turísticos viables para la región.

#### **Sectores Afines y Auxiliares**

Esta condición se refiere a como se compone los proveedores de la región y como desarrollan sus actividades.

La baja infraestructura vial de la región dificulta en aprovechar con mayor magnitud su ubicación geográfica y predominancia de la actividad agrícola, así también la gran cantidad de microempresas (96.42%) de la región bajo la forma individual es un impedimento y a la vez una oportunidad para impulsar las asociaciones, lo que posibilita mayor capacidad para invertir en mejores semillas, adquirir tecnología y dejar de lado a la agricultura de subsistencia. En esa medida, la falta de centros de asesoría técnica y personal calificado dificulta la producción agroindustrial de calidad para la exportación y la obtención de certificados, como si los tiene la Cooperativa Naranjillo.

La región tiene en el programa Sierra Exportadora de 2014, con sus diecisiete planes de negocio excelentes oportunidades para incrementar la inversión en productos como la exportación de flores y hortensias y consolidar la exportación del cacao y café.

Por otro lado, la generación de energía hidráulica representa una excelente

oportunidad para obtener mayores fuentes de energía en la región y que sirva de apoyo para la electrificación de la región, así como para el desarrollo de las empresas. Todo ello, con las inversiones obtenidas en el 2014, esencialmente la central hidroeléctrica en la ciudad de Chaglla, la cual tiene una inversión de US\$1,247 millones.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huánuco**

En cuanto a las ventajas competitivas, estas se enmarcan entorno a los recursos naturales que presenta la Región Huánuco, las mismas que posibilitan a tener condiciones diferenciales.

Las ventajas competitivas encontradas pertenecen a los sectores agrícola, forestal, energético y turismo. Cabe mencionar que el estado de la infraestructura vial es un determinante para el desarrollo en cada uno de estas industrias.

En el sector agrícola, resalta la diversidad de productos existentes en la región. Entre ellos se destaca la producción de papa, donde la Región Huánuco se consolida como el segundo productor nacional. Otros productos de importancia son el café y los frutales en la selva amazónica.

En turismo, la Región Huánuco presenta varios destinos turísticos, algunos ya consolidados y otros con potencial de serlos. Entre los principales destinos tenemos el Parque Nacional de Tingo María, el complejo arqueológico Tantamayo y la cordillera Huayhuash. En cuanto a las provincias con potencial en turismo, resalta Marañón y Yarowilca.

En el sector energético, la Región Huánuco está próxima a convertirse en una de las principales fuentes de generación de energía eléctrica. Esto gracias a inversiones como el megaproyecto de la hidroeléctrica de Chaglla, que se convertirá en la segunda central hidroeléctrica más importante del país. En esa misma línea también aparece la central hidroeléctrica Bello Horizonte, que tiene planeado entrar en funcionamiento en el 2015.

Por último, en el sector forestal existe una diversidad de productos forestales

maderables y no maderables, los cuales, aprovechados adecuadamente, pueden llegar a convertirse en industrias altamente atractivas.

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

Es responsabilidad de la Región de Huánuco crear condiciones para la formación de clústeres. Esta necesidad es importante porque está relacionada muy directamente con la competitividad de la región, y por ende, del país.

Existen razones suficientes que impulsan a la creación de clústeres en la región. A través de ellos, se pueden captar importantes relaciones, complementariedades y porque no, recibir influencias indirectas en cuestión de tecnología, marketing y necesidades de clientes. (Porter, 2009)

**Clúster de Centrales Hidroeléctricas.** La creación de este clúster es posible ya que la Región Huánuco posee una geografía rica en recursos hídricos, en ella discurren tres cuencas importantes con sus respectivos afluentes: Huallaga, Marañón y Pachitea.

El 26 de Abril de 2011, por Decreto Supremo 020-2011-EM, se declara de interés nacional la construcción de 20 Centrales Hidroeléctricas en la Cuenca del Río Marañón.

Existe interés de parte de la región para alcanzar dicho objetivo. En el año 2014, el Gobierno Regional de Huánuco presentó 14 proyectos de centrales hidroeléctricas en el Simposio Internacional de Inversiones Energéticas.

Este clúster estaría compuesto por:

1. Proveedores de maquinarias
2. Centrales Hidroeléctricas Generadoras de energía
3. Centrales de Transmisión
4. Centrales de Distribución
5. Instituciones de Educación Técnica

**Clúster Turístico.** Mediante la asociación de los agentes que participan en la cadena de valor del turismo, se busca mejorar la competitividad y el posicionamiento de la Región Huánuco como destino turístico.

Entre los principales agentes que conforman la cadena de valor tenemos:

1. Oferta Principal
2. Servicios de apoyo
3. Actividades complementarias
4. Equipamientos

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

El establecimiento de un clúster es importante por las razones estratégicas que se esconden detrás de ella:

1. Creación de Sinergias entre los agentes económicos, lo cual permite incrementar la competitividad del servicio o producto ofrecido.
2. Va en contra de un posible monopolio.
3. Facilita el acceso a financiamiento.
4. Impulsa el cambio a través de la innovación.

#### **9.5. Conclusiones**

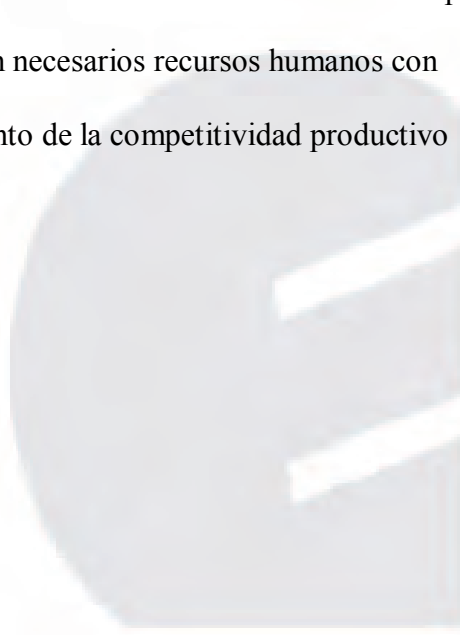
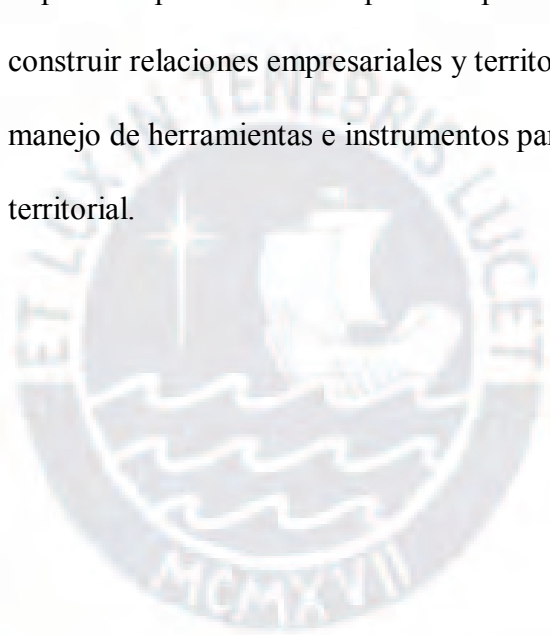
Es necesario generar un tejido productivo y social articulado e integrado con la finalidad de integrar en el auge exportador a las empresas de menor dimensión que producen alto impacto en el empleo e ingresos de la población. El proceso de articulación productiva y territorial no ocurre espontáneamente. Tampoco son suficientes las políticas de estabilidad macro económica para garantizar el desarrollo con inclusión social.

En el marco del proceso de descentralización algunos Gobiernos Locales vienen implementando programas de articulación productiva y desarrollo territorial empleando mecanismos de financiamiento como el Presupuesto Participativo y los fondos de inversión

local; sin embargo, en la mayoría persiste la ausencia de estrategias y personal calificado.

Existe poca flexibilidad en las metodologías aplicadas por algunos programas para adaptarse a algunos territorios o cadenas. No existe una receta única para todos los territorios. En la mayoría de intervenciones de los programas y proyectos de fomento la estrategia de intervención central es la articulación productiva. No se trabaja con un enfoque de territorio.

La competitividad de las empresas depende en gran medida de su entorno. Es importante promover la cooperación público – privada. La confianza es un factor clave para construir relaciones empresariales y territoriales. Son necesarios recursos humanos con manejo de herramientas e instrumentos para el fomento de la competitividad productivo territorial.





## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral desarrollado, se resume el proceso estratégico realizado para la Región Huánuco. Se procede a incluir las conclusiones y recomendaciones de la implementación de este Plan Estratégico, así como también la situación futura para la Región Huánuco.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Para concluir, el Plan Estratégico Integral muestra la visión integral de lo que se pretende conseguir con el transcurso de los años en los plazos establecidos. Esta tabla permitirá un seguimiento constante sobre la ejecución de las acciones y estrategias de manera adecuada con el objetivo de identificar el cumplimiento y realizar un replanteo en caso se requiera (ver Tabla 34).

Al estructurar el plan estratégico en el PEI, se puede observar que las acciones tomadas tienen un sentido, y que generan valor a la Región Huánuco. Asimismo, toda acción que se tome o se vaya a tomar debe estar alineada con la visión trazada que se busca alcanzar en el largo plazo. El proceso de evaluación y control, permiten que el plan se concrete.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La Región Huánuco posee condiciones importantes para proveer productos y servicios diferenciados. Es así que resalta su ubicación geográfica, su diversidad en flora y fauna, condiciones climatológicas adecuadas y numerosos atractivos turísticos.
2. El potencial de la Región Huánuco está basado por sus inmensas riquezas naturales, minerales e hidrocarburos; como por su riqueza cultural e histórica. Son estos recursos los que ofrecen una ventaja comparativa de la Región Huánuco.
3. La Región Huánuco tiene excelentes condiciones para el desarrollo de la agricultura, a través de productos como la quinua, la papa, cacao, etc. Sin embargo debe elevar su productividad en los cultivos mediante el uso de semillas certificadas y uso de

tecnología que permitan mejorar la calidad y el rendimiento de las áreas de producción.

4. Los proyectos llamados a generar el cambio de rumbo en la Región Huánuco son los relacionados a la agricultura de productos ecológicos, la generación de energía y el turismo vivencial y de aventura.
5. El desarrollo de proyectos de centrales hidroeléctricas convertirán a la Región Huánuco en un importante generador de energía eléctrica.
6. A pesar de que la Región Huánuco es una de las más pobres del país, los recursos que posee la convierten en una promesa para el futuro, siempre y cuando sean utilizados de forma sostenible y para beneficio de toda su población.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Entregar al Gobierno Regional de Huánuco el presente Proceso Estratégico para su implementación.
2. Aprovechar la coyuntura actual en que el mundo requiere productos diferenciados y ecológicos de la Región Huánuco y su potencial turístico y productivo.
3. Implementar nuevos circuitos turísticos a fin de incrementar la oferta e incrementar la afluencia de turistas nacionales y extranjeros a la Región Huánuco.
4. Realizar estudios de mercado con el objeto de determinar el perfil del turista extranjero y nacional en la Región Huánuco, monitoreando, a través de encuestas, su nivel de satisfacción.
5. Lograr el consenso de los principales y representativos grupos de interés en las decisiones trascendentales de la Región Huánuco y que involucran un impacto en su desarrollo.
6. Implementar diferentes circuitos turísticos de acuerdo a segmentación de turistas extranjeros por nivel socioeconómico.

Tabla 34

## Plan estratégico integral de la Región Huánuco

Misión: En el 2025, la Región Huánuco será una de las diez regiones más competitivas a nivel nacional, con un modelo productivo que facilite la creación de nuevas industrias y la consolidación de actividades como agroindustria, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá lograr de manera sostenible el desarrollo social, económico y ambiental de la región.	Visión Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.						Valores 1. Transparencia 2. Responsabilidad 3. Trabajo en equipo. 4. Productividad 5. Respeto 6. Compromiso 7. Vocación de servicio  Código de Ética 1. Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas de la Región Huánuco. 2. Transparencia. 3. Velar por el uso racional y transparente de los recursos materiales y financieros. 4. Promover la participación ciudadana en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
	Objetivos de Largo Plazo						
	OLP1 Calidad de vida de las personas	OLP2 Infraestructura	OLP3 Industria	OLP4 Gobierno	OLP5 Turismo	Políticas	
	Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.	Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.	Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.	Para el año 2025: La ejecución presupuestal para inversión pública será de 100%. En el año 2014, se registró un avance del 82,9% de los recursos disponibles.	Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.		
	1. Dotar de capacitación técnica y tecnología para incrementar la productividad y calidad de los productos exportables.	X				P1: Establecer convenios con las instituciones públicas y/o privadas P2: Creación de centros de formación técnica P3: Compra y uso de tecnologías de información	
2. Formar cadenas productivas para el desarrollo de la agroindustria, minería y el turismo.	X	X	X		P1: Convenios de cooperación y trabajo en equipo P2: Formación de cadenas productivas a través de programas de capacitación P3: Participación en la generación de cadenas productivas		
3. Invertir en proyectos agrícolas, mineros e hidroenergéticos.	X		X		P1: Industrialización de productos agrícolas, recursos mineros y la generación de centrales hidroeléctricas. P2: Industrialización de los derivados del cacao y papas nativas. P3: Participación de la inversión privada en proyectos de agroexportación, exploración de recursos mineros y energía hidráulica.		
4. Mejorar las condiciones para la formación de asociaciones agropecuarias.	X		X		P1: Articulación de las cadenas productivas de la actividad agrícola, ganadera y minería P2: Desarrollo de programas de asesoría técnica y metodología P3: Organización de los productores agropecuarios.		

Tabla 34

## Plan estratégico integral de la Región Huánuco (Continuación)

<b>Misión:</b> En el 2025, la Región Huánuco será una de las diez regiones más competitivas a nivel nacional, con un modelo productivo que facilite la creación de nuevas industrias y la consolidación de actividades como agroindustria, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá lograr de manera sostenible el desarrollo social, económico y ambiental de la región.	Visión Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.						<b>Políticas</b>  Valores 1. Transparencia 2. Responsabilidad 3. Trabajo en equipo. 4. Productividad 5. Respeto 6. Compromiso 7. Vocación de servicio  <b>Código de Ética</b> 1. Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas de la Región Huánuco. 2. Transparencia. 3. Velar por el uso racional y transparente de los recursos materiales y financieros. 4. Promover la participación ciudadana en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.	
	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>							
	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>	<b>OLP1 Calidad de vida de las personas</b>	<b>OLP2 Infraestructura</b>	<b>OLP3 Industria</b>	<b>OLP4 Gobierno</b>	<b>OLP5 Turismo</b>		
	<b>Estrategias/ Objetivos de Largo Plazo</b>	Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.	Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.	Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.	Para el año 2025: La ejecución presupuestal para inversión pública será de 95%. En el año 2014, se registró un avance del 82.9% de los recursos disponibles.	Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.		
	6. Exportar productos agroindustriales a nivel nacional e internacional.	X		X				P1: Asociación de los productores agropecuarios. P2: Participación de los productores agroindustriales al programa Sierra Exportadora. P3: Exportación de productos agroindustriales (cacao, café, papas nativas).
	7. Impulsar la descentralización de empresas e inversión pública y privada.				X			P1: Desarrollo de mecanismos de cooperación y alianzas con ProInversión. P2: Participación y confianza de la inversión privada. P3: Participación de la inversión privada
13. Generar empleos con sueldos competitivos a partir de la formación de cadenas productivas.	X		X			P1: Desarrollo de habilidades técnico para los pobladores de la región. P2: Convenios con instituciones líderes en la formación técnica. P3: Participación de las universidades locales en el desarrollo de carreras técnicas.		
14. Integrar y asfaltar las vías de acceso terrestre secundarias a las redes interdepartamentales.		X		X		P1: Ejecución de proyectos en inversión de asfaltado vial departamental y vecinal. P2: Inversión privada en el asfaltado vial mediante obras por impuestos. P3: Participación conjunta de la inversión pública y privada para la ejecución de proyectos de infraestructura vial.		

Tabla 34

## Plan estratégico integral de la Región Huánuco (Continuación)

<b>Misión:</b> En el 2025, la Región Huánuco será una de las diez regiones más competitivas a nivel nacional, con un modelo productivo que facilite la creación de nuevas industrias y la consolidación de actividades como agroindustria, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá lograr de manera sostenible el desarrollo social, económico y ambiental de la región.	Visión Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.						<b>Políticas</b>  Valores 1. Transparencia 2. Responsabilidad 3. Trabajo en equipo. 4. Productividad 5. Respeto 6. Compromiso 7. Vocación de servicio  <b>Código de Ética</b> 1. Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas de la Región Huánuco. 2. Transparencia. 3. Velar por el uso racional y transparente de los recursos materiales y financieros. 4. Promover la participación ciudadana en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>						
	<b>OLP1 Calidad de vida de las personas</b>	<b>OLP2 Infraestructura</b>	<b>OLP3 Industria</b>	<b>OLP4 Gobierno</b>	<b>OLP5 Turismo</b>		
	Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.	Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.	Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.	Para el año 2025: La ejecución presupuestal para inversión pública será de 95%. En el año 2014, se registró un avance del 82.9% de los recursos disponibles.	Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.		
	<b>Estrategias/Objetivos de Largo Plazo</b>						
15. Desarrollar programas de asistencia alimentaria infantil y de educación en todos los niveles afines con las industrias de la región.	X		X			P1: Ejecución de programas sociales destinados a mejorar la desnutrición infantil en niños menores de cinco años. P2: Ejecución de proyectos destinados a disminuir la desnutrición infantil. P3: Difusión de programas nutricionales basados en los recursos agrícolas de la región.	
16. Desarrollar y gestionar cadenas productivas regionales para reducir los niveles de pobreza.	X			X		P1: Ejecución de programas sociales destinados a mejorar la desnutrición infantil en niños menores de cinco años. P2: Ejecución de proyectos destinados a disminuir la desnutrición infantil.	
17. Descentralizar la inversión pública y privada, generando el desarrollo mancomunado de la región.	X		X	X		P1: Alianzas y acuerdos de integración con la macrorregión centro. P2: Beneficios y ventajas comparativas de la Región Huánuco a fin de vender la marca Huánuco.	
18. Formalizar empresas y desarrollar cadenas productivas para el crecimiento sostenible de las actividades agropecuarias y turismo.	X		X		X	P1: Formación de micros, pequeñas y medianas empresa en la región. P2: Formación de empresas familiares a través de cursos técnicos. P3: Difusión de los casos de éxito en la formación de cadenas productivas.	

Tabla 34

## Plan estratégico integral de la Región Huánuco (Continuación)

<b>Misión:</b> En el 2025, la Región Huánuco será una de las diez regiones más competitivas a nivel nacional, con un modelo productivo que facilite la creación de nuevas industrias y la consolidación de actividades como agroindustria, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá lograr de manera sostenible el desarrollo social, económico y ambiental de la región.	Visión Para el año 2025, la Región Huánuco será reconocida como una de las regiones con menores niveles de pobreza, desarrollando e impulsando un sistema productivo que permita la creación de nuevas industrias y la consolidación de otras como agricultura, minería, maderera, energética y turismo. Esto sobre la base de un adecuado sistema educacional, salud e infraestructura; el cual permitirá generar mayores ingresos a la región y lograr así su desarrollo social, económico y ambiental.						<b>Políticas</b>  <b>Valores</b> 1. Transparencia 2. Responsabilidad 3. Trabajo en equipo. 4. Productividad 5. Respeto 6. Compromiso 7. Vocación de servicio  <b>Código de Ética</b> 1. Promover el desarrollo de las diversas actividades económicas de la Región Huánuco. 2. Transparencia. 3. Velar por el uso racional y transparente de los recursos materiales y financieros. 4. Promover la participación ciudadana en los asuntos de la gestión, directamente o por medio de sus representantes elegidos.
	<b>Objetivos de Largo Plazo</b>						
	<b>Objetivo</b>	<b>OLP1 Calidad de vida de las personas</b>	<b>OLP2 Infraestructura</b>	<b>OLP3 Industria</b>	<b>OLP4 Gobierno</b>	<b>OLP5 Turismo</b>	
		Para el año 2025: Reducir la desnutrición crónica en niños menores de cinco años de 30.9% a 20.0%. Asimismo, la mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad de 21.6%. En cuanto a la tasa de analfabetismo, esta será de 5% y no de 16%. Finalmente, el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles. En la actualidad registra S/. 5,425.43 soles.	Para el año 2025: Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1,275.5 km), ya que en la actualidad es del 11.2% (571.5 km). Asimismo, mejorar la infraestructura aeroportuaria para incrementar el flujo de pasajeros de 71,532 a 150,000.	Para el año 2025: Las actividades secundarias tendrán una contribución regional de 30%. Actualmente es de 14%. De igual manera, el aporte del sector manufactura a la producción nacional será de 1.2% y ya no de tan solo 0.6%. Además, la Región Huánuco será una de las tres regiones de la Sierra líderes en la exportación de productos agroindustriales, ya que actualmente no lo es.	Para el año 2025: La ejecución presupuestal para inversión pública será de 95%. En el año 2014, se registró un avance del 82.9% de los recursos disponibles.	Para el año 2025: Lograr que el arribo de turistas extranjeros llegue a los 10,400. Actualmente es de 2,600. Además, la oferta de servicios de hospedaje será de 96 establecimientos y ya no de 48. Finalmente, crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro ya que aún no existen.	
	20. Sustentar la necesidad del incremento en el presupuesto para el desarrollo y la competitividad de la región.		X		X		
23. Suscribir convenios entre instituciones educativas, gobierno regional y el sector privado para mejorar el nivel educativo en la región.	X			X			
5. Desarrollar programas turísticos que abarquen todas las provincias de la región.					X		
8. Diversificar la oferta de productos para exportación.		X	X		X		

Tabla 34

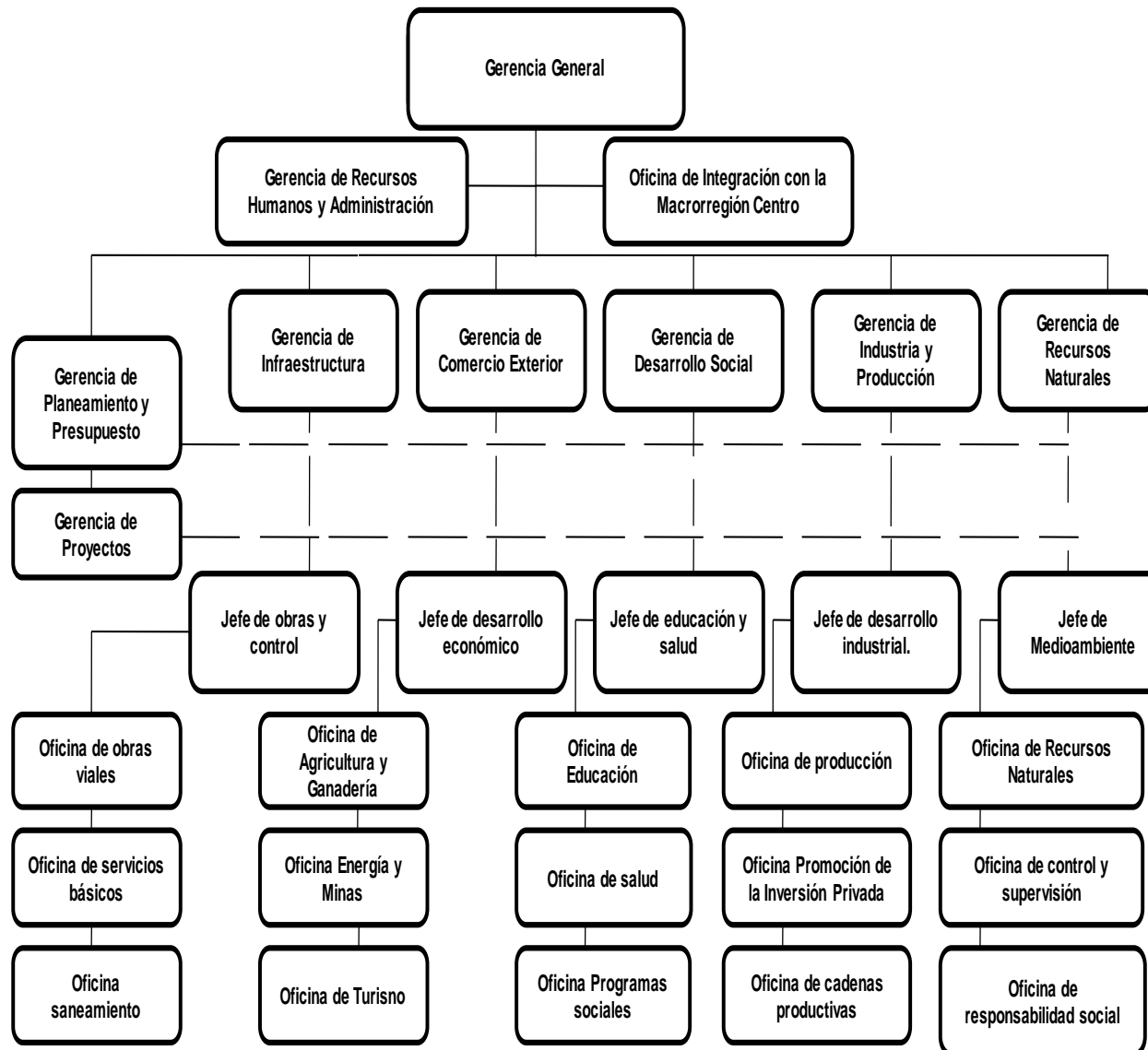
## Plan estratégico integral de la Región Huánuco (Continuación)

Objetivos de Corto Plazo	
<p><b>Intereses organizacionales</b></p> <p><b>IO1:</b> Seguridad regional  <b>IO2:</b> Desarrollo e inclusión social  <b>IO3:</b> Economía sostenible  <b>IO4:</b> Recursos naturales y medio ambiente  <b>IO5:</b> Turismo regional</p>	<p>OCP 1.1 Establecer cinco programas anuales de capacitación para el desarrollo de las personas en actividades de hotelería, turismo, gastronomía, operadores de maquinaria pesada y obras civiles, en la cual participen 4,000 jóvenes, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.2 Desarrollar cuatro programas de asistencia nutricional en niños menores de cinco años, con un alcance de 5,000 niños por año, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.3 Realizar un programa integral de alfabetismo para jóvenes y adultos con un alcance de 4,000 personas cada año, a partir del 2016.</p> <p>OCP 1.4 Establecer convenios de cooperación y asistencia con los Gobiernos Regionales Ancash, San Martín y Ucayali, para desarrollar dos programas sociales anuales, con un alcance de 4,000 personas, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.5 Incrementar el alfabetismo de la región en 3%, cada dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.6 Disminuir la mortalidad infantil de la región en 4%, cada dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 1.7 Implementar dos programas nutricionales de concentrado y procesamiento de productos agrícolas cada año, con la cooperación de las cinco empresas más competitivas de la región, que servirán de alimentos para 5,000 niños de bajos recursos, a partir del 2018.</p> <p>OCP 2.1 Establecer un programa anual de asfaltado de 20 km con la participación conjunta del FONIPREL y la región, a partir del 2016.</p> <p>OCP 2.2 Establecer una oficina encargada de incentivar la inversión privada y pública para la concesión de las vías departamentales y vecinales en 10 km, a partir del 2017, cada año.</p> <p>OCP 2.3 Realizar dos alianzas de integración vial para incrementar nuestros lazos comerciales y el asfaltado de 10 km cada año con las regiones de Loreto, Pasco, Ancash y Lima, a partir del 2017, cada año.</p> <p>OCP 2.4 Incrementar el asfaltado departamental en 30 km anuales de los caminos que nos conectan con nuestros vecinos regionales, a partir del 2017, cada año.</p> <p>OCP 2.5 Aumentar el asfaltado vecinal y departamental en 30 km anuales de los caminos que conectan a las provincias de Huánuco – Lauricocha – Dos de Mayo y Huamalíes, a partir del 2017, cada año.</p> <p>OCP 2.6 Establecer tres proyectos de concesión público y privadas, para el asfaltado de 15 km de las vías departamentales para los próximos tres años, a partir del 2018.</p> <p>OCP 2.7 Gestionar el trazado y afirmado de dos nuevas vías provinciales en 30 km cada dos años, a partir del 2018.</p> <p>OCP 3.1 Construir cinco reservorios anuales para el almacenamiento de agua en épocas de lluvias para las comunidades, asociaciones y empresas, con un alcance de 5,000 personas, cada dos años, a partir del 2016.</p> <p>OCP 3.2 Establecer convenios de cooperación y formación técnica agroindustrial con las instituciones públicas y privadas, para los agricultores y pequeñas empresas, cada dos años, a partir del 2016.</p> <p>OCP 3.3 Creación de dos centros de formación técnica que otorgue becas a 150 habitantes de la región, cada dos años, a partir del 2016. Esta medida estimulará mejor las habilidades de los jóvenes para emprender pequeñas empresas y realizar un uso eficiente de sus recursos.</p> <p>OCP 3.4 Establecer una oficina de promoción y ventas para captar la oferta y demanda de siete productos de la Región Huánuco para los próximos dos años, a partir del 2017.</p> <p>OCP 3.5 Implementar dos programas anuales de capacitación y acceso al uso semillas certificadas de los cultivos para mejorar el rendimiento, cada año, a partir del 2017.</p> <p>OCP 3.6 Desarrollar cinco programas de asociación y asistencia técnica de los productores agrícolas con la participación de 50 pequeñas empresas y 20 empresas, cada dos años, a partir de 2018, para desarrollar cadenas productivas en el sector agrícola.</p> <p>OCP 3.7 Implementar la creación de tres cursos técnicos productivos en las universidades de la región en las especialidades de agroindustria, industrias alimentarias y gastronomía, con la participación de 1000 personas, cada año, a partir del 2018.</p> <p>OCP 3.8 Establecer dos programas de capacitación y formación de empresas familiares, cada año, con la participación de 500 familias, cada año, a partir del 2018.</p> <p>OCP 4.1 Establecer dos programas anuales de capacitación y formación en Gestión de Proyectos con la cooperación de las universidades locales y participación de cien empleados de la región, a partir del 2016.</p> <p>OCP 4.2 Impulsar dos alianzas con los Gobiernos Regionales y Empresas para desarrollar conferencias sobre proyectos de inversión y sus metodologías en las universidades de la región, con un alcance de 3,000 personas cada año, a partir del 2017.</p> <p>OCP 4.3 Establecer dos programas de capacitación virtual con las universidades líderes en cursos de gestión de proyectos de inversión para los gerentes de la región, cada año, a partir del 2017.</p> <p>OCP 4.4 Aumentar la ejecución del presupuesto público en 4% para los próximos tres años, a partir del 2018.</p> <p>OCP 4.5 Establecer dos convenios de cooperación con el MEF sobre nuevas técnicas y procedimientos para la ejecución del presupuesto público, con un alcance de 70 personas cada dos años, partir del 2018.</p> <p>OCP 5.1 Desarrollar el potencial turístico de la región a través de la web y redes sociales, con el soporte de PromPerú y poner en valor los atractivos culturales de la Región Huánuco, a partir del 2016.</p> <p>OCP 5.2 Incrementar la oferta de servicios de hospedaje en 10% cada año, para fomentar la inversión en turismo de las principales organizaciones hoteleras, desarrollar excursiones atractivas para los viajeros, a partir del 2017.</p> <p>OCP 5.3 Participar en dos campañas internacionales de turismo, una por año, para difundir los excelentes atributos de la región en ferias y exposiciones, a partir del 2017.</p> <p>OCP 5.4 Establecer como destino turístico y educativo a dos proyectos de las centrales hidroeléctricas instaladas, con alcance de visitas de 2,000 personas cada año, a partir del 2018.</p>
	<p><b>Principios Cardinales</b></p> <p><b>PC1:</b> Influencia de terceras partes: Tratados comerciales y alianzas.  <b>PC2:</b> Lazos pasados y presentes: Riqueza histórica del Perú a través de la cultura Inca.  <b>PC3:</b> Contra balance de los intereses: Recursos naturales variados gracias a poseer siete pisos altitudinales.  <b>PC4:</b> Conservación de los enemigos: No tiene conflictos.</p>

Tabla 34

Plan estratégico integral de la Región Huánuco (Continuación)

Recursos									
Recursos financieros: Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobierno Local, FONIPREL, inversión privada.									
Recursos tecnológicos: acceso a diferentes medios de comunicación y desarrollo de tecnologías de información.									
Recursos humanos: competencias técnicas requeridas para el desarrollo industrial de la región.									
Tablero de Control Balanceado		Estructura Orgánica		Tablero de Control Balanceado					
No.OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad	No.OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad		
<b>Perspectiva Financiera</b>				<b>Perspectiva Procesos</b>					
OCP 1.1	Establecer cinco programas anuales de capacitación para el desarrollo de las personas en actividades de hotelería, turismo, gastronomía, operadores de maquinaria pesada y obras civiles, en la cual participen 4,000 jóvenes, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)	OCP 1.2	Desarrollar cuatro programas de asistencia nutricional en niños menores de cinco años, con un alcance de 5,000 niños por año, a partir del 2016.	Cantidad niños beneficiados	Número		
OCP 1.7	Implementar dos programas nutricionales de concentrado y procesamiento de productos agrícolas cada año, con la cooperación de las cinco empresas más competitivas de la región, que servirán de alimentos para 5,000 niños de bajos recursos, a partir del 2018.	Porcentaje de niños beneficiados	Porcentaje (%)	OCP 1.3	Realizar un programa integral de alfabetismo para jóvenes y adultos con un alcance de 4,000 personas cada año, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)		
OCP 2.2	Establecer una oficina encargada de incentivar la inversión privada y pública para la concesión de las vías departamentales y vecinales en 10 km, a partir del 2017, cada año.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)	OCP 1.5	Incrementar el alfabetismo de la región en 3%, cada dos años, a partir del 2017.	Porcentaje de avance de alfabetismo	Porcentaje		
OCP 2.6	Establecer tres proyectos de concesión público y privadas, para el asfaltado de 15 km de las vías departamentales para los próximos tres años, a partir del 2018.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)	OCP 1.6	Disminuir la mortalidad infantil de la región en 4%, cada dos años, a partir del 2017.	Porcentaje de disminución de la mortalidad infantil	Porcentaje (%)		
OCP 3.1	Construir cinco reservorios anuales para el almacenamiento de agua en épocas de lluvias para las comunidades, asociaciones y empresas, con un alcance de 5,000 personas, cada dos años, a partir del 2016.	Cantidad de reservorios	Número	OCP 2.1	Establecer un programa anual de asfaltado de 20 km con la participación conjunta del FONIPREL y la región, a partir del 2016.	Cantidad de kilómetros	Número		
OCP 3.3	Creación de dos centros de formación técnica que otorgue becas a 150 habitantes de la región, cada dos años, a partir del 2016. Esta medida estimulará mejor las habilidades de los jóvenes para emprender pequeñas empresas y realizar un uso eficiente de sus recursos.	Cantidad de becas otorgadas	Número	OCP 2.7	Gestionar el trazado y afirmado de dos nuevas vías provinciales en 30 km cada dos años, a partir del 2018.	Cantidad de kilómetros	Porcentaje (%)		
OCP 4.1	Establecer dos programas anuales de capacitación y formación en Gestión de Proyectos con la cooperación de las universidades locales y participación de cien empleados de la región, a partir del 2016.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)	OCP 3.5	Implementar dos programas anuales de capacitación y acceso al uso semillas certificadas de los cultivos para mejorar el rendimiento en 10% cada año de las empresas de la región, a partir del 2017.	Porcentaje de avance en rendimiento de los cultivos	Porcentaje (%)		
OCP 4.5	Aumentar la ejecución del presupuesto público en 4% para los próximos tres años, a partir del 2018.	Ejecución del presupuesto	Porcentaje (%)	OCP 5.2	Incrementar la oferta de servicios de hospedaje en 10% cada año, para fomentar la inversión en turismo de las principales organizaciones hoteleras, desarrollar excursiones atractivas para los viajeros, a partir del 2017.	Porcentaje de avance de servicios de hospedaje	Porcentaje (%)		
OCP 5.3	Participar en dos campañas internacionales de turismo, una por año, para difundir los excelentes atributos de la región en ferias y exposiciones, a partir del 2017.	Cantidad de asistencias	Número	<b>Perspectiva Aprendizaje</b>					
<b>Perspectiva Clientes</b>				Desarrollar cinco programas de asociación y asistencia técnica de los productores agrícolas con la participación de 50 pequeñas empresas y 20 empresas, cada dos años, a partir de 2018, para desarrollar cadenas productivas en el sector agrícola.				Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)
OCP 1.4	Establecer convenios de cooperación y asistencia con los Gobiernos Regionales Ancash, San Martín y Ucayali, para desarrollar dos programas sociales anuales, con un alcance de 4,000 personas, a partir del 2017.	Cantidad de personas beneficiadas	Número	OCP 3.7	Implementar la creación de tres cursos técnicos productivos en las universidades de la región en las especialidades de agroindustria, industrias alimentarias y gastronomía, con la participación de 1,000 personas, cada año, a partir del 2018.	Cantidad de asistencias	Número		
OCP 2.3	Realizar dos alianzas de integración vial para incrementar nuestros lazos comerciales y el asfaltado de 10 km cada año con las regiones de Loreto, Pasco, Ancash y Lima, a partir del 2017, cada año.	Porcentaje de vías asfaltadas	Porcentaje (%)	OCP 3.8	Establecer dos programas de capacitación y formación de empresas familiares, cada año, con la participación de 500 familias, cada año, a partir del 2018.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje		
OCP 2.4	Incrementar el asfaltado departamental en 30 km anuales de los caminos que nos conectan con nuestros vecinos regionales, a partir del 2017, cada año.	Cantidad de kilómetros	Número	OCP 4.4	Establecer dos programas de capacitación virtual con las universidades líderes en cursos de gestión de proyectos de inversión para los gerentes de la región, cada año, a partir del 2017.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje		
OCP 2.5	Aumentar el asfaltado vecinal y departamental en 30 km anuales de los caminos que conectan a las provincias de Huánuco – Lauricocha – Dos de Mayo y Huamailles, a partir del 2017, cada año.	Cantidad de kilómetros	Número	OCP 5.4	Establecer como destino turístico y educativo a dos proyectos de las centrales hidroeléctricas instaladas, con alcance de visitas de 2,000 personas cada año, a partir del 2018.	Cantidad de visitantes	Número		
OCP 3.4	Establecer una oficina de promoción y ventas para captar la oferta y demanda de siete productos de la región Huánuco para los próximos dos años, a partir del 2017.	Ventas de productos agrícolas	Número						
OCP 4.2	Impulsar dos alianzas con los Gobiernos Regionales y Empresas para desarrollar conferencias sobre proyectos de inversión y sus metodologías en las universidades de la región, con un alcance de 3,000 personas cada año, a partir del 2017.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)						
OCP 4.6	Establecer dos convenios de cooperación con el MEF sobre nuevas técnicas y procedimientos para la ejecución del presupuesto público, con un alcance de 70 personas cada dos años, a partir del 2018.	Porcentaje de horas hombre capacitadas	Porcentaje (%)						
OCP 5.1	Desarrollar el potencial turístico de la región a través de la web y redes sociales, con el soporte de PromPerú y poner en valor los atractivos culturales de Huánuco, a partir del 2016.	Cantidad de visitas a la web	Número						





7. Fomentar asociaciones de productores agropecuarios con el objeto de introducir en sus comunidades, nuevas tecnologías en búsqueda de mayor eficiencia en la producción.

#### 10.4. Futuro de la Región Huánuco

La implementación de este plan estratégico, busca conducir a la Región Huánuco hacia un horizonte competitivo, donde la eficiencia sea el camino a seguir para conseguir el bienestar personal y social de la población, garantizar el desarrollo humano sostenible e integral, con libertades económicas y políticas, ampliar la gama de opciones de las personas, brindar mayores oportunidades de educación y salud, ingreso y empleo, en un entorno físico ambiental en condiciones de calidad, justicia social y moral, ampliar y perfeccionar de modo permanente conquistas materiales y culturales que mejoren la calidad de vida humana en la Región. Se presenta la situación futura de la Región Huánuco en las Tablas 35 y 36.

Tabla 35 *Futuro de beneficios proporcionados por la región al entorno*

#### *Futuro de beneficios proporcionados por la región al entorno*

<b>Beneficios Proporcionados</b>	
Políticos	La Región Huánuco será cuna de partidos políticos honestos y transparentes, cuya principal razón de ser será velar por el desarrollo de la región.
Económicos	La Región Huánuco contribuirá con el desarrollo del país a través de una mayor participación en el producto bruto interno con apoyo de la inversión privada y estatal
Social	La población de la Región Huánuco será mayormente urbana con servicios básicos confiables y eficientes. Asimismo contará con un sistema educacional y de salud de calidad.
Tecnológico	La Región Huánuco contribuirá al desarrollo de nuevas tecnologías e industrias a través del fomento de la investigación e innovación en todos los agentes económicos.
Ecológico	El desarrollo económico y social de la Región Huánuco se complementará con la sostenibilidad de sus recursos.
Competitivo	La Región Huánuco creará las condiciones para potenciar la competitividad de los diferentes agentes económicos.

Tabla 36

*Situación presente y los Objetivos de Largo Plazo alcanzados*

Objetivos de Largo Plazo	Actual	Futuro
OLP1. Mejorar la calidad de vida de las personas. (I.D.H.). Para el año 2025:		
a) La desnutrición crónica en niños menores de cinco años será de 20.0%, siendo en la actualidad el 30,9%.	b) 30,9%	b) 20%
b) La mortalidad infantil será de 15.0%, siendo en la actualidad la tasa de 21.6%.	c) 21,6%	c) 15%
c) El nivel de analfabetismo de la región será de 5%, en la actualidad es 16% y	d) 16%	d) 5%
d) el PBI per cápita de la región será de S/. 13,500 soles, en la actualidad registra S/. 5,425.43 soles, representando uno de los ingresos más bajos del país.	e) S/. 5,425.43	e) S/. 13,500
OLP2. Desarrollo de infraestructura. Para el año 2025:		
a) Incrementar la red vial asfaltada a 20.0% (1275.5 km), en la actualidad solo se encuentra asfaltada el 11.2% (571.5 km).	a) 11,2%	a) 20%
b) Modernizar el aeropuerto de la Región Huánuco para incrementar el flujo a 150,000 pasajeros por año, en la actualidad es de 71,532 pasajeros por año.	b) 71,532 pasajeros	b) 150, 000 pasajeros
OLP3. Desarrollo de la Industria. Para el año 2025:		
a) Las actividades secundarias, dentro de la estructura productiva regional será del 30% en el VAB nacional, en la actualidad es 14%.	a) 14%	a) 30%
b) El aporte al país de la actividad manufactura será de 1.20%, en la actualidad es 0.6%.	b) 0.6%	b) 1.20%
c) Posicionar a la Región Huánuco en unas de las tres principales regiones de exportación de productos agroindustriales (cacao y café) de la Sierra del Perú.	c) 4to.	c) 3ro.
OLP4. Gobierno. Para el año 2025:		
(a) La ejecución presupuestal para inversión pública será de 100%. En el año 2014, se registró un avance del 82,9% de los recursos disponibles.	a) 82,9%	a) 95%
OLP5: Turismo Para el año 2025:		
(a) El arribo de turistas extranjeros será de 10400, en el año 2013 arribaron 2600 turistas a la Región Huánuco.	a) 2600	a) 10,400
(b) La oferta de servicios de hospedajes colectivo y privado será de 654 establecimientos, en la actualidad se registró 363.	b) 363	b) 654
(c) Crear circuitos turísticos integrados con las regiones de la macro región centro. Actualmente no existe.	c) No	c) SI



Figura 8. Futuro de la Región Huánuco.

## Referencias

Atlas del Perú. (2013). *Atlas del Perú Áncash / Huánuco*. Lima: Setiembre S.A.C.

Banco Central de Reserva del Perú . (8 de ENERO de 2015). *Sucursal Huancayo*.

Recuperado el 15 de febrero de 15, de BCRP.GOB.PE:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (Enero de 2014). <http://www.bcrp.gob.pe>.

Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Síntesis de Huánuco:

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-huanuco-01-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (Enero de 2015). *Caracterización Información Regional*. Obtenido de [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe):

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/huanuco-caracterizacion.pdf>

CENTRUM CATÓLICA. (2014). *Índice de Competitividad Regional del Perú*. Lima: CENTRUM, Católica.

Consejo Regional de Ciencia, Tecnología e Innovación . (Marzo de 2009). *concytec.gob.pe*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Plan de Desarrollo Regional Concertado Huánuco:

<http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/huanuco/PDRC.PDF>

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

Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre. (2014). *Perú forestal en números 2013*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Estadística de la Calidad Educativa (ESCALE). (2014). *Indicadores*. Obtenido de [escale.minedu.gob.pe](http://escale.minedu.gob.pe): <http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014>

Gestión . (13 de abril de 2015). *gestión.pe*. Recuperado el 30 de abril de 2015, de Economía : <http://gestion.pe/economia/macro-region-centro-recibio-s-10717-millones-canon-minero-segun-perucamaras-2128844>

Gobernación de Santander. (23 de Abril de 2012). *santander.gov.co*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Plan: <http://www.santander.gov.co/plan/index.html>

Gobierno Regional de Huánuco. (2008). *minagri.gob.pe*. Recuperado el 10 de Enero de 2015, de Plan Estratégico Regional Agrario de 2008 al 2021: [http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/huanuco.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/huanuco.pdf)

Gobierno Regional Huánuco. (29 de Setiembre de 2014). *regionhuanuco.gob.pe*. Recuperado el 1 de Enero de 2015, de Archivo de Gestión: <http://www.regionhuanuco.gob.pe/portal/archivos/dgestion/POI%202014%20MODIFICADO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Compendio Estadístico del Perú 2013*. Lima: Biblioteca Nacional del Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Población censada región Huánuco 2007*. Obtenido de Sistema de información regional para la toma de decisiones: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Producción forestal maderable región Huánuco 2013* . Obtenido de Sistema de información regional para la toma de decisiones: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2013*. Obtenido de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe):

[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (OCTUBRE de 2013).

*Publicaciones digitales*. Recuperado el 15 de enero de 2015, de INEI.GOB.PE:

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (13 de Mayo de 2014). *ipe.org.pe*. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de Índice de Competitividad Regional :

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

Ministerio de Agricultura y Riego. (04 de Junio de 2015). *minagri.gob.pe*.

Recuperado el 10 de Junio de 2015, de Producción de cacao:

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

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Noviembre de 2006). *mincetur.gob.pe*.

Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Plan Operativo del Cacao Región Huánuco:

[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx\\_huanuco/pdfs/POP\\_Cacao.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/Perx/perx_huanuco/pdfs/POP_Cacao.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Mincetur.gob.pe*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Transparencia :

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_051\\_2015\\_PLAN.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf)

Ministerio de Salud (MINSA). (2014). *Personal del MINSA y Gobiernos Regionales Huánuco 2012*. Obtenido de [www.minsa.gob.pe](http://www.minsa.gob.pe):

<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/recursos/RRHHMacros.asp?10>

Mintzberg, H. (2005). *Strategy, action and an MBA education*. In, *European Business Forum* (p. 21). Caspian Publishing.

Porter, M. E. (2013). *Ser competitivo*. Madrid: DEUSTO.

Porter, M. E. (1980). *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to*

*Profitability*. Financial Analysts Journal, 36(4), 30-41.

Provías Descentralizado. (Julio de 2010). *proviasdes.gob.pe*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de Plan Vial Departamental Participativo de Huánuco 2010 - 2019:  
[http://www.proviasdes.gob.pe/planes/huanuco/pvdp/PVDP\\_Huanuco\\_2010\\_2019.pdf](http://www.proviasdes.gob.pe/planes/huanuco/pvdp/PVDP_Huanuco_2010_2019.pdf)

Seguro Social de Salud. (2014). *Nuestras Redes Asistenciales*. Obtenido de [www.esalud.gob.pe](http://www.esalud.gob.pe): <http://www.essalud.gob.pe/nuestras-redes-asistenciales/>

SIERRA EXPORTADORA. (2014). *sierraexportadora.gob.pe*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Informe anual:  
<http://www.sierraexportadora.gob.pe/GESTION2014/informe%20anual%202014-portada>

Vidal, J. P. (1941). *Geografía del Perú: "Las ocho regiones naturales del Perú"*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.