

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



**Planeamiento Estratégico de la Región Huancavelica**

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

**PRESENTADA POR**

**Benjamín Augusto Huamán Ubillús  
Jhosmell Augusto Maquín Gambini  
Rafael Ocaña Alegre**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar**

**Surco, Febrero 2016**

## Agradecimientos

A nuestros, abuelos, padres, esposas, hijos, familiares y amigos que gracias a su inmenso apoyo nos ayudan y motivan a superarnos cada día.

Agradecer a CENTRUM Católica por lo impartido en cada sesión de clase, por la calidad de sus profesores, magníficos compañeros, una adecuada infraestructura y tecnología que resultan ser bases muy sólidas de una formación académica de clase mundial.



## Dedicatoria

A mi esposa Dayle, a mis padres Benjamín y Mirtha y a mis hermanos. (BHU)

A mi hijo Mateo, a mi esposa Yadira y a mis padres Augusto y Luz. (JMG)

A mi esposa Claudia, a mi hijo Gabriel y mis padres Rafael y Margot (ROA)

## Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico de la región Huancavelica contempla el análisis de la situación actual de la región, el contexto que atraviesa en el marco nacional y global. Así mismo, se identifica y muestra la situación económica, política y social de la región; con el objetivo de establecer mecanismos y estrategias que permitan poder gestar un crecimiento de manera sostenible para la región. La evaluación de los factores externos condiciona también la decisión y la elección de los mecanismos y estrategias que permitirán poder aprovechar las oportunidades que el mercado ofrezca, así como protegerse de las amenazas de la industria. El crecimiento y desarrollo sostenible de la región se logrará a través de un esfuerzo conjunto entre el sector privado y público, aunando esfuerzos alineados con la visión, misión y valores que son establecidos en el presente plan y que tienen como responsabilidad de cumplimiento las autoridades de la región.

Los intereses del mercado, de los competidores, de los clientes y proveedores también serán los agentes que condicionen las estrategias, las cuales deben ser lo más ajustadas posibles a la realidad de la región. Teniendo en cuenta además, que la región no goza de un nivel de productividad óptimo ni tampoco cuenta con buenos niveles de competitividad, que pudieran aprovecharse para salir de la situación deteriorada. Por tanto se hace necesario y mandatorio considerar el plan estratégico que a continuación se presenta, para poder impulsar la economía de la región, y con ello poder ofrecer bienestar a la población. Todo esto a través de estrategias que impulsen y exploten los sectores más fuertes de la región y ello pueda ser utilizado como fuente de financiamiento para las inversiones que se propongan. De ese modo, el plan no tendría un alto grado de dependencia del gobierno central y la región podrá ser más autosuficiente.

### Abstract

This strategic plan of the Huancavelica region includes the analysis of the current situation about the region in the local and global context. It also identifies and shows the economic, political and social situation about the region; with the aim of developing tools and strategies to be able to bring forward a sustainable growth for the region. The evaluation of external factors also affects the decision and choice of mechanisms and strategies, that will take advantage of the opportunities that the market offers, as well as protect against threats in the industry. Growth and sustainable development of the region will be achieved through a joint effort between the private and public sector, joining forces aligned with the vision, mission and values are set out in this plan whose people from regional government will have the responsibility of compliance.

The interests of the market, competitors, customers and suppliers will also be agents that must be considered for the strategies, which should be as tight as possible to the regional situation. Considering also, that the region does not enjoy an optimum level of productivity nor has good levels of competitiveness, which could be used to exit the deteriorating situation. Therefore it is necessary and mandatory to consider the strategic plan presented below in order to boost the economy of the region, and thus being able to give a good situation for Huancavelica people. All this through strategies to promote and taking advantage the strongest sectors in the region and it can be used as a funding source for investments proposed. Thus, the plan would not have a high degree of dependence from the central government and the region can be more self-sufficient.

## Tabla de Contenido

<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 Huancavelica.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>17</b>
2.1. Antecedentes .....	17
2.2. Visión .....	18
2.3. Misión.....	18
2.4. Valores .....	18
2.5. Código de Ética .....	19
2.6. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>20</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	20
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	20
3.1.2 Potencial nacional .....	25
3.1.3 Principios cardinales .....	30
3.1.4 Influencia del análisis en la Región Huancavelica .....	31
3.2. Análisis Competitivo del País .....	32
3.2.1 Condiciones de los factores .....	32

3.2.2	Condiciones de la demanda .....	36
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	37
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo .....	38
3.2.5	Influencia del análisis en la Región Huancavelica .....	40
3.3.	Análisis del Entorno PESTE .....	40
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	40
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	42
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	45
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	50
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	52
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	55
3.5.	La Región Huancavelica y sus Competidores .....	55
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	59
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	60
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	60
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	61
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	61
3.6.	La Región Huancavelica y sus Referentes .....	62
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	64
3.8.	Conclusiones .....	64
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>		<b>68</b>
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT .....	68

4.1.1	Administración y gerencia (A).....	68
4.1.2	Marketing y ventas (M) .....	69
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	75
4.1.5	Recursos humanos (H).....	76
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	77
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	79
4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	80
4.3.	Conclusiones .....	80
<b>Capítulo V: Intereses de la Región Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo.....</b>		<b>83</b>
5.1.	Intereses de la Región Huancavelica.....	83
5.2.	Potencial de la Región Huancavelica .....	84
5.3.	Principios Cardinales de la Región Huancavelica.....	93
5.4.	Matriz de Intereses de la Región Huancavelica (MIO).....	97
5.5.	Objetivos de Largo Plazo .....	97
5.6.	Conclusiones .....	98
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>		<b>100</b>
6.1.	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	100
6.2.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	100
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	103
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE) .....	104
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	105

6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	106
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	108
6.8.	Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.9.	Matriz de Ética (ME).....	111
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	111
6.11.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	115
6.12.	Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	115
6.13.	Conclusiones .....	118
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>		<b>119</b>
7.1.	Objetivos de Corto Plazo.....	119
7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	119
7.3.	Políticas de cada Estrategia .....	119
7.4.	Estructura de la Organización .....	122
7.5.	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	124
7.6.	Recursos Humanos y Motivación .....	125
7.7.	Gestión del Cambio.....	125
7.8.	Conclusiones .....	127
<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 .....	130
8.1.3	Clientes .....	130



8.1.4	Financiera.....	130
8.2.	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	131
8.3.	Conclusiones .....	131
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Región Huancavelica .....</b>		<b>134</b>
9.1.	Análisis Competitivo de la Región Huancavelica.....	134
9.2.	Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huancavelica .....	134
9.3.	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Huancavelica	137
9.4.	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	138
9.5.	Conclusiones .....	139
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>141</b>
10.1.	Plan Estratégico Integral (PEI).....	141
10.2.	Conclusiones Finales.....	141
10.3.	Recomendaciones Finales .....	142
10.4.	Futuro de la Región Huancavelica .....	145
<b>Referencias.....</b>		<b>150</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Población y Territorio por Provincias, 2015</i> .....	1
Tabla 2 <i>Pisos Altitudinales de Huancavelica</i> .....	4
Tabla 3 <i>Gasto Público en Educación</i> .....	6
Tabla 4 <i>Matriz de Interés Nacional</i> .....	24
Tabla 5 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	57
Tabla 6 <i>Regiones con Mayor Rendimiento en la Producción de Papa</i> .....	58
Tabla 7 <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	66
Tabla 8 <i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	67
Tabla 9 <i>Estado de Situación Financiera de la Región Huancavelica 2012-2013</i> .....	76
Tabla 10 <i>Tasa de Analfabetismo en Personas Mayores a los 15 Años de Edad</i> .....	77
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	81
Tabla 12 <i>Zonificación Ecológica y Económica</i> .....	87
Tabla 13 <i>Matriz de Interés de la Región Huancavelica</i> .....	97
Tabla 14 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	101
Tabla 15 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	107
Tabla 16 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i> .....	109
Tabla 17 <i>Matriz Rumelt</i> .....	110
Tabla 18 <i>Matriz de Ética</i> .....	112
Tabla 19 <i>Matriz Estrategias Retenidas</i> .....	113
Tabla 20 <i>Matriz de Estrategia de Contingencia</i> .....	114
Tabla 21 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	116
Tabla 22 <i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i> .....	117
Tabla 23 <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	120
Tabla 24 <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	121

Tabla 25 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	132
Tabla 26 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	143
Tabla 27 <i>Indicadores de Situación Actual y Futura</i> .....	146
Tabla 28 <i>Objetivos de Largo Plazo Actual y Proyectada</i> .....	146
Tabla 29 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Entorno</i> .....	147
Tabla 30 <i>Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Intorno</i> .....	148



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa de región Huancavelica.....	2
<i>Figura 2.</i> Perú: pirámide de población, 2014 y 2021 .....	26
<i>Figura 3.</i> Tendencia del producto bruto interno.....	46
<i>Figura 4.</i> Tendencia del salario promedio por trabajo .....	46
<i>Figura 5.</i> Tasa de interés e inflación anual del Perú.....	47
<i>Figura 6.</i> Mapa de pobreza monetaria del Perú en el 2014.....	53
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de hogares que al menos tiene una computadora.....	78
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet. ....	78
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de personas de seis y más años de edad que hace uso de internet. ....	78
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de hogares con al menos un miembro que tiene un teléfono celular. ..	79
<i>Figura 11.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	103
<i>Figura 12.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	104
<i>Figura 13.</i> Matriz interna y externa.....	105
<i>Figura 14.</i> Cuadrantes de la Gran Estrategia.....	106
<i>Figura 15.</i> Organigrama propuesto.....	124
<i>Figura 16.</i> Diamante de Porter aplicado a la región Huancavelica.....	136
<i>Figura 17.</i> Trazo de la futura carretera Huancavelica a Lima.....	149

## 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).

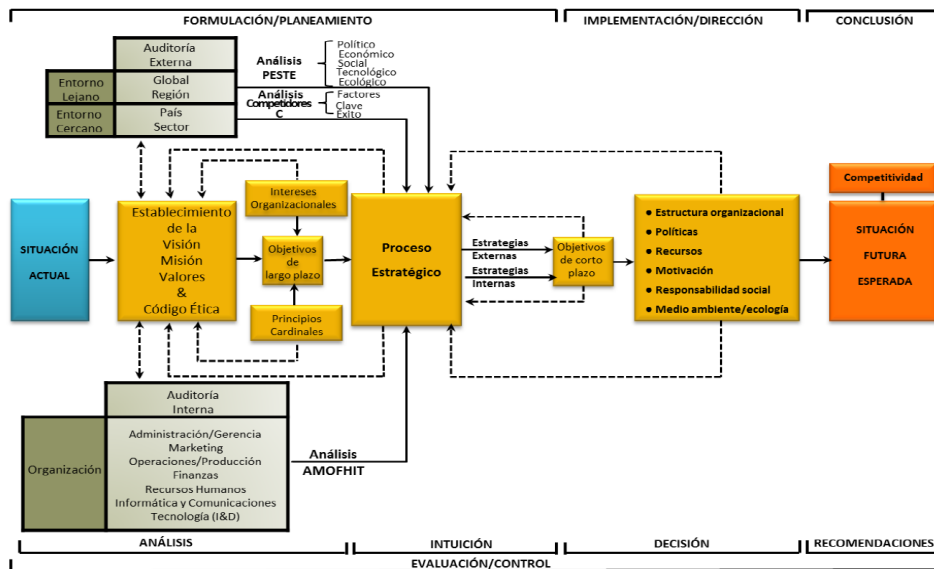


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico

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

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

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

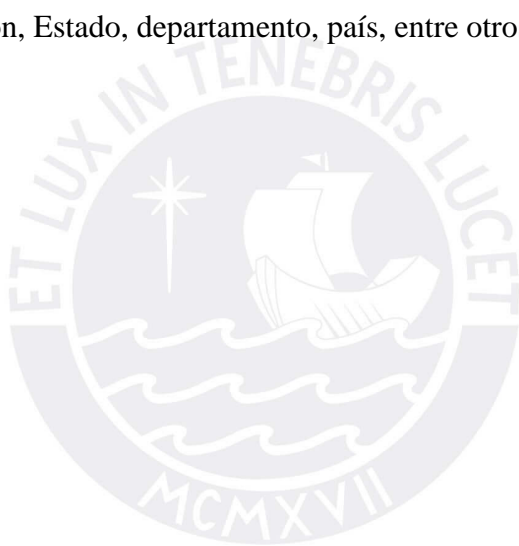
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

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



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



## Capítulo I: Situación General de la Región Huancavelica

### 1.1. Situación General

La región Huancavelica se encuentra ubicada en la zona central del Perú, tal como se muestra en la Figura 1, dentro del denominado trapecio andino. Este trapecio se encuentra conformado por las regiones Ayacucho, Apurímac y Huancavelica. La importancia de esta figura debe ser contrastada con las situaciones de las regiones fronterizas de tal forma de analizar semejanzas y diferencias que nos permitan tomar decisiones en materia de alianzas, sobre todo en infraestructura. La Región Huancavelica presenta una altura promedio de 3,676 msnm. Tiene una superficie de 22,131.5 km<sup>2</sup>. La temperatura promedio anual es 10°C, con máxima de 20°C y mínima de 3°C. Según la Municipalidad Distrital de Ascensión (2015), la capital distrital ubicada en la región Huancavelica se encuentra en la longitud oeste latitud sur: 74Q56'47" y 12Q36'10". Con altitud mínima de 3,680 msnm y altitud máxima 5,328 msnm. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), la región Huancavelica cuenta con siete provincias las cuales tienen una población distribuida en: (a) Huancavelica, 32%; (b) Tayacaja, 22%; (c) Churcampa, 9%; (d) Acobamba, 16%; (e) Angaraes, 13%; (f) Huaytará, 5%; y (g) Castrovirreyna, 4%.

Tabla 1

*Población y Territorio por Provincias, 2015*

	POBLACIÓN		TERRITORIO (km <sup>2</sup> )	
Huancavelica	158,594	32%	4,021.66	18%
Tayacaja	107,708	22%	3,724.56	17%
Acobamba	78,634	16%	910.82	4%
Angaraes	63,255	13%	1,959.03	9%
Churcampa	44,582	9%	1,072.39	5%
Huaytará	23,021	5%	6,458.39	29%
Castrovirreyna	19,169	4%	3,984.62	18%
<b>Total</b>	<b>491,278</b>		<b>22,131.47</b>	

Adaptado de "Series Nacionales" por Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI 2015. Recuperado de: <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series>

Según el INEI (2015), la población del Perú es de 30'814,715 habitantes. Siendo la población de la región Huancavelica de 491,278 habitantes. El porcentaje de la población femenina en la región Huancavelica era de 49.87% (245,010 habitantes) y el 50.13% correspondía a la población masculina (246,268 habitantes). Así mismo, el porcentaje de la población urbana en la región Huancavelica era de 22.7% (111,836 habitantes) y el 77.3% representaba a la población rural (379,442 habitantes). A su vez, en el censo realizado por el INEI (2007), se pudo determinar que la tasa de crecimiento promedio anual fue de 1.2 %.



**Figura 1.** Mapa de región Huancavelica  
 Tomado de “Promoción del Perú” por Parsalud 2015. Recuperado de:  
[http://www.parsalud.gob.pe/phocadownload/regiones/huancavelica/MapasRegiones\\_HUANCVELICA.jpg](http://www.parsalud.gob.pe/phocadownload/regiones/huancavelica/MapasRegiones_HUANCVELICA.jpg)

Para el final del presente año 2015, el INEI (2015), proyecta una población estimada para la región Huancavelica de 494,963 habitantes. De los cuales, de las cuales 246,622 personas corresponden a población femenina (49.83%) y 248,341 a la población masculina (50.17%).

Adicionalmente, según el INEI (2013), la población económicamente activa (PEA) de la Región Huancavelica fue de 254,861 personas, de las cuales 130,211 personas corresponden a población masculina (51.09%) y 124,650 personas corresponden a población femenina (48.91%). Así mismo, se indicó que la PEA ocupada fue de 249,885 personas, de las cuales 122,346 personas corresponden a población femenina (49.88%) y 127,539 personas corresponden a población masculina (50.12%). De ello se desprende que 4,976 personas se encontraban desempleadas, lo que representó una tasa de desempleo de 1.95%. A su vez, según el INEI (2013) indicó que el 21.9% de la PEA tiene empleo formal y adecuado mientras que el 75% mantiene un subempleo (empleo temporal, sin beneficios sociales incluso con un salario por debajo del mínimo vital).

En ese sentido, según el INEI (2013), se evaluó el nivel de ingreso promedio mensual por trabajo en la PEA de la Región Huancavelica, en este estudio se identificó que el salario promedio fue de S/. 683.44. El ingreso promedio mensual por trabajo de la PEA masculina fue de S/. 810.19 y lo correspondiente a la PEA femenina fue S/. 470.23. De esto se evidencia que el nivel de ingreso promedio se encuentra por debajo de la remuneración mínima vital (S/. 850), lo que reflejaría una situación que limita las posibilidades de desarrollo en la población. Así mismo, el nivel de pobreza de la población es de 52.3%.

Por otro lado, debido a su ubicación geográfica, la región Huancavelica forma parte de la denominada zona del Valle del Río Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM). Según el reporte especial de América Economía (2015) se informó que el Estado Peruano declaró como zona crítica y de excepción a cuatro provincias y nueve distritos del VRAEM y en dos distritos de la selva amazónica colindantes a la frontera con Colombia. Las cuatro provincias

son Huanta y La Mar, en la región Ayacucho; Tayacaja, en la región Huancavelica; y Satipo, en la región Junín. El informe señala que aún se mantendrían las condiciones en estado de emergencia para estas provincias y distritos. Por ello la importancia de prorrogar dicho estado de emergencia con el objetivo de alcanzar la paz en esta zona del país. El VRAEM es considerado como una zona extensa dentro de la selva de montaña, en donde se estaría concentrando la mayor cantidad de cultivos ilegales de hoja de coca del país, así como campamentos del grupo terrorista Sendero Luminoso. Con respecto a los pisos altitudinales, Clemente (2012) mostró en su estudio que en la región Huancavelica predomina la puna o cordillera con un 50.51% de extensión de territorio. La distribución de la extensión de la región respecto a cada piso altitudinal se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

*Pisos Altitudinales de Huancavelica*

<b>Piso Altitudinal</b>	<b>Rango</b>	<b>Extensión (km<sup>2</sup>)</b>	<b>%Dpto. Huancavelica</b>
Selva Alta o rupa rupa	500-2300 msnm	12.05	0.05%
Yunga fluvial (hacia selva)	1000-2300 msnm	616.94	2.77%
Quechua	2300-3500 msnm	4,848.60	21.81%
Suni	3500-4000 msnm	4,457.97	20.05%
Puna	4000-4800 msnm	11,221.52	50.51%
Yunga marítima	500-2300 msnm	566.31	2.54%
Janca o cordillera	mayor a 4800 msnm	501.68	2.25%

Adaptado de “Estudio Temático de Pisos Altitudinales” por Clemente (2012). Recuperado de <http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/documento/estudio-tematico-pisos-altitudinales-huancavelica>

Es importante analizar la Tabla 2, debido a que el hecho de tener un territorio cuya gran parte se ubica en zonas muy altas, presenta grandes desafíos en materia de infraestructura. Los mismos estilos de vida de la población tienden a desviarse de lo común de una población en niveles altitudinales más bajos. Otro aspecto es que cualquier empresa que invierta deberá sobredimensionar sus maquinarias, porque a mayor altura la eficiencia de todo equipo siempre se ve mermada.

Con respecto a la historia de la región, de acuerdo a restos arqueológicos encontrados en Huancavelica, el poblador primario de esta región data del año 7,000 antes de Cristo. Posteriormente se establece la cultura Huari, la cual se extinguió o migró por cambios climáticos severos. Estas ciudades abandonadas fueron ocupadas por la cultura Chancas, la cual llegó a abarcar lo que son hoy los departamentos de Apurímac, Ayacucho y Huancavelica. Con la llegada de los españoles al Perú, Huancavelica fue fundada como ciudad en el año 1571, y fue considerada una de las ciudades más ricas en minerales de mercurio, en el denominado cerro Rico de Oropesa. El 26 de abril de 1822 el libertador Don José de San Martín, fundó el departamento de Huancavelica. En los años ochenta Huancavelica atraviesa una de sus peores crisis, abatidas por el terrorismo, el cual hunde a esta región en la miseria, provocando la migración de gran parte de su población a las regiones costeras.

Desde el punto de vista económico y al evaluar la capacidad de producción de la región, gracias al estudio realizado por el INEI (2013), el PBI de la región Huancavelica a precios constantes (considerando el 2007 como año base) fue de S/. 3,226'476,300. Esta producción representaría menos del 1% de la producción nacional (S/. 556,140'625,470). Así mismo, se indicó también que el PBI per cápita de la Región Huancavelica a precios constantes fue de S/. 6,619; esta producción regional por persona se encontró por debajo de la producción promedio per cápita del país, el cual es de S/. 17,852.

Más aún, según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2014), las exportaciones de la Región Huancavelica representaron US \$87'400,000 durante el año 2014 (FOB). Respecto a los productos tradicionales, el monto de exportaciones fue de US \$85'600,000 (FOB). Respecto a los productos no tradicionales, el monto de exportaciones fue de US \$1'900,000 (FOB). Según el INEI (2013), el presupuesto institucional de apertura de la Región Huancavelica fue de S/. 1,734'092,717 y el presupuesto institucional modificado durante ese

mismo año fue de S/. 2,049'323,568. Para identificar el porcentaje de ejecución presupuestal anual, se identificó que el monto ejecutado devengado fue de S/. 1,736'510,130, ello representa un 84.7% de avance de ejecución presupuestal anual. Esto evidencia que la Región Huancavelica al finalizar el 2013 gastó un monto superior al presupuesto inicial, sin embargo al solicitar una extensión o incremento del presupuesto del 2013, no pudo ser capaz de ejecutar todo el presupuesto.

En el tema de educación, el principal indicador establecido por el gobierno peruano es la tasa de analfabetismo, considerando a personas mayores a 15 años que no saben ni leer ni escribir. En ese sentido, Huancavelica cuenta con alrededor de 46,940 personas analfabetas (15.6% de su población), mientras que la media nacional se encuentra en 1'391,464 personas (6.3%). De los cuales cerca de 34,942 mujeres (23.1%) pertenecen a este segmento con bajo nivel educativo (INEI, 2014). Así mismo, al año 2014 Huancavelica mantuvo una población de 67,973 adolescentes en edad entre 12 y 17 años, siendo la tasa de asistencia en educación secundaria de 78%. Esto representó un total de 14,954 adolescentes que no asistieron a culminar la educación básica. Otro indicador que se considera muy importante es el gasto que se realiza por alumno en los diferentes niveles de educación:

Tabla 3

*Gasto Público en Educación*

	Huancavelica	Perú
Gasto nivel primario	S/. 2,739	S/. 2,301
Gasto nivel secundario	S/. 2594	S/. 2,427
Gasto nivel técnico productivo	S/. 1,334	S/. 1,482
Gasto en nivel superior no universitario	S/. 1,876	S/.4,278
Gasto en nivel superior universitario	S/. 5,970	S/. 6,751

Adaptado de "Series Nacionales" por Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI 2015. Recuperado de: <http://series.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Es importante observar que el gasto ejecutado en los niveles primario y secundario está por encima de la media nacional, lo cual es bueno, mientras que en los niveles técnico productivo, superior no universitario y superior universitario están por debajo de los valores nacionales. Cabe señalar que en sociedades tan deprimidas como la Huancavelicana, lo importante es desarrollar aquellos niveles de educación que otorguen prontas capacidades para los estudiantes, como es el caso del nivel técnico productivo y el superior no universitario.

Respecto a la educación superior en general, solamente 3,627 personas cuentan con educación superior, que representa el 3.6% de una población de 102,034 en edad universitaria. Por otro lado, en el departamento de Huancavelica se cuenta con dos universidades estatales, una ubicada en la provincia de Huancavelica y otra en el distrito de Pampas, en la provincia de Tayacaja. Solamente hay una universidad privada ubicada en la provincia de Huancavelica. Así mismo existen dos institutos superiores en Acobamba, seis en Angaraes, ocho en Castrovirreyna, dos en Churcampa, 14 en Huancavelica, siete en Huaytará y seis en Tayacaja. Según INEI (2011), los graduados de carreras universitarias en el año 2011 ascendieron a 396. En el caso de los egresados de institutos superiores, no se tiene referencia de los mismos, pero se estima que por instituto debería egresar alrededor de 45 personas por año, lo que hace un total aproximado de 2,025 egresados. Con estas cifras se infiere que por cada egresado universitario en Huancavelica existen alrededor de cinco egresados de institutos superiores.

Con respecto a la situación del sector agropecuario, en el año 2012, el INEI realizó el IV Censo Nacional Agropecuario, donde se pudo recabar datos importantes para mostrar la situación del país respecto a esta actividad económica primaria. Se determinó que la población de Huancavelica participa activamente y en gran número, alrededor de 300,038 personas (60.6% de la población huancavelicana), de los cuales solamente 1,154 son



permanentemente remunerados y 298,884 son trabajadores eventuales. Para ello, la entidad nacional se utilizó como indicador la unidad agropecuaria definida “como el terreno o conjunto de terrenos, dentro de un distrito, utilizados total o parcialmente para la producción agropecuaria, conducido como una unidad económica por el productor agropecuario, sin considerar la extensión, régimen de tenencia y condición jurídica” (INEI, 2015).

En el caso de la región Huancavelica, el INEI (2012) entregó como resultados que el departamento de la sierra central cuenta con una superficie de 1'485,297.32 hectáreas (Has) con 72,089 unidades agropecuarias, que representa el 3.8% respecto al área agrícola del país. A su vez, en esta región las áreas catalogadas como superficies no agrícolas han sido explotadas de manera positiva utilizando 1'273,899 Has, que representa un 86% del total y un área agrícola de 211,398 Ha, siendo el 14% del total. Es importante indicar que 1'212,847 Has (81.7%) de la superficie agropecuaria pertenecen a las comunidades campesinas.

Así mismo, el INEI (2012) muestra que el 20% del área agrícola se encuentra bajo riego tecnificado y 61,756 unidades agropecuarias (86%) no utilizan tractores para su actividad; más aún, en esta región solamente 126 unidades agrícolas han obtenido la certificación orgánica que garantiza el buen estado y salubridad del consumo de los alimentos. Desde el punto de vista comercial, INEI (2012) enfoca que de las 72,089 unidades agropecuarias, solamente 24,013 (34%) unidades están destinadas a la venta de productos, dentro de las cuales 23,984 unidades abastece al mercado local, 20 unidades abastece al mercado exterior y 22 unidades produce a nivel agroindustrial. A su vez, los principales productos de la actividad agrícola en la región de Huancavelica son: Papa, maíz amiláceo, arvejas de grano verde y cebada. Zubilete (2014) indica que la producción promedio de papa en Huancavelica es de 10,432 kilogramos por hectárea (Ha), pero otras regiones del Perú que alcanzan un rendimiento por encima de 30 mil kilogramos por hectárea (Ha).

Por otro lado, en el sector pecuario la crianza de alpacas ha reemplazado a la crianza de ovejas debido a un mayor valor económico que puede obtener el productor en el mercado para generar ingresos a su familia. Según el INEI (2012), Huancavelica tiene en sus siete provincias alrededor de 302,607 cabezas de alpaca (entre madres, crías, tuis macho, tuis hembra, padrillos y capones). A su vez, entre las provincias de Angaraes y Huancavelica concentran el mayor porcentaje de alpacas, 23% y 42% respectivamente. Después de ellos, se encuentran las provincias de Huaytará y Castrovirreyna. Respecto a las razas de alpacas, en su mayoría son la raza tipo Huacaya, con 255,472 cabezas, luego continúa la raza tipo Suri con 12,278 y del tipo Cruzados son 34,857.

Respecto al sector acuícola de la región, según Baltazar y Palacios (2015), se indicó que la producción de truchas de la región Huancavelica en el año 2013 contribuyó con el 3.4% de la producción nacional de ese año (los demás productores fueron Puno con el 66%, Junín con el 20%, Cuzco con el 1.3%, Cajamarca con el 1.3% y Ayacucho con el 1.1%). El volumen de producción de Huancavelica fue de 861 toneladas de trucha, lo que representó un monto de \$300,405. Se indicó también que el total de la producción se destina al mercado local en un 92% y el 8% se destina a la exportación. En base a esta proporción se podría indicar que la producción de truchas de la Región Huancavelica destinada al mercado local fue de 792 toneladas, lo que representó un monto de \$276,373; mientras que se destinó 69 toneladas para la exportación por un monto de \$24,032.

Con relación a las actividades extractivas de la minería en la región, estas datan desde el año 1,750, donde los españoles explotaron las denominadas minas de azogue (mercurio) de Huancavelica tal y como lo describe el siguiente texto:

La mina de Huancavelica, no produce Plata, ni Oro; pero produce el Azogue, un ingrediente tan necesario, para el beneficio de todas las de Oro, y Plata del Reino. Es la única, que se trabaja en este metal, y es propia, y perteneciente a V.M. Provee al

Perú, y ha provisto a México, a donde en muchas ocasiones se han remitido cantidades crecidas de Azogue. (Abrines, 1997)

Actualmente existen importantes centros mineros metalúrgicos en Huancavelica, la unidad minera de Cobriza, ubicada en Churcampa, ocupa el primer lugar en producción de cobre perteneciente al grupo Milpo, con el 93% del total del cobre producido en la región. En segundo lugar, la mina Caudalosa en Castrovirreyna, con el 5% de producción de cobre. Así mismo, se tiene a la mina Julcani, que pertenece a Buenaventura, produciendo Plata, Oro, Zinc y Plomo. Por otro lado, existen dos proyectos importantes como son Betania de IRL y Pukaqaqa de Milpo. Más aún, en la provincia de Huaytará se concentran ocho proyectos mineros los cuales se encuentran en etapa de exploración.

Según el MINCETUR (2005), el potencial de minerales metálicos expresado en porcentaje de contenido de metal fino es: Oro (100%), cobre (95.4%), plata (91.1%), zinc (84.1%), plomo (82.7%), hierro (62.7%). Estos valores pueden haber variado ligeramente desde esta última información. Lo cierto es que son un indicador muy preciso de los recursos potenciales aún no convertidos en reservas. En este aspecto es muy importante precisar que la única forma de convertir los recursos en reservas es a partir de campañas de exploraciones diamantinas. Según la revista Semana Económica (2014), los contratos de exploración diamantina en Perú entre los años 2012 y 2013 cayeron 60%.

Con relación a la situación de la salud en la región, es importante mencionar tres aspectos que son trascendentales: (a) la mortalidad infantil, (b) la desnutrición crónica, y (c) el saneamiento básico. Según el Ministerio de Salud (MINSA, 2014) la mortalidad infantil en la región Huancavelica es de 24 niños por cada mil nacidos vivos, siendo la media nacional de 19. La desnutrición crónica en la región Huancavelica es de 35%, referido a los menores de cinco años, de acuerdo al patrón de la Organización Mundial de la Salud (OMS). La media nacional es de 14.6%. Por otro lado, el saneamiento básico de la región

Huancavelica es deficiente. Sólo el 27.9% de los hogares cuentan con los servicios primarios, siendo la media nacional del 67%.

En relación con la infraestructura en la región, se puede indicar que la infraestructura vial de Huancavelica, según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2014), se compone de:

- Red Vial Nacional: 1,410.2 km, de los cuales 818.2 km son pavimentados y 592.1 km no están pavimentados.
- Red Vial Departamental: 1,440.9 km, de los cuales cero km son pavimentados y 1,440.9 km no están pavimentados.
- Red Vial Vecinal: 5,260.2 km, de los cuales 0.7 km son pavimentados y 5,259.5 km no están pavimentados.

Según el MTC (2014) existen proyectos de inversión en mejoramiento y construcción de carreteras en Huancavelica:

- Carretera Huancavelica – Santa Inés – Empalme Ruta PE24A (206.7 kilómetros).
- Carretera Izcuchaca –Mayocc (115 kilómetros)
- Carretera Mayocc – Huanta (27.9 kilómetros)
- Carretera Huancavelica – Lircay (77.5 kilómetros)
- Carretera Dv. Imperial – Pampas (36.9 kilómetros)
- Carretera Lircay – Lagunilla- Empalme PE-3S (119 kilómetros)
- Carretera Chilca – Sapallanga – Pucará – Pazos – Dv. Pampas, Tramo II: Pucará – Dv. Pazos y Tramo III: Pazos – Dv. Pampas (26.9 kilómetros)

Las formas de acceder a Huancavelica desde la costa o de sus regiones fronterizas son como sigue:

- Vía Terrestre

Lima-Pisco-Huancavelica: 499 Km. (11 horas en auto aprox.)

Lima-Huancayo-Huancavelica: 444 Km. (9 horas en auto aprox.)

Ayacucho-Huancavelica vía Rumichaca: 244,9 Km. (5 horas en auto aprox.)

Ayacucho- Huancavelica, vía Lircay 221 Km. (6 horas en auto aprox.)

Vía Férrea: Servicio de tren Huancayo-Huancavelica 128 Km. (6 horas en tren ordinario aprox.). Se tiene información del Gobierno Regional de Huancavelica que se está mejorando la carretera Cotay – Tipicocha, la cual saldrá por San Jerónimo, Lunahuaná y Cañete. Según el MTC es una carretera afirmada de la red departamental LM 129.

La infraestructura en telefonía fija, móvil e internet en Huancavelica (MTC, 2013) se compone de: Líneas de telefonía fija con 5,852 (0.18% del total nacional); 4.5% del total de hogares de Huancavelica. Suscriptores de internet con 4,683 (0.19% del total nacional). Líneas de telefonía móvil en servicio con 205,562 (0.69% del total nacional). Según OSIPTEL (2015), la cobertura de telefonía móvil por empresa es como sigue: Claro con 20.29%; Movistar con 14.75%; Entel con 0.32%; y Bitel con 5.54%. Actualmente y debido a la necesidad imperante de conexión en banda ancha de las regiones para fines de desarrollo en telemedicina, teleducación, tele capacitación y tele seguridad se promulgó la Ley N° 29904, Ley de Promoción de la Banda Ancha y Construcción de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (MTC, 2014), a través de la cual se declara de necesidad pública e interés nacional la construcción de la Red Dorsal. Este proyecto iniciará su construcción en Huancavelica, quien será la primera región a nivel nacional en recibir los beneficios en siete capitales de provincias.

La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO) tendrá una extensión aproximada de 13,500 Km. de fibra óptica e interconectará a 180 capitales de provincia, el servicio a brindar en la concesión es el Servicio Portador. El proyecto adjudicado por Proinversión a la empresa Azteca Comunicaciones Perú S.A.C., tiene un financiamiento de la red a 20 años

que asciende a US\$ 333 Millones. El contrato de concesión se suscribió el 17 de junio de 2014. La RDNFO dispondrá de Puntos de Conexión Internacional con Bolivia, Brasil, Chile y Ecuador.

Por otro lado, en temas de energía eléctrica según INEI (2013) la cantidad de hogares que cuentan con energía eléctrica está alrededor de 83.7%, con respecto al año 2000 este indicador se ha incrementado en 41.7% viéndose una tendencia al alza pero con una pendiente muy baja, esto puede deberse a la alta tasa de ruralidad. Entre los principales complejos hidroeléctricas se encuentran la Central Hidroeléctrica Santiago Antúnez de Mayolo (798 MW) y la Central Hidroeléctrica Restitución (210 MW) quienes componen el complejo hidroeléctrico más grande del Perú y alcanzan el 28% de la capacidad instalada hidráulica nacional, ambas centrales son propiedad de la empresa Electroperú S.A. (MINEM, 2013). Así mismo, en el año 2016, saldrá en funcionamiento la Central Hidroeléctrica de Cerro del Águila ubicada en los distritos de Colcabamba y Surcubamba en la provincia de Tayacaja con una potencia instalada de 525 MW.

Otro aspecto importante dentro de la infraestructura de la región está el acceso a agua potable y desagüe. Según INEI (2013), el 53.8% de los hogares tienen agua potable y sólo un 28.2% tienen desagüe. Estos dos valores resultan alarmantes, ya que indican que casi la mitad de las familias no pueden beber agua potable y menos aún, agua purificada.

Al presentar información relacionada a las industrias de la región, según el Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE, 2013), la Región Huancavelica contaba con cinco empresas grandes y una empresa mediana formalmente establecidas. Así mismo, se indicó que la región contaba con 129 empresas pequeñas y 5,895 microempresas. Según el reporte de prensa emitido por el INEI (junio, 2013), se indicó que una empresa grande en el Perú es aquella que factura en el año un monto superior a 2,300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Las empresas medianas son aquellas que facturan un monto en el rango de 1,700 y

2,300 UIT. Las pequeñas empresas facturan un monto entre 150 y 1,700 UIT. Las microempresas son aquellas sociedades cuyo monto de facturación anual no supera las 150 UIT. Respecto a las empresas de manufactura en la región, estas aportan sólo el 1.8% de la producción bruta de la región (INEI, 2013).

## 1.2. Conclusiones

Se ha identificado que la mayor parte de la población en la región participa en el sub sector agrícola, sin embargo el aporte de esta actividad a la producción de la región no es significativo. Esto reflejaría grandes oportunidades en el sector agropecuario mediante el mejoramiento de los procesos de producción, el incremento del uso de tecnologías y mejor administración de los terrenos agrícolas y la capacitación de la masa productiva. Todo ello para poder otorgar valor agregado a la producción, que actualmente es del tipo primaria en su mayoría, enfocándose principalmente en las provincias de Tayacaja, Acobamba y Churcampa.

El sub sector pecuario, representa un gran potencial si se desarrollara a nivel industrial, pudiendo incrementar la producción de la región con la comercialización de productos intermedios y productos terminados (prendas) con valor agregado, derivados de la fibra de lanas de alpaca, enfocando este esfuerzo principalmente en las provincias de Huancavelica, Angaraes, Castrovirreyna y Huaytará. Ello contribuirá a su vez a la generación de empleo para la población de la región.

Con respecto a la producción de las industrias de minería y generación de energía eléctrica, se ha identificado que ambas representan casi el 50% de la producción bruta de la región. Ambas deben ser consideradas y gestionadas de manera adecuada por el gobierno regional y central debido el potencial que representan. Procurando agilizar la ejecución de los estudios de exploración, factibilidad y la explotación en sí, de los proyectos potenciales.

Todo ello bajo un marco que proteja y vele por el adecuado desarrollo de estas industrias que son la principal fuente de ingresos de la región.

Con relación a la infraestructura vial de la región, se considera que existe una gran brecha para alcanzar las condiciones necesarias que le permitan a la región poder impulsar su desarrollo económico. Esto debido al escaso porcentaje de asfaltado de la red vial nacional y casi nulo porcentaje de la red departamental que recorren el territorio de la región; así como la inexistente conexión con la capital del país. Por ello, dicha situación despierta un sentido de urgencia hacia el desarrollo de proyectos viales.

Con relación al entorno empresarial, se identifica que existe una alta participación de empresas pequeñas y microempresas, muchas de ellas de carácter informal. Por ello, para lograr el crecimiento económico de la región, es primordial atraer y establecer empresas de mayor envergadura para los sectores económicos claves. Con ello se podrá generar puestos de trabajo e incrementar la competitividad en la producción de la región. Actualmente el sector de manufactura representa un aporte mínimo al PBI de la región, lo cual debe ser revertido en los próximos años.

Con referencia a la situación de la educación en la región, el nivel de ausentismo en las escuelas se debería fundamentalmente a la necesidad de mano de obra para el trabajo agrícola y agravado por la alta tasa de ruralidad en la población. Ello habría condicionado también los altos niveles de analfabetismo a lo largo de los años. Tal situación vendría restringiendo el acceso a la educación superior. Finalmente se considera que tal situación vendría dificultando el desarrollo y crecimiento de la competitividad de la región, al no contar con una mano de obra calificada, tal como hoy en día son requeridas por las industrias y los negocios.



Por lo antes mencionado, es de suma urgencia diseñar y ejecutar un plan estratégico de largo plazo para potenciar los ejes económicos claves que contribuirá al bienestar de la población y a un desarrollo integral sostenible en la región de Huancavelica.



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

### 2.1. Antecedentes

En el presente plan se ha establecido un horizonte futuro hasta el año 2,025. Para ello se definirá la visión, misión y valores en los cuales se fundamentará dicha misión, así como se establece un código de ética que servirán de bases para alcanzar la excelencia y sostenibilidad del Plan Estratégico.

Es importante revisar previamente la visión y misión que el Gobierno Regional de Huancavelica (2015) ha establecido para el desarrollo de sus actividades en marco a su Plan Regional Estratégico, el cual se presenta a continuación:

Visión: “La región Huancavelica es una organización moderna, proactiva y con identidad propia que lidera el desarrollo sostenible de la región, institucionalizando los valores humanos, generando condiciones para la competitividad integral y articulando la inversión pública y privada”. (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015)

Misión: “Organizar y Conducir con eficiencia y transparencia la gestión pública regional, conducente a lograr concertadamente el desarrollo integral y sostenido de la región, dentro de un marco democrático y de práctica de valores”. (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015)

De lo indicado por el gobierno regional se considera que la visión planteado por el Gobierno Regional de Huancavelica no cumple con los criterios y requisitos fundamentales con los que deben ser establecidos la misión y visión de toda institución. Por ejemplo, en la visión actual de la región no se ha identificado ni definido un horizonte de tiempo, tampoco sería clara, ya que aparentemente se incorporan aspectos de la misión. No denota un plan ambicioso ni tampoco refleja un sentido de urgencia ante la delicada situación de ciertos aspectos económicos y de bienestar social (D’Alessio, 2013). Por ello a continuación se

presenta la visión, misión y valores a los que la gestión del gobierno regional deberá regirse para asegurar el éxito en el plan estratégico que se está planteando.

## 2.2. Visión

En el año 2025, Huancavelica será una región competitiva con una infraestructura adecuada que la haga atractiva para la inversión y así lograr el bienestar para su población.

## 2.3. Misión

Generar el desarrollo sostenible de la región y el bienestar socioeconómico integral a su población, liderando el cambio de la región Huancavelica, con la participación activa e inclusiva de una población valiente y tenaz. Soportado por una administración y gestión pública honesta y efectiva. Con el apoyo de empresarios comprometidos y una urgente necesidad de desarrollar las industrias, a través de modelos de asociación público privadas en el marco de creación de valor compartido, considerando las competencias exclusivas, compartidas y otorgadas dentro del marco de las políticas nacionales.

## 2.4. Valores

Se ha definido para la región Huancavelica los siguientes valores:

Integridad, para actuar de manera honesta, justa, ética y transparente en el ejercicio de la función pública.

Innovación, para promover la generación de nuevas ideas y métodos para hacer las cosas mejor, buscando en la educación el gran semillero de estas mejores formas de pensar y trabajar. Así como en conjunto con la inversión privada, se pueda desarrollar este aspecto.

Responsabilidad Social, buscando integrar el bienestar y desarrollo de la población con el bienestar del medio ambiente, promoviendo un desarrollo de la región sostenible en el tiempo.

Identidad regional y sentido de pertenencia, ya que los esfuerzos del gobierno estarán enfocados en el desarrollo de su población por encima de cualquier otro interés y será

conciencia mutua y general. La perspectiva de crecimiento y éxito de la región será un efecto motivador y asumido como un éxito propio. Ya que es de suma importancia que la población se identifique cultural y simbólicamente con todo lo referente a la región, esto deberá ir de la mano con el sentido de pertenencia.

## **2.5. Código de Ética**

El Código de Ética estará basado en la Ley del Código de Ética de la Función Pública del Gobierno Peruano N°27815, la cual aplica para todas las instituciones y servidores públicos (MEF, 2005).

## **2.6. Conclusiones**

Para la Región Huancavelica, se tienen que mantener las bases y lineamientos claros, que sirvan de soporte a las estrategias que se plantean. Es por ello, que la visión es la gran meta para lograr cambiar la situación actual del departamento de Huancavelica. Así mismo, la motivación que tiene el equipo de trabajo del gobierno regional deberá ser conjugada con la confianza de la población para aceptar y apoyar las estrategias planteadas.

Es fundamental que la nueva gestión del Gobierno Regional realice sus actividades de principio a fin, basados en los valores establecidos. Con ello, se reforzará la aceptación y participación del poblador huancavelicano. Finalmente, es responsabilidad del gobernador regional ser íntegro para desarrollar su labor y tener la suficiente capacidad para premiar una buena acción o sancionar los actos de corrupción que vayan en contra el código de ética.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Para realizar un adecuado análisis externo, se debe enmarcar la situación actual del país, en donde se ejecutará el plan estratégico, por ello D'Alessio (2013) dentro del análisis tridimensional de las naciones, mencionó tres grandes dimensiones, las cuales deberán ser evaluadas: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

En el Perú, los intereses nacionales han sido registrados mediante las diversas reuniones del Acuerdo Nacional de los diferentes partidos políticos y la participación de los ciudadanos. Esto forma parte de un alineamiento de las políticas de gobierno que se llevarán a cabo con el objetivo de establecer criterios y estrategias dentro del marco del Plan Bicentenario del Perú, con miras al año 2021. Con ello se pretende mantener una visión de largo plazo mediante el análisis de la información actual, en ese entonces 2002, hasta obtener una situación futura del Perú.

Dentro de los acuerdos de interés nacional establecidos por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) se han aprobado 31 Políticas de Estado, las que han sido agrupadas en cuatro ejes temáticos: (a) Democracia y Estado de derecho; (b) Equidad y justicia social; (c) Competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado. Estos ejes principales son el marco estratégico para establecer los objetivos, políticas y medios para alcanzar la visión del país.

***Democracia y estado de derecho.*** Dentro de los objetivos del Plan Bicentenario se encuentran el fortalecimiento del régimen democrático y estado de derecho, manteniendo el orden institucional mediante leyes que son enmarcados en la constitución política del Perú.

Según las políticas establecidas por CEPLAN (2011), se puede identificar las nueve políticas que se deberán reforzar para la organización de nuestra nación.

Es importante mantener las buenas relaciones con los países vecinos y aquellos posibles socios comerciales, por ello se establece la política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración, resaltando una estabilidad política y la generación de confianza con los demás países del hemisferio, con el respeto de la soberanía nacional propia de las otras naciones. Así lo indica el Ministerio de Relaciones Exteriores (2015) como el primer objetivo estratégico “promover y defender en el ámbito regional los intereses del Perú con miras a la afirmación de su soberanía e integridad territorial, la consolidación de su seguridad integral, el comercio y la cooperación con los países vecinos, así como la integración a nivel subregional y regional”.

Otra política importante y asociada a la defensa de la soberanía nacional es la seguridad nacional que principalmente es un mecanismo de prevención que servirá ante una eventual amenaza de otra nación. En ese sentido, la garantía de la preparación y recursos de nuestras fuerzas armadas será de vital importancia ante un conflicto, por ello se dio la creación del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (2015) donde se constituye como el órgano responsable de la dirección, supervisión y control operativo del Sistema de Vigilancia de Fronteras (SVF). Asimismo, es el encargado de coordinar e informar al Ministerio de Relaciones Exteriores, a través del Ministerio de Defensa, cualquier asunto relacionado con fronteras, quienes constituyen la primera alerta temprana ante cualquier violación a nuestra soberanía.

Con respecto a la autonomía de los tres niveles de gobierno vigentes: central, regional y local. En el plan bicentenario se establece la descentralización política, económica y administrativa. A su vez, en el Acuerdo Nacional (2015) se mantiene la estrategia de apoyar el fortalecimiento administrativo y financiero de los gobiernos regionales y locales,

estableciendo una clara delimitación de funciones, competencias y mecanismos de coordinación entre los tres niveles del gobierno. Esto conserva el aseguramiento de la descentralización para los intereses propios de la región y así continuar con un centralismo que solamente es enfocado en las principales regiones del Perú.

***Equidad y justicia social.*** En este eje se plantean siete políticas dentro del plan bicentenario. Como consecuencia de ello, en setiembre del año 2011 fue creado el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social- MIDIS cuya función principal es ejercer la rectoría de las políticas de desarrollo e inclusión social a nivel intergubernamental, dentro del marco del proceso de descentralización y en el ámbito de su competencia (MIDIS, 2015).

La reducción de la pobreza converge con otras políticas como son el empleo, la productividad del sector agrario, infraestructura, edificación y otros. Según INEI (2012), la pobreza en el Perú se encuentra entre 24.8% y 26.5%, siendo un rango de valores que en el acuerdo nacional se intenta disminuir mediante la confluencia de más de diez políticas de estado y los objetivos del plan bicentenario.

Otra política, es el acceso universal a servicios de salud y seguridad social, donde el Acuerdo Nacional (2015) plantea los siguientes puntos: (a) eliminar brechas de calidad entre educación pública y privada, (b) fomentar y afianzar la educación bilingüe, (c) profundizar la educación científica y uso de nuevas tecnologías, (d) fomentar cultura de prevención de la drogadicción, pandillaje y violencia juvenil. El poder ejecutivo y legislativo tienen un papel importante para incrementar la asignación presupuestaria para el rubro de educación, inclusive fomentando programas de educación en el extranjero para quienes serán el motor de la economía como factor de producción de recursos humanos competitivos a nivel internacional.

Por otro lado, la política de acceso al empleo, digno y productivo se enfoca en combatir la informalidad y el subempleo del porcentaje mayor al 50% de los peruanos que

están en la población económicamente activa ocupada. Cabe resaltar que la mayor cantidad de empresas que se sostienen mediante el uso del recurso subvaluado son las Micro y Pequeña Empresas-MYPES. Esto es lo indicado por el ex ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, Fredy Otárola. Él informó al diario Gestión que aún existen 2'412,000 trabajadores que están en situación de informalidad en las micro y pequeñas empresas (Mypes) y las empresas no los formalizan por temor a los sobre costos laborales (Gestión, 2014).

**Competitividad del país.** La competitividad y productividad es el aspecto más importante para el desarrollo económico de una nación en el mercado internacional. Según Porter (2013) la respuesta de competitividad de una nación radica en cuatro atributos amplios: (a) Condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Ello pone de manifiesto que mientras mayor sea la cantidad de empresas competitivas, se incrementará el potencial de una nación.

Otra política importante es el desarrollo agrario y rural, para ello instituciones como la Universidad Nacional Agraria la Molina (UNALM, 2015) ha creado un fondo de desarrollo agrario para apoyar sus actividades de investigación, capacitación, promoción y proyección social, la misma que se expresa en contribución al desarrollo nacional y al mejoramiento de la calidad de vida de los agricultores, mediante el diseño y ejecución de proyectos, estrategias y programas para el desarrollo rural sostenible.

**Estado eficiente transparente y descentralizado.** En este eje la cultura de las personas afecta a la sociedad, y en consecuencia a su economía. La población del Perú otorga un menor respaldo a los gobernantes en temas de ética, transparencia y eliminación de la corrupción. Una muestra de ello fue la encuesta de percepción de corrupción que desarrolló



Ipsos (2013) donde muestran resultados que el 58% de los encuestados indicó que el principal problema que enfrenta en Estado peruano es la corrupción de funcionarios y autoridades.

Por otro lado, los gobiernos de las diferentes naciones al igual que el Perú tienen la política de erradicación del narcotráfico para poder combatir este mal endémico que mantiene un mercado paralelo e informal que afecta notoriamente al riesgo país y las expectativas de inversión de los empresarios. Según Gestión (2014), el Perú se encuentra dentro de los 22 grandes productores de drogas en el mundo, de la lista emitida por Estados Unidos. Este indicador no es favorable para el comercio internacional.

De las diversas políticas desarrolladas por el Acuerdo Nacional para definir un horizonte con miras al bicentenario del Perú con visión al año 2021, se establecen los principales intereses nacionales para lograr los objetivos como nación. Se consideran aspectos de interés nacional, los que resultan críticos para la supervivencia y buen desarrollo de la nación, ello se resume en la Tabla 4.

Tabla 4

*Matriz de Interés Nacional*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Defensa Nacional	Chile**, Colombia **, Ecuador **			
2 Lucha contra el narcotráfico	Colombia *	Bolivia*	Chile*	
3 Lucha contra el terrorismo	Colombia *	Bolivia*		Chile*, Ecuador*, Brasil*
4 Autosuficiencia energética	Argentina**	Chile **, Ecuador **	Brasil**	

*Interés comunes \**  
*Interés opuestos \*\**

### 3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2013), el poder de una nación indica que tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales. En un sentido más formal, es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales.

**Demográfico.** Según INEI (2014), en junio la población del país alcanzó los 30'814,175 habitantes, de los cuales 15'438,887 son hombres y 15'375,288 son mujeres. Se estimó que durante el año 2014 nacerían 581,450 personas y fallecerían 172,731. Esto equivale a un crecimiento natural o vegetativo de 13 personas por mil habitantes y restando el saldo neto migratorio internacional la tasa de crecimiento total sería de 11 personas por cada mil habitantes.

En el año 2021, el Perú tendrá una población más longeva con una menor tasa de natalidad, a su vez, en el rango de edad de 25 a 29 años se tendrá casi la misma cantidad de población mostrando una población económicamente activa sin alteraciones y aún con profesionales jóvenes. Por otro lado, en el año 2025, según el INEI (2014), la población alcanzará los 34'412,393 habitantes, de los cuales 17'211,808 serán hombres y 17'200,585 serán mujeres. Como se observa en la Figura 2 la relación de hombres y mujeres es aproximadamente uno.

**Geográfico.** El Perú se encuentra en América del Sur, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Bolivia y Brasil y por oeste con el Océano Pacífico. Su ubicación geográfica es privilegiada para el comercio internacional, ya que cuenta con el puerto del Callao que es el sexto puerto con mayor movimiento a nivel de Latinoamérica, con una extensión de 0.47 km<sup>2</sup>, con cuatro grúas pórtico y con un movimiento de 1.8 millones de toneladas (América Economía, 2014). La extensión del territorio peruano es de 1'285,215 km<sup>2</sup>, siendo dividido geográficamente por: (a) Costa, con el 11% del territorio y con 52% de la población; (b) Sierra, con 30% del territorio y 36% de población; y

(c) Selva, con 595 del territorio y 12% de la población. Así mismo, en cada región se cuenta con una variedad de clima de tipos tropical, húmedo, seco y templado (Perú Travel, 2015).

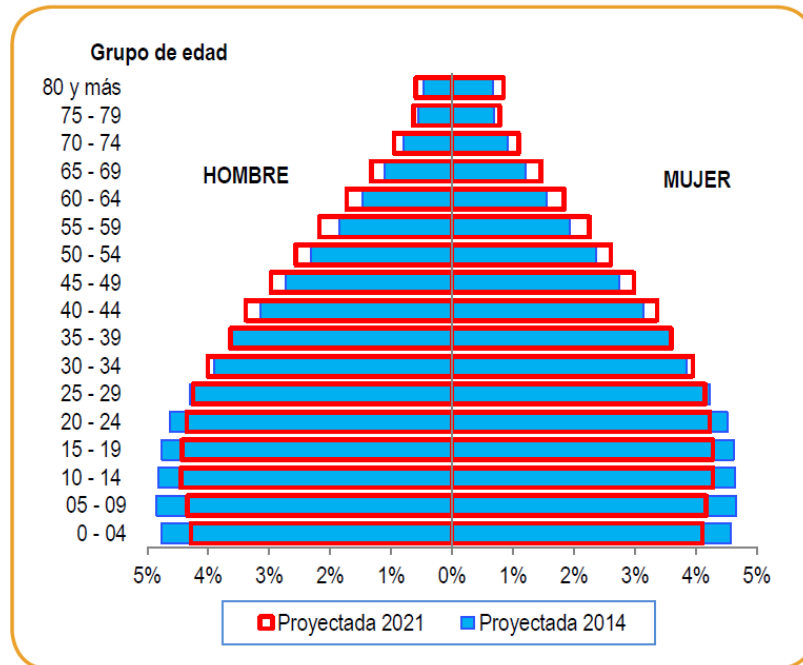


Figura 2. Perú: pirámide de población, 2014 y 2021  
Tomado de “11 de julio día Mundial de la población,”. Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1157/libro.pdf)

**Económico.** El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se espera que continúe como tal en el mediano plazo, ubicando los estimados más recientes de crecimiento del PBI para el 2014 por encima del promedio de la región de Latinoamérica. La economía peruana se basa en la producción de materias primas para su venta, que proviene de la industria extractiva que le genera alrededor del 14% del producto bruto interno (INEI, 2015). Un entorno externo aún favorable, políticas macro-económica prudentes y reformas estructurales profundas se han combinado para apoyar este escenario de alto crecimiento y baja inflación en el Perú. Recientemente, el país está ingresando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2013 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión.

Según Baltazar y Palacios (2015), se indicó que la producción nacional total de trucha al finalizar el año 2013 fue de 25,323 toneladas; ello representó un monto de \$8'835,440. Dicha producción estuvo destinada en un 92% al consumo local y el 8% restante se destinó para la exportación. Dentro de los mayores productores de trucha, en el año 2012 a nivel nacional, se encuentran: (a) Puno, con 19,000 toneladas; (b) Junín, con 4,000 toneladas; y (c) Huancavelica, con 1,800 toneladas. En los últimos 10 años, la producción de trucha se ha incrementado, generando así un potencial dentro del sector acuícola.

**Tecnológico científico.** En este aspecto el Perú tiene un gran déficit en la invención científica, normalmente se adquieren las tecnologías experimentadas en otros países para internarlas en el mercado peruano. Esta actividad de desarrollo es de vital importancia para el crecimiento de nuestra productividad y competitividad, teniendo como resultado un mejor balance económico en las arcas de la nación. En ese sentido el MRE (2015) comenta que el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación es labor del Estado al mismo tiempo que de diferentes actores sociales, principalmente de los institutos de investigación, centros de investigación universitarios, sector académico, sector privado, empresas y gremios, sociedad civil, comunidades y gobiernos regionales y locales, es decir, de los llamados a generar conocimiento y tecnologías.

Por otro lado, mediante el uso de herramientas tributarias similar a “Obras por Impuestos”, el poder legislativo aprobó incrementar el incentivo tributario para la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. Con ello, como muestra CONCYTEC (2015) permitirá aumentar este nivel a 175% en el caso de los proyectos sean desarrollados directamente por el contribuyente o mediante centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica domiciliados en el país; y 150% si es que se trabaja con centros de i+d+i extranjeros. Esto significa que todos los gastos en estas actividades se multiplicarán por el factor 1.75 o 1.5, respectivamente, disminuyendo aún más la base imponible.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** El Perú es un país con historia por las diversas culturas que han dejado sus antepasados, las costumbres de cada departamento del país está directamente ligado a su región geográfica. El gobierno peruano, en el año 2011 creó el Ministerio de Cultura para reforzar los aspectos regulatorios que anteriormente estaba siendo gestionado por el Instituto Nacional de Cultura. La misión del Ministerio de Cultura (2015) radica en establecer, ejecutar y supervisar las políticas nacionales y sectoriales del Estado en materia de cultura, a través de sus áreas programáticas relacionadas con el patrimonio cultural de la nación, la gestión de las industrias culturales y la pluralidad creativa en todo el territorio peruano.

A su vez, el Perú forma parte del Centro Regional para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial de América Latina (CRESPIAL), creada con fines de velar por la conservación y soportar acciones que mantengan el legado patrimonial del país integrante. En la actualidad existen 9 patrimonios culturales inmateriales reconocidos, de los cuales son conocidos la fiesta de la Virgen de la Candelaria (desde el año 2014) y la Danza de Tijeras de Huancavelica (desde el año 2010). Por otro lado, el Perú cuenta con diversos atractivos turísticos históricos, que en la antigüedad fueron utilizados como fortalezas o centros de rituales religiosos. El más emblemático es la ciudadela de Machu Picchu, que es una de las siete maravillas modernas del mundo, ubicada en el departamento del Cuzco. Otro ejemplo es la ciudadela de barro de Chan Chan, hallada en la ciudad de Trujillo. En la región Amazonas, se encuentra la fortaleza de Kuelap; y así podemos mencionar diversos atractivos turísticos asociados a la historia del Perú.

***Organizacional y administrativo.*** La organización del gobierno peruano continúa con los tres poderes del estado: Ejecutivo, legislativo y judicial. El actual gobierno del presidente Ollanta Humala Taso, viene desarrollando políticas económicas mediante los paquetes de incentivos para continuar con el movimiento de la economía nacional. Así mismo, el

ejecutivo ha solicitado facultades legislativas al Congreso de la República las cuales han sido aprobadas en junio del 2015. Estas facultades obedecen al rubro de economía y finanzas, así como la seguridad ciudadana.

Por otro lado, desde el año 2011 que inició el gobierno de turno su mandato ha tenido cinco presidentes del concejo de ministros los cuales han sido remplazados por diversos factores. Con ello se infiere, la falta de estabilidad y continuidad de las autoridades elegidas por el presidente de la república para colaborar en su mandato. A pesar, de ello el riesgo país del Perú se mantiene estable con 162 puntos básicos en promedio en el año 2014, siendo el segundo a nivel de Latinoamérica por debajo de Chile. (BCRP, 2015).

**Militar.** Desde el último gobierno militar peruano no se ha invertido en una política armamentista de las fuerzas militares. Según Global Fire Power (2015), el Perú es considerado como una fortaleza militar moderada, con un presupuesto en defensa de 2, 560 millones de dólares americanos. Dentro de las fuerzas militares se puede mencionar el equipamiento principal en: (a) Ejército, 85 tanques y 890 vehículos de lucha; (b) Marina, 6 fragatas y 6 submarinos; (c) Aérea, 239 aviones de los cuales 85 son de ataque. En ese sentido, el Perú ocupa el cuarto lugar en fuerza armada entre los países sudamericanos. Dentro del aspecto militar para una nación en crecimiento y en donde hay un nivel elevado de poblaciones con acceso a saneamiento, a salud, educación, etc., resulta de gran importancia las fuerzas armadas. Estas no sólo se pueden desempeñar para dar lucha y ejercer una fuerza armada, también se tiene la posibilidad de usar como canal o mecanismo que permita llevar salud, educación y saneamiento a las poblaciones más alejadas y rurales. El hecho es que las fuerzas armadas del Perú muchas veces se destacado en este tipo de roles. De esa manera se ha aprovechado el recurso disponible, contando con capacidades y fuerza para desempeñar actividades que lleven bienestar a la población, del mismo modo durante situaciones de conflicto y seguridad nacional.

### 3.1.3 Principios cardinales

*Influencia de terceras partes.* El estado peruano comprometido con el desarrollo comercial de la nación, se encuentra en búsqueda de tratados de libre comercio mediante con la asociación de países de la región. Según MINCETUR (2015), desde el año 2010 se viene desarrollando el proceso de negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés) debido a una iniciativa desarrollada por doce economías miembros del Foro de Cooperación Económica Asia – Pacífico (APEC): Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Chile, Estados Unidos de América, Japón, Malasia, México, Nueva Zelandia, Perú, Singapur y Vietnam. Con la finalidad del desarrollo económico y la generación de empleo de los países miembros.

*Lazos pasados y presentes.* En los años 90's se produjo la Guerra del Cenepa que duró cinco semanas, en donde se enfrentaron las tropas peruanas con las ecuatorianas en la zona norte del Perú, en la zona conocida como Tiwinza. Posterior a ello, siendo el 17 de febrero de 1995, cuando se firmó la Declaración de Paz de Itamaraty, en Brasil, que estableció el retiro de las tropas de ambos países, desde entonces la relaciones exteriores con el estado ecuatoriano se vieron mejoradas. (BBC, 2008).

Por otro lado, el 27 de enero del 2014 la Corte Internacional de Justicia (CIJ) dio a conocer el resultado del diferendo marítimo con Chile, en donde concedió a Perú un "triángulo exterior" que hasta ahora era chileno con su vértice a partir de las 80 millas náuticas: alrededor del 70% de lo que aspiraba según la demanda que presentó en 2008 en una región pesquera muy rica (BBC, 2014). Esta sentencia se puede calificar como salomónica desde la percepción del gobierno peruano.

*Contrabalance de intereses.* Una de las grandes economías del mundo, como es China, está gestionando alianzas estratégicas comerciales a nivel mundial en los países emergentes, traen consigo una propuesta que uniría el litoral de los océanos atlántico y

pacífico, mediante la propuesta de construcción de una tren de alta velocidad que transporte cargas desde el puerto de Santos, en Brasil, hasta el puerto del Paita, en Perú. Este megaproyecto pasaría por la selva de ambos países, ocasionando un impacto ambiental de gran magnitud.

*Conservación de los enemigos.* A pesar que el Perú ha tenido mayor cantidad de conflictos bélicos con Chile, aún se mantienen las relaciones comerciales entre ambos países. A su vez, la participación conjunta en la firma de los acuerdos multinacionales como la Alianza del Pacífico hace que refuerce las relaciones exteriores para generar el bienestar en conjunto de cada una de las naciones. Según Comercio (2014) las inversiones peruanas en Chile, bordean los \$8,500 millones de dólares, mientras que las inversiones chilenas en Perú, se encuentran alrededor de \$13,610 millones de dólares. Si bien parece que mantener a un enemigo es algo poco probable, a veces nos encontramos con intereses nacionales por encima de los litigios políticos o por la historia que ambos países contengan.

#### **3.1.4 Influencia del análisis en la Región Huancavelica**

Los intereses nacionales están alineados con la propuesta de mejorar a la región Huancavelica, en el aspecto de continuar con la política de autonomía para los gobiernos regionales, favorece a establecer empoderamiento y delegación de funciones otorgando el respaldo que necesita la región para tener amplias facultades en temas administrativos y financiamiento. Por otro lado, la propuesta de establecer empleos justos y dignos con estrategias para vencer el subempleo y la informalidad, con ello, se facilitará que familias tengan mayores ingresos mensuales e incrementando su calidad de vida.

Una política importante es el desarrollo del sector agrario y rural a nivel nacional, este punto obtendrá un impacto positivo en la región Huancavelica, ya que dicho departamento está involucrado la mayor cantidad de personas (mayor al 60% de la población) vinculadas al sector agropecuario. En el aspecto geográfico, la ubicación del país podrá generar un flujo de



bienes para exportación, con menores costos por flete para sus exportaciones. Sin embargo, el puerto del Callao, que es el primer puerto del Perú, no es el más cercano al departamento de Huancavelica. En ese sentido la modernización del puerto de Pisco podría disminuir los costos de venta de los productos al ser enviado vía este puerto.

Un tema pendiente a nivel nacional es fomentar la cultura de tecnología e innovación. El Perú carece de personas que sean investigadores que aporten sus resultados para mejorar la eficiencia de los procesos y los atributos de sus productos. Sin la mejora en este aspecto, todas las regiones del Perú están condenadas a mantenerse con una baja competitividad internacional, en un mercado global, donde las ventajas comparativas es la lucha diaria de las grandes compañías.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

Según Porter (2013), el único significado que se puede asociar a la competitividad de un país es con el nivel de productividad de éste, con el objetivo de conseguir un mejor nivel de vida para su población. La productividad es el valor de producción por cada unidad del capital. Esta productividad determinará la ventaja con la que cuenta un país, denominada ventaja nacional. Los siguientes factores son los atributos que conforman y establecen el escenario de competencia para las naciones, como atributos de la ventaja nacional.

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

Porter (2013) asoció estas condiciones como la situación de una nación respecto a los factores de producción, es decir, tierra, recursos naturales, la mano de obra, la infraestructura; los cuales determinarán el volumen de comercio. En el caso de las economías avanzadas del mundo, procuran no basar su desarrollo en recursos propios de la tierra; sino por el contrario crean factores para incrementar la capacidad productiva, tanto en tecnología, recurso humano, ciencia, etc. Los factores más importantes con los que cuenta una nación son aquellos que representan un gran nivel de inversión y especialización. Se considera que los factores

elementales, tales como disponibilidad de mano de obra y recursos naturales, no representan una ventaja para aquellos sectores e industrias que demandan el uso exhaustivo del conocimiento. Según D'Alessio (2013), la condición de los factores se refiere a la situación actual del país, región o Estado respecto a los factores productivos tales como recursos (naturales, ubicación geográfica, tierra, mano de obra y el conocimiento, capital), infraestructura (material, administrativa, científica tecnológica), demás bienes y servicios que se requieren para competir a nivel global.

Según el INEI (2015), en el mes de junio se presentó un reporte del comportamiento de la producción del país por cada factor de producción. El sector agropecuario nacional registró una disminución del 2.2% respecto al año anterior. Principalmente generado por la reducción del mercado agrícola, el cual se contrajo en 5.6%, a pesar que el subsector pecuario creció en 5.61%. Los principales productor agrícolas del país son el arroz, papa, espárrago, maíz amarillo duro, maíz amiláceo, café, caña de azúcar, quinua, palta, uva, etc. En el subsector pecuario, el cual creció 5.61% respecto al periodo anterior, se observó un crecimiento de la producción de aves de corral, de huevos, ganado vacuno, porcino y leche fresca, caza y silvicultura.

El sector pesca del Perú estuvo compuesto de los recursos hidrobiológicos marítimos (95.46%) y continentales (4.54%). El sector pesca creció 154.03% por el aumento del recurso hidrobiológico de origen marítimo. El crecimiento fue de un 307.32% en recurso marino hidrobiológico para consumo humano indirecto, fortalecido por el crecimiento de la producción industrial de anchoveta. La producción de enlatados, que creció en 52.82%, con la extracción de anchoveta, bonito, atún, sardina, machete, concha de navaja, y almeja. El crecimiento de 26.71% en el recurso marítimo hidrobiológico para consumo humano directo, reforzado por la mayor captura de peces como el bonito, langostino, liza, calamar, pulpo,

tollo, ayanque, cabrilla, lorna, cojinova, choro, cangrejo, concha de abanico, machete, chiri, almejas, caracol entre otras (INEI, 2015).

Con respecto al sector minería e hidrocarburos, éste creció en 9.25% respecto al periodo anterior 2014. Este sector se encontró compuesto por minería con un 84.64% e hidrocarburos 15.36%. Entre los recursos mineros más representativos del país se pueden destacar el cobre (segundo productor mundial), oro (primero en Latinoamérica), plata (segundo a nivel mundial), estaño (primero en Latinoamérica), zinc, hierro, plomo y molibdeno. Respecto a hidrocarburos, este sub sector se contrajo en 17.11% por la menor producción de líquido de gas natural, gas natural y petróleo crudo (INEI, 2015).

El sector manufactura del Perú en el 2015 creció en 6.1% respecto al año anterior. Este crecimiento se dio principalmente por el incremento del sub sector fabril primario en 37.68%. Las actividades de conservación de pescados, crustáceos y moluscos representaron un incremento del 10.78% dentro del sub sector (producción de harina, polvo, pellets y aceite de pescado). Otras actividades son la fabricación de productos de la refinación del petróleo (petróleo industrial, gasolina, diésel, aceites pesados, gas propano licuado); elaboración y conservación de la carne (hotdog, salchichas, chorizos, carne ahumada y carne de ave, porcino, ovino y alpaca, cueros y pieles en bruto de ovinos, equinos y camélidos); elaboración del azúcar, fabricación de productos primarios de metales preciosos y otros metales no ferrosos (INEI, 2015).

En el país, el sub sector fabril no primario se contrajo en 5.5% respecto al periodo anterior 2014. Las principales actividades que generan bienes de consumo, intermedios y de capital. Más adelante se podrán identificar las actividades que corresponden a este sector y el nivel de participación. Respecto al sector electricidad, gas y agua del Perú; éste registró un crecimiento del 5.72%, principalmente impulsado por el crecimiento del subsector electricidad en 6.21%, gas en 0.32% y agua en 3.56%. Con respecto al tipo de generación de

energía: (a) la producción hidroeléctrica durante el periodo abril 2014 y abril 2015, fue de 2,138 GWh, lo que significa un crecimiento de 10.8%; (b) la producción de energía termoeléctrica en el mismo periodo fue de 1,500 GWh, lo que corresponde a una reducción de 2.98% (INEI, 2015).

Con respecto al sector construcción, en el país se identificó una reducción de este sector en 8.57% respecto al periodo anterior 2014. La disminución del consumo interno de cemento utilizado en la construcción residencial, comercial, industrial y público, refleja esta realidad. Ya que este sector depende mucho del nivel de inversión que las industrias decidan tener. Por otro lado, la producción del sector comercio se incrementó en 3.53%. Reforzado por el crecimiento del comercio al por mayor (4.28%), por el aumento en la venta de equipos electrónicos de telecomunicaciones (celulares, recargas virtuales, equipo electrónico). Incremento en la venta de materia prima y maquinaria agropecuaria. La venta de combustibles también registró un crecimiento. Otro factor cuyas ventas se vieron incrementadas fueron los ordenadores y programa informáticos. Así mismo el incremento de las ventas de equipos y maquinaria para la pesca, minería. Se identificó crecimiento en la venta de alimentos y bebidas. Por otro lado, el comercio del país se vio favorecido por el incremento del comercio al por menor (2.94%), por el dinamismo en la venta de alimentos (aceites, harinas, pescados, abarrotes, golosinas, pollos). Así mismo la venta de computadoras, programas informáticos, equipos de telecomunicaciones. Los artículos ópticos, pesticidas e insecticidas, veterinarios, artesanías, joyas, etc. (INEI, 2015).

El comercio relacionado con la venta automotriz ha demostrado una reducción en 0.38%, por un menor volumen de comercio de automóviles y motocicletas. Sin embargo se registró un crecimiento de accesorios, repuestos propios de actividades de mantenimiento y reparación. Respecto al sector transporte, almacenamiento y mensajería mostró un crecimiento de 2.09%, principalmente respaldado por el transporte (2.25%) y

almacenamiento y mensajería (1.61%). El sector telecomunicaciones y servicios de información reflejó un crecimiento del 6.30%. Ello representado por un crecimiento del 9.49% del sub sector telecomunicaciones, a pesar que el sub sector servicios de información mostró una reducción del 4.67%. Respecto al sector alojamiento y restaurantes, que pueden formar parte del comercio relacionado al turismo, estas actividades mostraron un crecimiento de 2.79%, principalmente impulsado por el crecimiento del comercio relacionado a hospedajes (3.99%) y restaurantes (2.62%). Aunque el suministro de comidas por encargo para eventos mostró una disminución del 4.36% debido a menores contratos (INEI, 2015).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Tal como indicó Porter (2013), aparentemente la demanda global podría dejar en un segundo plano la demanda interna de un país, sin embargo se indicó que ello no necesariamente es así. Las naciones lograrán desarrollar ventajas competitivas en los sectores en donde la demanda interna aclara oportunamente las nuevas necesidades de los compradores, incluso al competir también con empresas globalizadas al interior de la nación, y ello presiona a las compañías para que innoven más rápido y alcancen ventajas más competitivas que los competidores mundiales. Por ello y tal como recomendó D'Alessio (2013), se debe conocer de qué están compuestas las necesidades de los compradores de una nación, así como el tamaño de esta necesidad y cuál es la tendencia del crecimiento de la misma.

Según lo indicado por el diario El Comercio (2015, 15 de abril), una de las principales razones de la reducción de la economía del Perú en el 2014 tuvo que ver con la contracción del sector construcción (9.88%). El mal desempeño de este sector estaría relacionado con una debilidad en la demanda interna, debido al riesgo e incertidumbre que existe provocado en parte por el panorama internacional incierto y complicado. El consumo interno de cemento se redujo en 5.73% y la inversión en el avance físico de obras se contrajo en

26.27%. Tal contracción no se observaba en cerca de diez años. El consumo interno de cemento se redujo por el menor volumen de obras y postergación de proyectos de inversión privados, tales como centros mineros, centros empresariales, edificios residenciales y comerciales.

Sin embargo, según Balcazar (2015), se han mostrado evidencias de corregir los problemas relacionados con el gasto público e inversión privada, quizás uno de los momentos más relevantes de la historia del país, ya que en pocos periodos anteriores se han adjudicado tantos proyectos como en el periodo actual. Por ejemplo, sólo en Asociaciones Público-Privadas (APP), ProInversión determinó para el año 2014 más de 11 mil millones de dólares. Ello representa un incremento del 134% respecto al año 2013. Para listar los proyectos más importantes se encuentran el Gasoducto Sur Peruano, la Línea 2 del Metro de Lima, el Aeropuerto Internacional de Chinchero, el Terminal Portuario General San Martín de Pisco y la Línea de Transmisión Moyobamba-Iquitos. Algunos de estos proyectos ya habrían empezado a ejecutarse, aunque tendrían varios años para concluirse y otros deberían empezar en el más breve plazo.

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

Según D'Alessio (2013), estos factores corresponden a las condiciones con los que cuenta una nación respecto a la formación, organización y gestión de empresas y organizaciones. Así mismo se analiza el contexto de competencia y su intensidad, las leyes, el fomento de inversión y mejora continua. Tal como se indicó en una publicación de la entidad Llorente y Cuenca en junio del año 2015, los objetivos planteados en la agenda de competitividad para el Perú se han alcanzado en un 70%, siendo ello una buena señal. Entre el año 2007 y 2014, se ha reducido de 72 días a 26 el tiempo para la apertura de un negocio. Asimismo, se indicó que las reformas registradas desde la apertura de un negocio, con menores costos, hasta eliminar los requisitos de varias aprobaciones previas a la construcción

de un negocio, han generado resultados positivos. No obstante, el Perú mantiene un rezago en el manejo de los procesos regulatorios, respecto a otros países. La economía ha crecido rápido, aunque el marco regulatorio y procesos burocráticos no se han adecuado a la misma velocidad (Balcazar, 2015).

Así mismo, según Cano (2013), en su informe especial sobre las expectativas empresariales para el Perú cita al Ministro de Economía del país, Miguel Castilla, refiriéndose a que los excesivos trámites y procesos por los que debe pasar una compañía para poder desarrollar un proyecto es muy común. Inclusive, se indica también que algunas personas se han dedicado a medir el costo que representa para una empresa todo el proceso administrativo y de trámite; y ello puede venir alcanzando el 1% del PBI. También se indica que la puesta en marcha de un proyecto desde la primera piedra puede tomar en promedio cerca de cinco años. Por ello y para resolver ese entrapamiento se mencionó que ya se habría promovido la reforma del servicio civil que se inicia con la contratación de mejor talento humano y con remuneraciones atractivas, en función al mercado, para evitar la alta migración de buen capital humano al sector privado. También se refirió a los mecanismos en búsqueda de la mejora de procesos como las Asociaciones Público Privadas (APP) o las obras por impuestos. También se indicó que los fenómenos como, por ejemplo, el crecimiento de la clase media, que viene elevando los niveles de consumo interno, demuestran que el bienestar general promueve el crecimiento y formación de las compañías. Los líderes empresariales han reconocido que deben ocupar y asumir esos legítimos espacios de participación pública que les corresponde.

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

En el Perú se han desarrollado diversos sectores que han sido protagonistas del desarrollo económico, comercial y cultural. Los sectores como la minería, energía, gastronomía, industrias alimentarias, consumo masivo, banca, entre otros. Según Zubieta

(2014) en publicación de prensa indicó que la minería encabezada por el grupo familiar peruano Benavides, formó parte del desarrollo e impulso de este sector para el país. Así mismo, dentro del sector consumo masivo y supermercados, existen proveedores importantes en el país que contribuyen al desarrollo de este sector. Personajes como Isaac Lindley, en el sector de bebidas cola; Erasmo Wong, en el sector de supermercados; Julio Ikeda, con la venta de productos avícolas y derivados. Así mismo, Según Pymex (2014), se indicó que había una lista de empresas peruanas exitosas no sólo en el ambiente local sino que el éxito trascendía al extranjero y eran consideradas como las mejores en sus sectores. Estas empresas las encabeza el grupo Aje, la que se encarga de elaborar bebidas y agua mineral a diversos países. Otra empresa Cecovasa, como productor del café Tunki, el cual es considerado como el mejor del mundo por la Asociación Americana de Cafes Especiales (SCAA). Otro grupo peruano referente a nivel internacional es el grupo Romero, el cual ha ingresado y desarrolla satisfactoriamente en mercados internacionales en el sector bancario con el Banco de Crédito, sector de consumo masivo con Alicorp, combustibles con Primax. Otra empresa peruana que tiene presencia en otros países a través de franquicias es Pardos Chicken, que se dedica al sector restaurantes de comida rápida.

A su vez, según el diario El Comercio en una publicación titulada Las empresas peruanas que se atrevieron a ir al exterior (2014), se mencionaron a las empresas peruanas que participan de forma exitosa en el mercado internacional. Dentro de la lista se indicaron a Yanbal Belcorp en el sector de productos de belleza. En el sector de los productos de limpieza se encontraba Intradevco, a través de la marca estandarte Sapolio. El grupo Gloria en el sector lácteo y productos derivados. Al grupo Ikeda con la empresa San Fernando en el sector de productos avícolas y porcinos, y derivados, incluso incursionando en el sector genética.



### **3.2.5 Influencia del análisis en la Región Huancavelica**

Al realizar el análisis de los factores de competitividad de la nación, así como evaluar la demanda, el cómo se encuentra organizada y legislada la formación o creación de empresas y cómo es la competencia inter empresarial en la nación. Del mismo modo en que se indica qué sectores vienen desarrollándose de manera exitosa y con tendencia positiva de crecimiento, tanto dentro del país como en el extranjero. Con todo esto se puede indicar que las condiciones que presenta el Perú para poder incrementar su competitividad y por ende la productividad, son favorables, sin embargo se requerirán de estrategias y políticas de desarrollo que involucren una inversión público privada. En este aspecto, se puede indicar que el país cuenta con los recursos y capacidades que le permitan seguir desarrollando los sectores e industrias. Sólo hace falta un plan que defina la estrategia y las políticas a largo plazo, que deben ser mantenidas y mejoradas entre los gobiernos de turno.

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

Iniciaremos el análisis del entorno de la región Huancavelica para poder identificar las oportunidades y amenazas que servirán en el contexto nacional inmerso. Según D'Alessio (2013), la auditoría o evaluación externa contempla siete factores característicos relevantes que afectan directamente a los productos, mercados, gobiernos regionales, y organizaciones en general. Esta evaluación externa ofrecerá información sobre las oportunidades del entorno, las amenazas que se tendrán que evitar o neutralizar, así como identificar factores claves para alcanzar el éxito. Estos factores externos se plantean con un enfoque sistémico, en el que se evaluarán las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas.

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

Durante el gobierno del Dr. Alejandro Toledo, se promulgó La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002); donde se establecieron los derechos autónomo derechos autónomos en economía, administración y política. Hasta la fecha, se han

mantenido los poderes otorgados a los gobiernos regionales, sin embargo, el gobierno central, mediante el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2015) elabora el presupuesto anual, siendo el monto aprobado para el año 2015 de 130,621'290,973 nuevos soles. Siendo asignado, con fines ilustrativos, a las regiones de: Lima (50.6%), Cusco (4.9%), Arequipa (3.2%) y Huancavelica (1.5%).

En los últimos años el Perú sigue manteniendo una estabilidad política sostenible atrayendo a las inversiones extranjeras y la confianza del empresariado privado, promulgando leyes que promueven la inversión en sus diversas actividades económicas, según del Banco Mundial (2015), señala que el Perú es la segunda economía con mejor clima para hacer negocios en América Latina. Como ejemplo, el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2015) publicó el Decreto Supremo N°001-2015-EM que busca reducir plazos, uniformizar y flexibilizar algunos criterios para otorgar concesiones de beneficio, exploración minera y explotación minera.

Así mismo, mediante Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del Sector Privado (Ley 29230, 2008) o también conocida como ley de Obras por Impuestos, con el objetivo de impulsar la ejecución de proyectos de inversión pública de impacto regional y local, con la participación del rubro privado, por medio de la firma de convenios entre gobiernos regionales y locales. En este aspecto según la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN, 2014), Huancavelica cuenta con 83 proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos alcanzando la cifra de S/. 39'073,339. A nivel nacional, las empresas tienen comprometido un monto de S/. 1,497.5 millones de nuevos soles, sin embargo, en Huancavelica se han ejecutado hasta del 2014, solamente 7.9 millones de nuevo soles, cabe indicar que la empresa privada solamente puede realizar hasta un 50% del impuesto a la renta del ejercicio anterior en este tipo de obras.

En el marco de las políticas arancelarias, el Perú en su objetivo de desarrollar el comercio exterior, utiliza mecanismos basados en acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales o los llamados TLC (Tratados de Libre Comercio). Por otro lado, el gobierno mantiene protecciones efectivas para los productos a ser exportados. Según el MEF (2015) desde el 22 de junio del 2001 el Perú aplica el Sistema de Franja de Precios a cuatro productos agropecuarios: maíz amarillo duro, arroz pilado, azúcar blanca y leche entera en polvo.

En el marco legal con relación a la innovación, investigación y desarrollo, se promulgó la Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación tecnológica (Ley 30309, 2015), a través del otorgamiento de beneficios tributarios ante la inversión en investigación y desarrollo vinculados o no al giro del negocio. Beneficio que puede deducir hasta en un 175% los gastos incurridos. Esta ley fomenta elevar el número de empresas que innoven y desarrollen nuevas tecnologías, así como realicen investigación científica, desde el mejoramiento genético de animales hasta la fabricación de maquinaria y equipos tecnológicos. Dentro de este conjunto se consideran a los procesos o productos cuyas características tecnológicas o científicas disten de modo relevante de las ya existentes.

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

Según el INEI (2015), se presentó un informe en el que se indica que el PBI alcanzado al finalizar el cuarto trimestre del 2014 un monto S/. 572,945'000,000 a precios corrientes y S/. 466,905'000,000 a precios constantes (año base 2007). Si se analiza por actividades se puede identificar que por las actividades extractivas se genera una producción bruta de S/. 80,946'000,000 (a precios constantes). Las actividades de transformación significan una producción de S/. 98,656'000,000 (a precios constantes). Las actividades relacionadas con la industria de servicios representó una producción de S/. 246,969'000,000 (a precios

constantes). Si se requiere un mayor detalle se puede indicar que dentro de las actividades extractivas se encuentran los sectores de agricultura, ganadería, caza y silvicultura con una producción de S/. 24,658 millones. Así mismo se encuentra también la Pesca y Acuicultura con un valor bruto agregado de S/. 1,675 millones. También las actividades de petróleo, gas, minerales con un valor bruto agregado de S/. 54,613 millones. Dentro de las actividades de transformación se tiene a la industria de manufactura con un valor bruto agregado de S/. 66,743 millones, y la industria de construcción con un valor de S/. 31,913 millones. La Figura 3 muestra la tendencia favorable que ha mantenido el PBI nacional, lo cual es una oportunidad en todo sentido. Lo importante es que el Estado pueda analizar que regiones son las que menos impacto tienen en el PBI y se puedan establecer estrategias junto a los gobiernos regionales para que su aporte sea mejor.

Bajo este mismo aspecto y gracias al estudio realizado por el INEI (2013), el PBI de la región Huancavelica a precios constantes (considerando el 2007 como año base) fue de S/. 3,226'476,300. Esta producción representaría menos del 1% de la producción nacional (S/. 556,140'625,470). Así mismo, se indicó también que el PBI per cápita de la Región Huancavelica a precios constantes fue de S/. 6,619; esta producción regional por persona se encontró por debajo de la producción promedio per cápita del país, el cual es de S/. 17,852.

Más aún, según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2014), las exportaciones de la Región Huancavelica representaron US \$87'400,000 durante el año 2014 (FOB). Donde el monto de exportaciones fue de US \$85'600,000 (FOB) para los productos tradicionales y de US \$1'900,000 (FOB) para productos no tradicionales (valor agregado).

En el Perú, uno de los principales problemas internos que debilitan el crecimiento económico del país es la alta tasa del empleo informal, según Radio Nacional (2015) el gobierno inició su gestión con el 60.3%, luego en el año 2013 redujo el empleo informal a 56.4%, y presentó su estrategia para reducir hasta el 52.4% de informalidad. Este fenómeno

del alto nivel de subempleo es un aspecto también de la región Huancavelica, donde el 74.3% de la PEA se encuentra bajo esta situación.

En el Perú la falta de cultura de la formalidad y la débil exigencia por ejecutar las leyes que son establecidas para este sector, hace que el empleo esté inmerso como detractor del desarrollo de la nación y el beneficio propio de sus trabajadores. Cabe indicar que la mayor concentración del empleo informal se encuentra en los sectores agropecuarios y de comercio. A su vez, según el INEI (2014) los departamentos con unidades productivas informales con un índice mayor al 94% son Huancavelica, Ayacucho, Cajamarca y Amazonas.

Según se indicó en un artículo periodístico Lira (2015), muchos opinan que en el Perú el sueldo mínimo vital se encontraría en S/. 750, sin embargo este monto no contempla el salario adicional percibido como gratificaciones. Al considerar ese monto, el sueldo promedio mínimo vital se convertiría a S/.937.50. Ese sería el ingreso promedio mínimo que los peruanos deberían percibir al dividir entre 12 el salario percibido durante el año. Por otro lado, según el INEI (2013), el ingreso promedio por trabajo de la población en la región Huancavelica es de S/. 683.44. Este salario promedio contempla diferencias entre los ingresos del varón y mujer de Huancavelica. En el caso de los varones el salario promedio es S/.810.19 y para las mujeres es de S/.470.23. Estas cifras representan un monto menor al salario mínimo vital (S/.937.50). Esta limitante salarial no es un aspecto reciente en la población de la región, tal como se indica en la Figura 4, el nivel de salario promedio se ha mantenido siempre por debajo del ingreso promedio nacional. Ello se convierte en una desventaja para la población de la región, ya que el nivel de gasto y acceso a los elementos básicos es reducido, perjudicando el adecuado desarrollo de la población. Aunado a los bajos salarios percibidos en la región Huancavelica se tiene la baja tasa bancarización y la baja capacidad de acceso al crédito. A pesar de ello el panorama es alentador, El Comercio (2015)

indicó que Huancavelica, Apurímac, Amazonas, Ayacucho, Cajamarca, Huánuco, Pasco, Cusco, Puno y Loreto, las 10 regiones con la más baja penetración del crédito, la bancarización registra avances cada año.

La economía peruana es velada por el Banco Central de Reserva, teniendo la alternativa de la política cambiaria y monetaria para atenuar los impactos negativos ante las fluctuaciones y especulaciones de la economía internacional. Más aún, una función de esta entidad, que afecta a las regiones, es la regulación de la tasa de encaje y en consecuencia la tasa de interés que brindan los bancos, estos cambios impactan en las gestiones de financiamiento privado para los futuros proyectos de inversión. El Perú ha mantenido la tasa de inflación por debajo del 5% desde el año 2010, a pesar de los cambios en la economía mundial, esto demuestra las buenas políticas que viene ejecutando los gobiernos de turno respecto a las políticas macroeconómica. En la Figura 5 se muestra la tasa de inflación con una correlación casi exacta con la tasa de inflación, lo cual indica que la política monetaria del Perú ha sido muy bien manejada.

Por otro lado, el Perú cuenta con acuerdos comerciales o tratado de libre comercio (TLC), con la finalidad de reducir las restricciones arancelarias y no arancelarias para la venta de bienes y servicios. Con los países vecinos, el Perú forma parte de la Comunidad Andina (CAN), Mercosur (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay), Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC) y diversos acuerdos bilaterales con naciones como Estados Unidos, México, China, Japón, entre otros (Ministerio Comercio Exterior y Turismo, 2015).

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

La población del Perú se encuentra alrededor de 30.5 millones de personas. Desde la década iniciada en el año 1980 se viene observando una reducción en la tasa de crecimiento anual de la población. La reducción observada desde el año 2003 hasta el año 2013 se

encontró en un nivel del 1.17% (INEI, 2013). La reducción en la tasa de crecimiento anual de la población puede ser un signo de alerta para los intereses del país, ya que de mantenerse en esos niveles significaría que, en un momento determinado, se llegue a una tasa de crecimiento igual a cero e incluso se inicie una reducción en la población. De presentarse esta situación, la producción de la nación puede verse perjudicada por una menor PEA.

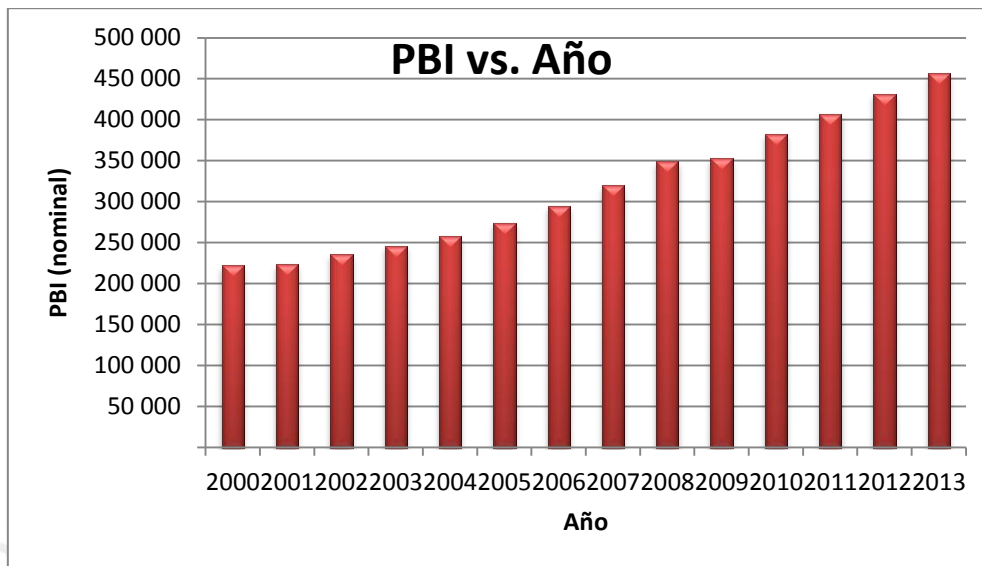


Figura 3. Tendencia del producto bruto interno  
Tomado del Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del INEI.  
Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>



Figura 4. Tendencia del salario promedio por trabajo  
Tomado del Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del INEI.  
Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

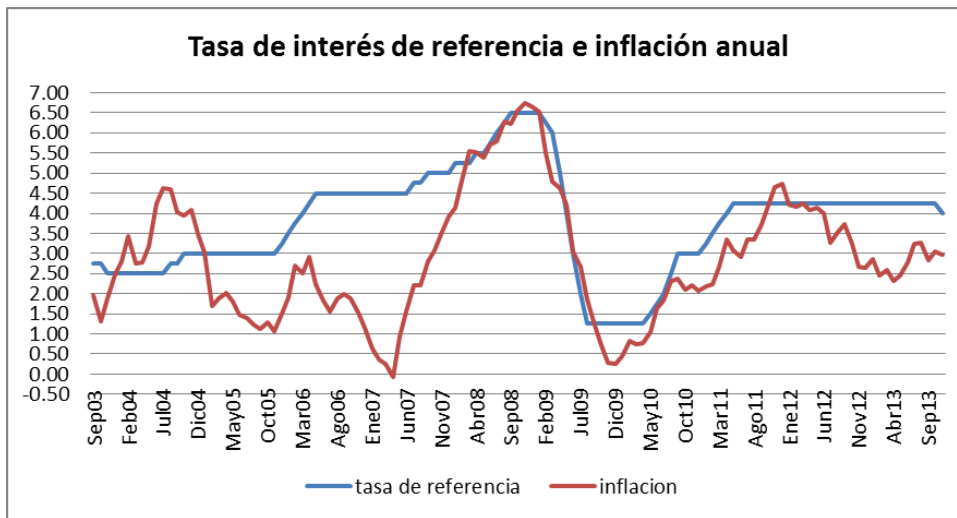


Figura 5. Tasa de interés e inflación anual del Perú

Tomado del Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones del INEI. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/inicio.html#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

La tasa de desempleo, según el INEI (2015) ha tenido una tendencia decreciente desde el año 2007, cuando se encontraba en 4.74%, logrando disminuir hasta 3.95% en el año 2013. Esta cifra puede indicarnos que la generación de empleo es adecuada en el Perú, sin embargo, existen alrededor de 40% de peruanos de la población económicamente activa que se encuentran subempleados, por ello, se evidencia que los ingresos para las familias y los beneficios sociales no guardan relación con la tasa desempleo.

En el año 2012, el Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) realizó una evaluación a 65 países en matemáticas, ciencia y lectura, los resultados evidenciaron problemas en la educación peruana, ya que los estudiantes de peruanos ocuparon el último lugar. Se considera que esta situación podría ser una consecuencia de un sistema educativo con ausencia de financiamiento, calidad e innovación. Por el momento, el Ministerio de Educación ha elaborado un plan estratégico para incrementar los niveles de enseñanza y disminuir la tasa de analfabetismo que en el año 2013 se mantuvo en 6.2%. (INEI, 2015). Por tal razón, la educación representa la mejor



oportunidad de desarrollo de una nación, siendo el medio para incrementar la competitividad de una nación.

Según la Defensoría del Pueblo (2015), en el mes de junio se registraron 210 conflictos socio ambientales debido a diversas actividades económicas, de los cuales 149 están activos y 61 son potenciales, la mayor incidencia de conflictos se sostienen en el sector de minería con un total de 93, en segundo lugar se encuentra el sector de hidrocarburos. Se ha evidenciado que los conflictos sociales tienden a desacelerar el crecimiento económico de un sector y por ende del país.

El 22% de la población del Perú (6'995,000 personas) se encontró dentro de la situación de pobreza, ya que el nivel de gasto de los hogares representó un monto menor al valor de la canasta básica. Al compararlo con el resultado del año 2013, se puede indicar que el nivel de pobreza se redujo en 1.2% (289,000 personas). Al analizar esta data por zonas de residencia se observa que la población rural es la más afectada con un 46% de su población dentro de la situación de pobreza. El área urbana mostró un 15.3% de su población dentro de la pobreza. Sin embargo, la reducción de la pobreza entre el año 2013 y 2014 fue de 2% para el área rural y 0.8% en el área urbana.

A nivel de regiones, en la población de la Sierra del Perú se encontró un 33.8% de pobreza, principalmente en el área rural (50.4%). En la población de la Selva se encontró un 30.4% de pobreza, principalmente en el área rural (41.5%). En la Costa el nivel de pobreza es de 14.3%, y el área de la Costa rural se encontró en 29.2%. Luego de comparar entre los años 2013 y 2014, la pobreza se redujo en un 2.5% en la Sierra rural, seguido de la Costa rural en 2.1%, la Selva rural en 1.1%, la Selva urbana en 0.3%, y Lima Metropolitana en 1%. En la Figura 6 se observa el mapa de pobreza del país (INEI, 2014).

Según el INEI (2015), la población de la región Huancavelica es de 491,278 habitantes. El 49.9% de esta población corresponde a la población femenina con 245,010

personas, y el 50.1% corresponde a la población masculina con 246,268 personas. La tasa de crecimiento de la población es de 1.2% según el último censo INEI (2007). El nivel de población rural de la región Huancavelica alcanza el 77.3%, ello representa 111,836 de habitantes. Así mismo, según el INEI (2013), la población económicamente activa (PEA) de la región Huancavelica fue de 254,861 personas. Dicha población está compuesta por 130,211 varones (51.09%) y 124,650 mujeres (48.91%).

Se identificó, según INEI (2013), que la PEA ocupada fue de 249,885 personas. En dicha población, el porcentaje de mujeres es de 49.9% (122,346 personas) y el porcentaje de varones es de 50.1% (127,539 personas). El nivel de desempleo se encuentra por debajo de 1.95% (4,976 personas). A su vez, el nivel de empleo formal en la PEA es de 21.9%, mientras que el 75% mantiene un subempleo (empleo temporal, sin beneficios sociales incluso con un salario por debajo del mínimo vital).

Con respecto a los pisos altitudinales, Clemente (2012) mostró en su estudio que en la región Huancavelica predomina la puna o cordillera con un 50.51% de extensión de territorio, es decir que más de la mitad del territorio de la región se encuentra por encima de los 4,000 msnm. Así mismo, más del 97% del territorio se encuentra por encima de los 2,300 msnm. Esta condición muestra las dificultades geográficas y productivas que pudiera tener la región en comparación con otras regiones dentro del país. Los estilos de vida de la población tienden a desviarse de lo común de una población en niveles altitudinales más bajos.

Respecto a la situación de la educación en la región Huancavelica, se puede indicar que la tasa de analfabetismo en personas mayores a 15 años alcanza el 15.6% de dicha población, cuando la media nacional es 6.3%. Así mismo, al año 2014 Huancavelica mantuvo una población de 67,973 adolescentes en edad entre 12 y 17 años, siendo la tasa de asistencia en educación secundaria de 78%. Esto representó un total de 14,954 adolescentes que no asistieron a culminar la educación básica. En relación a la educación superior en

general, solamente 3,627 personas cuentan con educación superior, que representa el 3.6% de una población de 102,034 en edad universitaria.

Por otro lado, según Paredes y Cayo (2013) el comportamiento de la mayoría de la población de la región Huancavelica se caracteriza por muestras de desconfianza y resentimiento frente a foráneos o algún agente externo. Esto quizás como consecuencia del pasado que atravesó la población. La explotación de la población por las actividades mineras en épocas coloniales. El daño físico y psicológico que pudo generar la década de los años 1980, década en donde el terrorismo golpeó fuertemente a la región. Así mismo, actualmente el modo de organización para la mayoría de la población se da a través de comunidades campesinas, con un número mayor a 6,000 comunidades campesinas.

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

Al evaluar las fuerzas tecnológicas y científicas, respecto a la investigación y desarrollo (I&D) en el país, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2013) indicó en su memoria anual 2013, sobre la evolución presupuestal en los últimos años destinado al fomento de la investigación y desarrollo:

En 2011, la institución sólo contaba con S/. 15.2 millones, de los cuales se ejecutó el 88%. Ya en 2012, gracias a la actual gestión, se incrementó dicha partida y se obtuvo S/. 17.6 millones, lográndose una ejecución del 99%. En el 2013, la situación mejoró considerablemente y se obtuvo S/. 45 millones logrando una ejecución del 97%.

(CONCYTEC, 2013)

Es evidente identificar que el incremento de asignación presupuestal para el CONCYTEC ha sido representativo, alcanzando un incremento presupuestal del 200% para esta organización. Sin embargo ello no necesariamente representa un indicador de crecimiento en I&D, ya que según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI, 2013) han habido 97 solicitudes de patentes en el año 2013, 73 corresponden a

ciudadanos peruanos residentes y 24 corresponden a ciudadanos peruanos en el extranjero.

Así mismo, en el 2013 se concedieron 12 patentes, dos corresponden a ciudadanos residentes y diez a ciudadanos peruanos en el extranjero.

Así mismo, según el MTC (2012), se indicó que la superficie de rodadura era alrededor de 26,500 km en 130 vías a nivel nacional, de los cuales el 37% correspondía a las vías no pavimentadas, y el 7% se encontraban en etapa de proyecto. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2013) inició el proceso de licitación del proyecto Red Dorsal de Fibra Óptica a nivel nacional. Que tendrá un despliegue aproximado de 13,500 km de fibra, para lo cual la inversión será de 333 millones de dólares, con el objetivo de realizar la inclusión de las diversas provincias del Perú y puedan contar con acceso a internet. Es muy importante indicar que dicho proyecto inició en la región Huancavelica, en donde se han tendido 453 kilómetros de fibra óptica con una inversión de US\$ 12'749,000, en beneficio de 53,000 habitantes en siete capitales de provincia de la región, interconectando con 1,327 kilómetros de fibra óptica a 95 capitales de distrito (354 localidades), beneficiando a 161,922 pobladores de la región (Gestión, 2015).

Según el INEI (2013), en el informe sobre la Tecnología de la Información y Comunicaciones indicó que el 46.4% del total de la población (mayores a los seis años) tiene acceso a internet, al menos una vez al día; el 46.4% corresponde a la población que tiene acceso al menos una vez a la semana; el 6.7% tienen acceso una vez al mes; y el 0.5% restante tendría acceso a internet cada dos meses o más. La tendencia desde el año 2007 hasta el 2013 muestra un incremento en el porcentaje de la población que tiene al menos un acceso diario a internet, este incremento partió del 26.6% hasta el 46.4%, lo que representa un incremento en el acceso diario a internet en la población.

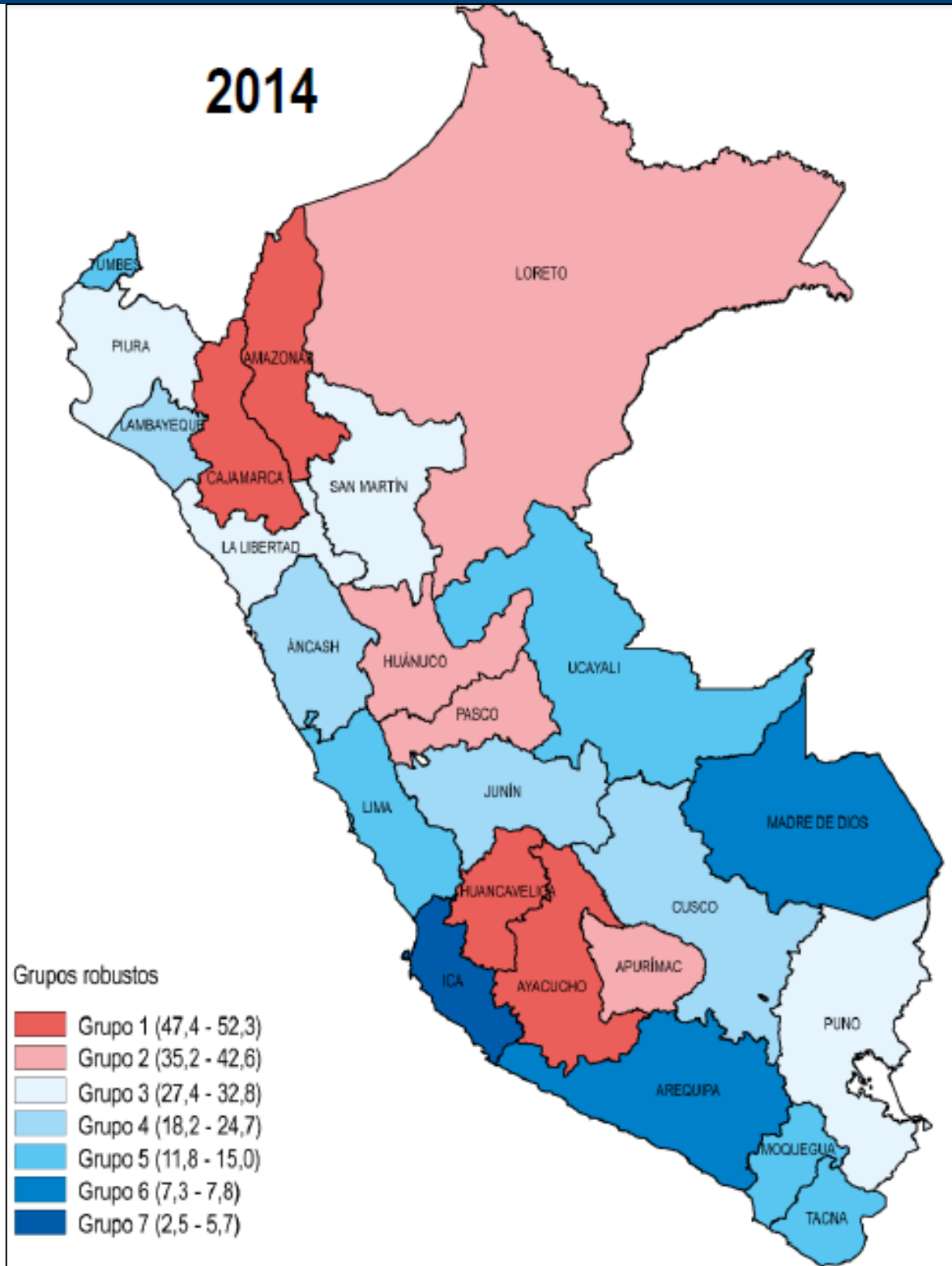
Por otro lado, en el 2007 el acceso al menos una vez a la semana era de 56.9% de la población y en el año 2013 este porcentaje se redujo a 46.4%. Así mismo, el porcentaje de la

población que tenía acceso al menos una vez al mes se redujo de un 15.5% a 6.7%. En el 2013, en Lima Metropolitana, el acceso diario de su población al internet fue de 56%, el 40% con acceso una vez a la semana, 3.6% con acceso una vez al mes, y el 0.3% con acceso una vez cada dos meses. En la costa, el acceso diario de su población al internet fue de 51.8%, el 42.8% con acceso una vez a la semana, 5.1% con acceso una vez al mes, y el 0.3% con acceso una vez cada dos meses. En la sierra, el acceso diario de su población al internet fue de 33.9%, el 55.8% con acceso una vez a la semana, 9.7% con acceso una vez al mes, y el 0.6% con acceso una vez cada dos meses. En la selva, el acceso diario de su población al internet fue de 33.5%, el 51.7% con acceso una vez a la semana, 13.6% con acceso una vez al mes, y el 1.2% con acceso una vez cada dos meses.

Al analizar la población con acceso a internet, desde el punto de vista de nivel educativo, según el INEI (2013), se indicó que la población con educación superior universitaria representa el 39.1% del total de la población peruana mayor a 6 años que accede diariamente a internet. Así mismo, el 33% representa a la población con educación secundaria. El 17.3% corresponde a la población con educación superior no universitaria. El 10.6% representa la población con educación primaria. La tendencia del acceso a internet para la población con educación superior universitaria va en aumento desde el año 2009 (28.6%) hasta el 2013 (39.1). En el caso de la población con educación secundaria el incremento fue algo ligero, de un 28% en el 2009 a un 33% en el 2013. Para la población con educación superior no universitaria, se observó una reducción desde el año 2009 (34.8%) hasta el 2013 (17.3%).

### **3.1.1 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En el año 2013, el gobierno central creó el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2015) con la finalidad de promover la sostenibilidad ambiental del país conservando, protegiendo,



*Figura 6.* Mapa de pobreza monetaria del Perú en el 2014. Tomado de “Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales, esta entidad apoya la preservación de los recursos naturales no renovables. En ese sentido, a fines del 2014, Lima fue sede del Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático dirigida por la Comisión de las Partes (COP) en su edición número 20. Con ello, el Perú se reafirma en su compromiso con el medioambiente al igual que todas sus regiones.

En otro sentido, el Perú cuenta con climas variados debido a su geografía, con una división entre Costa, Sierra y Selva. Por ello, se presentan casos como en la costa norte que cada 7 años – en promedio- retorna el Fenómeno del Niño, causando daños a los sembríos de la región costera; en la Sierra, durante la época de verano inician la temporada de lluvias que traen como consecuencias huaycos y aniegos, así como durante los meses desde junio a agosto, inician la temporada de heladas en el cual el impacto en la mortalidad de las personas y los animales se incrementan. Este factor es una gran amenaza para la mayoría de las regiones, sin embargo solamente la costa norte ha realizado proyectos de inversión para mejorar su infraestructura como medidas de prevención contra los riesgos climatológicos. Caso contrario, ocurre con ausencia de prevención de inversión para enfrentar el extremo clima que azota a las regiones alto andinas.

Respecto a la gestión de manejo de residuos, como indica el MINAM (2015) la generación de residuos sólidos es el indicador más importante para dimensionar la escala que deberán tener los distintos servicios del manejo de residuos y prever las dificultades que se encontrarán en los procesos, así tomar las decisiones para los sistemas de recolección y disposición final. En el informe detallan la composición de los residuos sólidos generados en el 2012:

Con 50.9% de materia orgánica, 10.1% de plástico, 8.5% de residuos peligrosos, 7.1% de material inerte, 4.8% de papel, 3.4% de madera y restos de jardín, 3.3% de cartón,

3.2% de vidrio, 2.8% de metales, 1.8% de telas y textiles, 1.6% de caucho y cuero, 0.8% de huesos, 0.6% de tetra pack, además de, 0.45% de aparatos eléctricos y electrónicos. (MINAM, 2015).

Es importante mencionar que las zonas productivas están por encima del 50% del territorio; así mismo existe un 11% en recuperación que debe pertenecer a los pasivos ambientales dejados por la industria minera de años atrás y cuya recuperación debería ser bien evaluada, ya que actualmente existen empresas dispuestas a comprar dichos pasivos para recuperar el contenido metálico que antes no pudo ser obtenido por la falta de las tecnologías.

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

Del análisis PESTE realizado en los puntos anteriores, podremos construir la matriz de evaluación de factores externos para la región de Huancavelica mostrada en la Tabla 5. Esta matriz nos permite continuar con el desarrollo del proceso estratégico, ya que nos enfocamos en visualizar las oportunidades para ser aprovechadas y tener registrado las amenazas que podrían impedir lograr nuestra visión.

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

Se entiende por competidores de la Región Huancavelica aquellas regiones que tienen actividades económicas similares y cuyos productos o servicios están orientados a una demanda similar a la región en estudio. Por lo tanto, identificando primero cuáles son las actividades más importantes de Huancavelica, tenemos la agricultura con productos como la papa, el maíz amiláceo y la arveja de grano verde; el subsector pecuario, donde se destaca la crianza de alpaca y la producción de lana; el subsector acuícola a través de la crianza de truchas; el sector de energía y minería, con la central hidroeléctrica del Mantaro y la mina Cobriza, considerada la mina subterránea más mecanizada del Perú.

En el caso de producción de la papa, se ha visto los últimos años un incremento de la productividad y producción en regiones costeras como Lima, Arequipa e Ica, siendo esta



última la región con mayor rendimiento de producción, y será Ica la región que consideremos como principal competidor. Es importante ver cómo estas regiones con tecnología en semillas y riego han logrado posicionarse, a pesar de que en la zona de la sierra el cultivo de papa está más extendido. De acuerdo a las estadísticas de Proexpansión (2014), Ica produce dos veces más papa (35 t/ha) que Apurímac (17.7 t/ha) y tres veces más que Huancavelica (10.4 t/ha), como se muestra en la Tabla 6.

Con respecto a la producción de lana de alpaca, las regiones con mayor producción en Perú son Ayacucho, Arequipa, Cusco, Huancavelica y Puno, siendo esta última la que aporta en mayor porcentaje a la producción nacional del país. Siendo la región Puno la principal competidora de Huancavelica en términos de lana de alpaca.

En el caso de la crianza de truchas, según el Ministerio de la Producción (2011), las tres regiones más importantes de las 16 que se dedican a esta actividad son: en primer lugar Puno (77.9%); en segundo lugar, Junín (9.85%) y en tercer lugar, Huancavelica (5.62%). De acuerdo a los porcentajes de crianza o cosecha de truchas lo más razonable sería poder competir directamente con Junín, a través del desarrollo del recurso hídrico de Huancavelica que radica fundamentalmente a sus extensas lagunas.

Otra actividad importante es la generación de energía eléctrica. Huancavelica cuenta con la Central Hidroeléctrica de Santiago Antúnez de Mayolo, que capta las aguas del río Mantaro, y se ubica en la provincia de Tayacaja. Hasta el año 2012, era el complejo energético más importante del Perú. En julio del mismo año inició sus operaciones la central termoeléctrica de Kallpa en Chilca, al sur de Lima llegando a generar hasta 870 MW, superando a Santiago Antúnez de Mayolo. Por lo tanto Lima será la siguiente región competidora de Huancavelica.

La actividad minera no está ajena a Huancavelica, siendo la mina Cobriza de Doe Run Perú, el principal complejo minero-metalúrgico de la Región, generando casi el 30% del

Tabla 5

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Demanda de minerales	0.09	3	0.27
2	Demanda externa de energía eléctrica	0.09	3	0.27
3	Acuerdos comerciales internacionales (TLC)	0.09	1	0.09
4	Incremento en la demanda mundial de alimentos con mayor aporte nutritivo	0.08	1	0.08
5	Tendencia mundial para el uso de fibras finas y ecológicas en las prendas, como las de alpaca	0.05	1	0.05
6	Desarrollo económico del país	0.05	2	0.10
7	La Marca Perú es cada vez más apreciada a nivel internacional	0.08	1	0.08
8	Organizaciones internacionales de apoyo al desarrollo (FMI, BM, OEA, Unicef, etc.)	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>		<b>0.57</b>		<b>0.98</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Cambios climáticos (deshielos, lluvias torrenciales, desastres naturales, temperaturas extremas, etc.)	0.04	1	0.04
2	Movimientos de izquierda externos a la región que generen conflictos sociales	0.04	2	0.08
3	Inestabilidad política y cambios en las políticas del gobierno central.	0.05	1	0.05
4	Contexto de incertidumbre en la economía global	0.08	1	0.08
5	Narcotráfico y terrorismo	0.04	2	0.08
6	Políticas de Estado que centralizan, burocratizan y desaceleran la aprobación de proyectos de inversión pública.	0.05	1	0.05
7	Políticas de Estado en materia de desarrollo de infraestructura vial y comunicación en las regiones del país.	0.08	1	0.08
8	Políticas de Estado deficientes en materia de educación y salud	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>		<b>0.43</b>		<b>0.56</b>
		<b>1.00</b>		<b>1.54</b>

Valor: 4: Respuesta superior, 3: Respuesta por encima del promedio, 2: Respuesta en el promedio, 1: Respuesta pobre

cobre que se procesa en la Oroya. Huancavelica ha sido desde siempre una región minera, no sólo por sus yacimientos de cobre, sino también por los de plata, zinc y oro. A pesar de la gran riqueza minera que alberga sigue siendo desalentador el aporte de esta actividad a la región. Por tanto el competidor directo que hemos visto coherente utilizar en esta actividad es la región de Junín, donde se concentran una serie de minas polimetálicas y el actual proyecto Toromocho, de propiedad de la compañía China, Chinalco Perú S.A.

Tabla 6

*Regiones con Mayor Rendimiento en la Producción de Papa*

Lugar	Rendimiento (kg/Ha)
Ica	35,339
Arequipa	32,538
Lima Metropolitana	28,539
Promedio Costa	18,000
Promedio Sierra	15,411
Promedio Nacional	16,447

Adaptado de: “Producción de papa peruana: Estas son las regiones que presentan mayor rendimiento”.  
Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articulos/326>

A continuación se describirá a cada uno de los competidores sugeridos:

Región Junín. Ubicada en la zona central del Perú cuya capital es Huancayo, posee una extensión de 44,197 km<sup>2</sup>, tiene una población de 1’331,253 personas. La densidad poblacional es de 30.1 personas por km<sup>2</sup>; así mismo el PBI per cápita es de 9,548 soles. La actividad que más aporta a su PBI es el comercio (15%), seguido de la minería (14%) y la agricultura, caza y silvicultura (13%). Con respecto al gasto del presupuesto público, se observa que en el año 2014 el gobierno regional ejecutó 87% y los gobiernos locales 71%. (IPE, 2015)

Región Puno. Ubicada en la sierra sur del Perú cuya capital es Puno, posee una extensión de 71,999 km<sup>2</sup>, tiene una población de 1’389,684 personas. La densidad poblacional es de 19.3 personas por km<sup>2</sup>; así mismo el PBI per cápita es de 7,847 soles. La actividad que más aporta a su PBI es la agricultura, caza y silvicultura (21%), seguido del comercio (11%) y la minería (10%). Con respecto al gasto del presupuesto público, se observa que en el año 2014 el gobierno regional ejecutó 93% y los gobiernos locales 74%. (IPE, 2015)

Región Ica. Ubicada en la zona costera sur del Perú cuya capital es Ica, posee una extensión de 21,328 km<sup>2</sup>, tiene una población de 771,507 personas. La densidad poblacional es de 36.2 personas por km<sup>2</sup>; así mismo el PBI per cápita es de 23,359 soles. La actividad que

más aporta a su PBI es la manufactura (23%), seguido de la minería (15%) y la agricultura, caza y silvicultura (12%). Con respecto al gasto del presupuesto público, se observa que en el año 2014 el gobierno regional ejecutó 91% y los gobiernos locales 71%. (IPE, 2015)

Región Ayacucho. Ubicada en la zona sur de la sierra central del Perú, en el área meridional de la Cordillera de los Andes cuya capital es Ayacucho, posee una extensión de 43,815 km<sup>2</sup>, tiene una población de 673,609 personas. La densidad poblacional es de 15.4 personas por km<sup>2</sup>; así mismo el PBI per cápita es de 9,559 soles. La actividad que más aporta a su PBI es la minería (27%), seguido de la agricultura, caza y silvicultura (16%) y el comercio (10%). Con respecto al gasto del presupuesto público, se observa que en el año 2014 el gobierno regional ejecutó 96% y los gobiernos locales 73%. (IPE, 2015)

Región Lima. Ubicada en la zona central y costera del Perú cuya capital es Lima, posee una extensión de 34,949 km<sup>2</sup>, tiene una población de 10'523,796 personas. La densidad poblacional es de 301.1 personas por km<sup>2</sup>; así mismo el PBI per cápita es de 22,655 soles. La actividad que más aporta a su PBI es la manufactura (19%), seguido del comercio (13%) y la construcción (6%). Con respecto al gasto del presupuesto público, se observa que en el año 2014 el gobierno regional ejecutó 93% y los gobiernos locales 81%. (IPE, 2015)

### **3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

Para el caso de los proveedores de la región Huancavelica, es importante tener en consideración que cada proveedor debe encontrarse registrado en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) que es administrado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado Peruano (OSCE). En el caso que la región tenga la necesidad de contar con algún producto o servicio de un proveedor, se convocará a una licitación en donde se dejarán establecidos las bases y sólo los proveedores registrados en la RNP, bajo la Ley de Contrataciones del Estado (OSCE, 2015). Por ello se puede indicar que el poder de negociación de los proveedores es bajo frente a la Región Huancavelica, ya que estos son

elegidos mediante concurso público, principalmente en los proyectos de inversión que superan las ocho unidades impositivas tributarias (UIT). En esos casos, estos proyectos estarán sujetos a supervisión u auditorias bajo la OSCE (Ley 30225, 2014).

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

Al referirse a los compradores de la Región Huancavelica, se puede indicar que son todos aquellos receptores de la producción de la región. Luego de haber presentado y evaluado el nivel de competencia que tiene la producción regional respecto a otras regiones, se puede indicar que el poder de negociación sería más elevado para los compradores. Esto principalmente debido a las diversas opciones en la oferta de productos que tiene el mercado nacional e internacional. Los compradores de productos agrícolas, acuícolas, textiles, pecuarios de la región pueden decidir por otras opciones disponibles a nivel nacional. E incluso los compradores pueden comenzar a producirlos de modo más eficiente por sí mismos, lo que les da un mayor poder de negociación. A ello se puede sumar un factor desfavorable para la región: un menor nivel de competitividad de la Región Huancavelica frente a otras regiones u otras ciudades en otros países.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

Se considera que un sustituto puede ofrecer alternativas similares que satisfagan las necesidades de los compradores. En ese caso y por ejemplo, hay productos textiles derivados de otras fibras que pueden competir con la producción de prendas con fibra de alpaca. Estos sustitutos vendrían apareciendo principalmente de países asiáticos (China, Tailandia, Vietnam, etc.), los cuales manejan ventajas competitivas basadas en costos. Así mismo, la producción de truchas de la región puede verse amenazada no sólo por la producción de truchas de otras regiones del Perú, sino también por la producción de Tilapias en otras regiones de la selva, e incluso por el salmón en otros países. Hay productos agrícolas sustitutos que pueden provenir de otras regiones e incluso de otros países. Tal como se

indicó en junio del 2015 en el diario Gestión, el Perú importó 24 mil toneladas de papas precocidas. Considerando que el nivel de competitividad de la región tiene mucho por mejorar, la presencia de sustitutos representaría un mayor riesgo para los planes de la región.

#### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Los tratados de libre comercio que se vienen celebrando en el mundo resultan, en buena práctica, una reducción de las barreras de ingreso a los mercados. Por lo tanto, el ingreso al mercado peruano en los sectores agropecuario y textil resulta cada vez mayor, conforme se vayan celebrando estos convenios y acuerdos internacionales. Ya que la Región Huancavelica destina su producción en gran medida al mercado interno y en poco volumen al mercado externo, y que su capacidad de respuesta en términos de ventajas competitivas no ha sido reforzada, es que se considera un mayor riesgo para la región la potencialidad existente de una producción entrante.

#### **3.3.5 Rivalidad de los competidores**

Tal como se indicó en el punto 3.5, en función a los productos más representativos de la región se han establecido los principales competidores. En el sector agrícola, las regiones costeras se sitúan como las de mayor productividad, por lo que tienen mejores ventajas al momento de ofrecer sus productos, tanto respecto a costos como a volumen de producción. Entre las regiones andinas, Arequipa, Puno y Junín manejan un mejor nivel de producción. Respecto al sector acuícolas, regiones como Puno y Junín mantienen los mejores niveles nacionales de producción, por lo que la competencia con estas regiones en el sector es muy complicada, sin embargo el mercado interno y externo es amplio, habiendo grandes oportunidades de colocar los productos. En el sector textil y producción de fibra de alpaca, las regiones de Arequipa, Ayacucho y Puno se muestran como los principales criadores y productores de fibras de alpaca. Entre ellas, Arequipa es la región que se destaca como el centro de producción de prendas de alpaca del país. Así mismo, en el extranjero se puede

indicar que tanto en Canadá y Australia vienen desarrollando un mejoramiento de la genética de los camélidos y en la producción de fibras. Ello representa un riesgo para la región en la colocación de estos productos en el mercado internacional.

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

Como referentes de la provincia de Huancavelica se decidió referenciar a ciudades o provincias extranjeras que hayan tenido éxito en aquellos productos o servicios en los cuales Huancavelica tiene el potencial de desarrollarlos o mejorarlos. Como primer punto, la producción de papa, que actualmente su principal exponente según Netafim (2015) es China, específicamente la región de Guyuan, provincia de Hebei, cuyo clima es muy árido y poco desarrollo vial. Esta nación tiene una población de 1,500 millones de habitantes, de los cuales cerca del 89% son agricultores y de estos 116,000 viven en extrema pobreza.

Se ha querido hacer referencia al clima y a su infraestructura vial, ya que a diferencia de los climas de la sierra del Perú, donde abunda el agua, esta provincia ha logrado superar este obstáculo, invirtiendo en tecnología de riego; así mismo presenta la misma deficiencia de accesos viales. En Guyuan se han establecido alrededor de 2,000 compañías procesadoras de papá y se ha creado una asociación para la distribución del producto. Asegurando de esta forma la entrega oportuna de papa fresca a clientes en más de 17 provincias de China, además de Hong Kong, Macao, Taiwán y algunos países europeos. Es importante mencionar que la principal empresa impulsora del desarrollo tecnológico y a su vez productivo de Guyuan es Frito Lay China.

Otra de las actividades muy importantes para Huancavelica es la crianza de alpaca y la comercialización de su lana, y es que Perú actualmente ocupa el primer lugar en cantidad de cabezas de alpacas, seguido de Bolivia, pero de acuerdo a Agronomes & Vétérinaires (2013), entre Australia y Estados Unidos superarían en cabezas de ganado a Bolivia y Chile; y más aún, según estimaciones de la Fundación para la Innovación agraria del Ministerio de

Agricultura de Chile (2008), Australia ya estaría como segundo productor de fibra de lana de alpaca con 525 t/año. Según Agronoticias (2005), los estados australianos que congregan la mayor cantidad de cabezas de alpaca son Nueva Gales del Sur y Victoria; además de Tierras de la Reina, Australia del Sur, Australia del Oeste y Tasmania.

Para el presente trabajo se tomará como referente al estado de Nueva Gales del Sur, el cual se ubica en el sureste de Australia, cuya capital es Sidney y que posee el puerto más importante Port Jackson. Tiene una extensión de 809,444 km<sup>2</sup> y una población de 6'889,100 habitantes. El terreno es casi plano con suaves relieves, pastos naturales y suplementados en épocas de poca lluvia, lo que hace que la mortalidad de las crías de alpaca sea muy baja. Según Agronoticias (2013), entre el 2003 y 2004, la población de alpacas se incrementó en 17%. Así mismo la crianza de alpaca significa un excelente negocio que se puede dividir en tres ingresos: Producción de fibra, venta de reproductores y servicio móvil de monta. También es de destacar que los criadores de alpacas están organizados a través de la Asociación Australiana de Alpacas (AAA), creada en 1990 y dentro de sus objetivos se tienen: Organizar y administrar las actividades de la Organización, hacer a la actividad de crianza de alpacas más eficiente, planear y coordinar con universidades e institutos programas de investigación, implementar y coordinar un plan de promoción comercial y mercadeo de la fibra de alpaca, desarrollar normas para evaluar la evolución de la gestión de la industria.

Por último se tiene a la actividad acuícola como gran potencial económico para la región, que según IMARPE (2013), Huancavelica ocupa el tercer lugar de la producción de trucha con el 3.4% del total nacional. Como referentes en esta actividad tenemos a Chile y Noruega, como principales productores de salmón y truchas arco iris. Para efectos del presente trabajo, decidimos elegir a la provincia de Finnmark, Noruega, como referente.



Finmark, cuenta con 73,210 habitantes, limita con Finlandia y Rusia; así mismo posee una extensión de 48,649 km<sup>2</sup>.

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

Según lo indicado por D'Alessio (2013), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) permite identificar a los principales competidores de la organización en estudio en un sector determinado, lo cual permite evaluar las mejores estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores estudiados.

Para la elaboración de esta matriz se considerarán como factores claves de éxito (FCE) los puntos considerados en el Índice de Competitividad Regional del 2014 (ICRP, 2014) elaborado por Centrum. Para el caso de la Matriz del Perfil Referencial (MPR) debemos considerar los mismos factores claves de éxito de la MPC. La importancia de esta matriz según D'Alessio (2013) radica en el *benchmarking* que se realiza a través de evaluar a las organizaciones referentes del mismo sector industrial.

### 3.8. Conclusiones

El Perú ha suscritos los diversos tratados de libre comercio para generar un mercado internacional para el aprovechamiento de todos los productores peruanos incentivados por el comercio exterior. Esta oportunidad es inmejorable para la región de Huancavelica, ya que generando líderes en las diversas comunidades se podría desarrollar aún más la venta de productos al exterior. Más aún, la inversión privada deberá ser el agente que podría incrementar las ventas tanto nacionales como al extranjero.

El desarrollo de infraestructura para los servicios de internet en el país se refleja en el incremento del acceso diario en la población, la cual viene mostrando una tendencia positiva desde el año 2007. La población con nivel de educación superior universitario y educación secundaria son los sectores que vienen mostrando mayor crecimiento en la frecuencia de acceso diario. Así mismo, se indicó que en promedio, tanto en las regiones de la costa, sierra

y selva, la mayor parte de su población tiene un acceso a internet con una frecuencia de una vez a la semana o menos. Del mismo modo, en las zonas rurales el acceso a internet una vez a la semana es el que se encuentra en mayor proporción, siendo esto un nivel bastante elevado (63.1%), respecto al acceso diario (19%) en el 2013.

Huancavelica, se mantiene en una posición expectante con respecto a otras regiones, las cuales se han considerado como competidores directos. Así por ejemplo, en la crianza de truchas, es de entender que Puno, sea el primer productor debido al Lago Titicaca y las más de 100 empresas que se dedican a dicha actividad. Pero, así mismo Huancavelica también posee extensas lagunas que podrían aprovecharse.

Por otro lado en el tema de la papa, se ha visto que Ica ha pasado a ser el líder en producción de este tubérculo; a pesar que el cultivo de esta especie está más extendido a nivel de la sierra. Es interesante recalcar, que Ica se ha dedicado a producir la especie de papa más comercial, aplicando técnicas de riego tecnificado y mejoramiento de las semillas. Entendemos que la papa nativa es parte de nuestra identidad y que debe tener un nicho de mercado muy importante; pero a la luz de las condiciones actuales, donde requerimos mover la economía, Huancavelica debería utilizar su experiencia en la producción de papa, que actualmente es más para autoconsumo y buscar estrategias que mejoren las condiciones de los agricultores. El chuño también podría verse como un producto oportunidad de esta región.

Tabla 7

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores claves de éxito	Peso	Huancavelica		Puno		Junín		Ayacucho	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Capacidad de promoción, en el mercado nacional e internacional, de los productos de la región.	0.12	1	0.12	4	0.40	2	0.20	2	0.24
2 Funcionarios del gobierno regional con competencias en gestión de proyectos de inversión, gestión de operaciones y marketing.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3 Tecnología empleada en la cadena productiva de los sectores económicos	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10
4 Liderazgo político y social del gobierno regional	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
5 Capacidad para la gestión de programas sociales	0.08	2	0.16	2	0.20	2	0.20	2	0.16
6 Población económicamente activa calificada para las necesidades del sector industrial	0.12	1	0.12	2	0.20	2	0.20	1	0.12
7 Diversidad de recursos naturales	0.14	3	0.42	3	0.30	3	0.30	3	0.42
8 Nivel Infraestructura vial	0.12	1	0.12	2	0.20	2	0.20	1	0.12
9 Nivel de inversión privada en la región	0.12	1	0.12	2	0.20	2	0.20	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.46</b>		<b>2.10</b>		<b>1.90</b>		<b>1.70</b>

Tabla 8

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores claves de éxito	Huancavelica, Perú		Guyuan, China		Nueva Gales del Sur, Australia		Finnmark, Noruega		
	Peso	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1 Capacidad de promoción, en el mercado nacional e internacional, de los productos de la región.	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2 Funcionarios del gobierno regional con competencias en gestión de proyectos de inversión, gestión de operaciones y marketing.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Tecnología empleada en la cadena productiva de los sectores económicos	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
4 Liderazgo político y social del gobierno regional	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Capacidad para la gestión de programas sociales	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
6 Población económicamente activa calificada para las necesidades del sector industrial	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7 Diversidad de recursos naturales	0.14	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56
8 Nivel Infraestructura vial	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
9 Nivel de inversión privada en la región	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.46</b>		<b>3.58</b>		<b>3.88</b>		<b>3.88</b>

Valor: 4=fortaleza mayor; 3=fortaleza menor; 2=debilidad menor; 1=debilidad mayor

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2013), el análisis AMOFHIT consiste en presentar las áreas funcionales del ciclo de operación de la organización para identificar, dentro de la organización, oportunidades de desarrollo y fortalezas respecto a: Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Infraestructura o Planta, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Sistemas de Información y Comunicaciones, y Tecnologías de la Investigación y Desarrollo. Es obligación del Gobierno Regional gestionar de acuerdo a los artículos de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales vigente desde el año 2002.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Administración y Gerencia de la Región Huancavelica se encuentra bajo la responsabilidad del Gobierno Regional de Huancavelica, la cual de acuerdo al artículo 45 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002), dentro de sus funciones deberá “organizar, dirigir y ejecutar los recursos financieros, bienes, activos y capacidades humanas, necesarios para la gestión regional con arreglo a los sistemas administrativos nacionales”. Así mismo, una función específica fundamental es la administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, esto hace referencia a unos de los principales intereses nacionales de salvaguardar la soberanía nacional en aras del desarrollo económico de la región y el país.

Por otro lado, a continuación se comentará acerca de la estructura organizacional del Gobierno Regional de Huancavelica. El Consejo Regional es considerado como el principal órgano del Gobierno Regional que ejerce sus atributos y funciones según lo indicado dentro de las disposiciones de la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales. Así mismo el Consejo Regional es la instancia que norma y audita al Gobierno Regional. Está compuesto por siete Consejeros Regionales electos cada cuatro años por los ciudadanos. El Gobierno Regional

contempla dentro de su organización estructural seis gerencias que están a cargo del Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial; Desarrollo Social; Desarrollo Económico; Infraestructura; Recursos Naturales y Gestión Ambiental; y la Gerencia General Regional. Así mismo se identifican seis Sub Gerencias Regionales: Angaraes, Acobamba, Castrovirreyna, Huaytara, Tayacaja, y Churcampa. En ese sentido, el actual presidente regional de la Región Huancavelica es el Sr. Glodoaldo Alvarez Ore. Los objetivos estratégicos que ha establecido el Gobierno Regional de Huancavelica (2015) están enfocados en:

- Mejorar la producción agropecuaria y piscícola, elevando su competitividad y procurando su desarrollo sostenible.
- Mejorar carreteras y conexiones viales, facilitando a la población el acceso a servicios sociales y oportunidades de mercado.
- Mejorar las condiciones del servicio de educación centrando el esfuerzo en infraestructura, calidad de la educación y valores.
- Mejorar la calidad y cobertura de los servicios básicos de saneamiento y electrificación.
- Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de salud, centrados en reducir la desnutrición infantil y mortalidad materna neonatal.
- Promover el uso racional de los recursos, procurando reducir el impacto al medio ambiente y a la población.
- Mejorar la gestión pública de la región, centrados en la eficiencia y democracia.
- Elevar la competitividad turística de la región de modo sostenible.

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

El gobierno regional tiene la competencia de incentivar el desarrollo de los recursos de Huancavelica, con la finalidad de atraer y apoyar la inversión privada nacional y

extranjera para la venta de los productos de la región. Para ello se requiere cumplir con los objetivos de asegurar las condiciones de infraestructura, tal es así, como parte del conjunto de esfuerzos propuestos por el gobierno regional, se plantea el compromiso de mejorar la integración vial para conectar los centros de producción a los mercados internos y externos a la región. Así como facilitar el acceso a los servicios turísticos, para ello también se han establecido como acciones prioritarias el mejoramiento y ampliación de la cobertura de los servicios de agua potable, desagüe y energía eléctrica. Dentro de las medidas también se ha establecido el fortalecimiento y desarrollo de la producción de truchas, para esto se buscará participación del sector privado (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

Dentro del gobierno regional se encuentra la Dirección Regional de Comercio, Artesanía y Turismo, órgano encargado de implementar, ejecutar y supervisar las políticas regionales respecto al comercio exterior, turismo y las artesanías producidas en la región. Del mismo modo promueve las exportaciones y negociaciones comerciales con el exterior. Respecto al turismo, esta entidad promueve, dirige y regula las actividades del turismo con el objetivo de impulsar su desarrollo sostenible. Así mismo, dicha entidad promociona, dirige y regula el comercio de artesanías. Entre las actividades realizadas en la industria artesanal promovidas por el gobierno regional se destacaron la Feria Artesanal Huancavelicana en la ciudad de Lima (20 al 24 de agosto 2014); cursos y talleres para la promoción de la industria artesanal en Angaraes, Acobamba, Huancavelica, entre los meses de mayo y octubre del 2014; se contrató a la consultora Gerens Escuela de Gestión y Economía S.A. para la realización de talleres para elaborar el Plan Estratégico Regional de Artesanías (PERDAR); actividades de asistencia técnica en planes de negocios para artesanos; talleres y cursos de mantos textiles artesanales en semana santa (2014); se empadronó y registró a los artesanos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA): se promovió la participación de artesanos de la región en la Feria Perú Gift en la ciudad de Lima (09 al 11 de abril 2014); y artesanos de la

región participaron en la Macro Rueda de Negocios (28 y 29 de mayo de 2014) contactando a compradores de EEUU, Colombia, Canadá y Finlandia (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

En materia de turismo, en la región se realizaron una serie de actividades de promoción y refortalecimiento de la industria del turismo, tales como: Aplicación del sistema de buenas prácticas SABP a las personas que prestan servicios en el distrito de Huancavelica; desarrollo y monitoreo de manual de buenas prácticas en Yauli, Acoria e Izcuchaca; pasantía en Cuba en aspectos de servicios turísticos; difusión de eventos culturales y turísticos programados en la región a través de láminas y afiches turísticos; difusión de ruta turística y festividad principal a través de Televisión Nacional del Perú (TNP); promoción y difusión turística de la región vía “on line”; tour promocional “Ruta del Tren Macho”; verificación y jerarquización de los recursos turísticos naturales y culturales; promover la entrega de reportes hoteleros a nivel regional; primer encuentro de carnaval Liqueño 2014; III Rally Gobierno Regional Huancavelica -2014 (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

En el sector de comercio exterior, el gobierno regional ha realizado actividades que impulsen la conexión con mercados extranjeros. Actividades tales como: Ferias internacionales Expoalimentaria 2014; cursos de capacitación Problemática de la Inocuidad en los Productos de Exportación; programas de monitoreo a productores agropecuarios y agroindustriales con potencial exportador; capacitación en Inteligencia Comercial – PLANEX, para profesionales, técnicos y estudiantes de la región; asistencia técnica en la metodología 5’s a los productores de granos y lácteos; capacitación en guías prácticas del exportador para los productores agropecuarios, agroindustriales, artesanos y profesionales de Acobamba (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015). Todo ello enfocado en mostrar los aspectos más resaltantes de la producción interna de la región. Esta difusión es considerada de mucha relevancia para brindar mayores oportunidades al aparato productivo de la región.



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

La región Huancavelica en materia de Producto Bruto Interno (PBI) se encuentra en el puesto número 20 entre las 24 regiones del país. Ello indica que la región Huancavelica es una de las regiones con más bajo nivel de producción del país (Pastor, 2014). Las actividades primarias de la región Huancavelica se centran en el sector agropecuario y actividades mineras. Se indica que el sector agropecuario disminuyó en 7.2% al finalizar el tercer trimestre del 2014 respecto a la producción del año anterior; causado por la reducción en la producción de papa, arvejas, choclo, y olluco. En el sector minero, éste también cayó 3.6% respecto al ciclo del año anterior; originado principalmente por una menor producción de plata, oro, plomo y zinc. La producción agropecuaria se concentra en mayor medida en los productos agrícolas (superior al 75%) y en el pecuario (menor al 25%). Los principales productos agrícolas son la papa, alfalfa, maíz, cebada, arveja, olluco. Entre los productos pecuarios se encuentran la leche y carne de vacuno, carne y lana de ovino, y carne de porcino.

Los principales productos mineros corresponden al cobre, plata, zinc, plomo, y oro. Se puede identificar el volumen de producción y el nivel de representatividad que tiene cada producto respecto de la producción total de la región Huancavelica (Banco Central de Reserva del Perú, 2014). La actividad agropecuaria redujo su producción en 7.2% generado por la disminución de la producción agrícola (18.2%) y mermado por el crecimiento en el sector pecuario (4.5%). En el sector agrícola, la variabilidad climática sol intenso y granizo provocó menores rendimientos de las tierras de cultivo, así como la demora en lluvias durante el periodo de siembra. En el sector pecuario, las bajas temperaturas en la región generaron un aumento en la mortalidad así como la reducción de actividades de esquila en los ganaderos de la región (Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

El sector minero tuvo una reducción del 3.6% en la producción de minerales, debido a la disminución de la producción del oro, plata, zinc y plomo. En el caso del cobre debido al

incremento de explotación de Doe Run Perú se logró un incremento del 28.2% del cobre (Banco Central de Reserva del Perú, 2014).

Por otro lado, el área funcional dentro del gobierno regional que se encarga de la infraestructura de la región Huancavelica es la Gerencia Regional de Infraestructura, la cual revisa estudios técnicos, así como ejecuta las obras de infraestructura. Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2105), se han realizado obras de infraestructura importantes para el sector educativo tales como:

- Construcción del módulo pedagógico de la IE Antonio Raymondi de Ambato, culminada en el año 2012, beneficiando a 2,500 personas, presupuesto de S/. 1'682,600.
- Construcción de infraestructura de la IE Esmeralda de Anco, beneficiando a 150 personas, presupuesto de S/. 1'234,400.
- Construcción de infraestructura de la IE Santa Isabel de Antacocha, que beneficia a cerca de 100 personas, presupuesto de S/. 1'446,200.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE N° 36303 Cassapata, culminada en el 2011 y beneficiando a cerca de 410 personas, presupuesto de S/. 1'207,500.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE Ingenio de Chinchihuasi, culminada en el 2011, beneficia a 2,110 personas, presupuesto de S/. 950,000.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE Coras de Pomacancha, beneficia a 210 personas, presupuesto de S/. 2'052,700.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE Mixta Leoncio Prado Gutierrez de Huanaspampa, beneficia a 420 personas, presupuesto de S/. 1'356,200.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE 36321 Pucapampa, beneficia a 183 personas, presupuesto de S/. 1'103,300.

- Mejoramiento y equipamiento de la IE 36080 San Miguel de Pucacocha, beneficia a 1,380 personas, presupuesto de S/. 1'072,200.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE Pedro Paulet de Yanacolpa, beneficia a 113 personas, presupuesto de S/. 1'010,600.
- Mejoramiento y equipamiento de la IE Agropecuaria José María Arguedas de Putacca, beneficia a 178 personas, presupuesto de S/. 1'279,300.

También, según Gobierno Regional de Huancavelica (2105), se tienen proyectos de infraestructura culminados y en proceso tales como:

- Construcción del sistema de riego de Chopccapampa, beneficia al distrito de Paucará y Acobamba, presupuesto de S/. 2'253,500.
- Construcción del canal de riego Illahuasi, beneficia a Huirpacancha, presupuesto de S/. 2'361,200.
- Mejoramiento y ampliación del sistema de riego Tinyac Huayco – Chiquiac, beneficia al distrito de Surcubamba, presupuesto de S/. 1'900,800.
- Mejoramiento de la vía departamental Palmira, Checco Cruz Paucará, Puca Cruz, con un presupuesto de S/. 3'101,200.
- Mejoramiento de la carretera Accobamba, Pomacocha, Allccomachay, con un presupuesto de S/. 13'700,000.
- Construcción carretera Villa Mantaro – Utcuñi, con un presupuesto de S/. 2'511,100.
- Construcción y mejoramiento carretera Pongos Grandes - Parco Alto – Alpachaca – Pampalco- Sancaypampa – Huaricha, con un presupuesto S/. 6'782,800.
- Construcción de la carretera Cotay - Tipicocha, con un presupuesto S/. 6'809,000.
- Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Pampas –Colcabamba, Churcampa, Mayyoc Tramo II Cobriza, con un presupuesto S/. 11'189,100.

- Rehabilitación y mejoramiento de la carretera Pampas –Colcabamba, Churcampa, Mayyoc Tramo III Cobriza, con un presupuesto S/. 14'962,800.

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

Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2015), dentro de la Información Presupuestal con la que cuenta la región, se indica que el 85.71% de los ingresos de la región corresponden a la partida presupuestal que el Estado Peruano le asigna (S/. 705'608,693 como presupuesto institucional modificado). El 1.08% corresponden a fondos auto generados por la gestión del gobierno regional, tales como alquiler y venta de bienes, otros servicios y tasas (S/. 8'876,941). Cerca del 7% corresponden a fondos cedidos por instituciones y/o personas nacionales o extranjeras a modo de donaciones (S/. 57'784,897). El 6.2% del total de ingresos de la región corresponden a canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones (S/. 50'958,340).

Por otro lado, al tercer trimestre del 2014, según el Gobierno Regional de Huancavelica (2015), el porcentaje de ejecución para el presupuesto de gastos fue del 70.42%, en donde se destacan las unidades ejecutoras de Lucha Contra la Pobreza con un cumplimiento del presupuesto de gasto de 86.64% y la unidad de Agricultura con un 81.05%. Las unidades con menor ejecución del presupuesto de gastos fueron Salud con un 62.77%, Transportes con 64.04%, Subgerencia Regional de Tayacaja con 68.66% y la Subgerencia Regional de Churcampa con 68.97%.

Así mismo, dentro del estado de situación financiera del ejercicio 2013, presentado por el Gobierno Regional de Huancavelica, se puede indicar que en el año 2013 los activos corrientes representaron un 11.3% del total de activos, mientras que el 88.7% restante corresponde a los activos no corrientes, mostrando un comportamiento similar respecto al ejercicio 2012. En el caso de las deudas, las deudas a corto plazo representaron el 37.3% del total de deudas, por lo que los compromisos a largo plazo resultaron en 62.7%. Por otro lado,

el nivel de endeudamiento de la región Huancavelica representa el 24.4% del financiamiento para las operaciones de la región, el 75.6% restante del financiamiento proviene del mismo patrimonio. Respecto al ejercicio 2012, la región Huancavelica incrementó en 5.9% el total de sus activos, redujo en 11.4% el nivel de deudas e incrementó cerca del 13% del patrimonio. En la Tabla 9 se puede observar las principales cuentas del estado de situación financiera presentado por el Gobierno Regional de Huancavelica correspondientes a los ejercicios 2013 y 2012, en nuevos soles. Se puede observar que el gobierno regional ha logrado disminuir sus deudas en casi 12%, lo cual es importante porque esa diferencia puede ser bien utilizada en obras de infraestructura.

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

El capital humano es base y motor para el desarrollo de una región u organización, es el elemento clave del que dependerá el éxito o fracaso en el logro de los resultados que se propongan. Para la región Huancavelica, el nivel de competencias y capacidades del capital humano es diverso. En la Tabla 10, se puede observar que el nivel de analfabetismo en personas mayores a los 15 años sigue siendo alto comparado con la realidad nacional. Si bien se muestra una tendencia positiva, el nivel aún sigue siendo mayor al promedio de todas las regiones del país.

Tabla 9

#### *Estado de Situación Financiera de la Región Huancavelica 2012-2013*

	2013	2012	% Variación
Activo Corriente	166'502,964.54	157'550,656.45	5.38
Activo no Corriente	1,307'342,667.45	1,234'737,808.91	5.55
Total Activo	1,473'845,631.99	1,392'288,465.38	5.53
Pasivo Corriente	134'319,730.40	148'482,490.34	-10.54
Pasivo no Corriente	225'815,353.96	261'097,298.47	-15.62
Total Pasivo	360'135,084.36	405'579,788.81	-12.62
Patrimonio	1,113'710,547.83	998'708,676.55	10.33
Total Pasivo y Patrimonio	1,473'845,631.99	1,392'288,465.36	5.53

Adaptado de la Dirección General de Contabilidad Pública del Gobierno Regional de Huancavelica, 2015. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/centro-de-descargas/finish/670-informacion-presupuestal-y-financiera-2013/14806-estado-de-situacion-financiera-2013/0>

Tabla 10

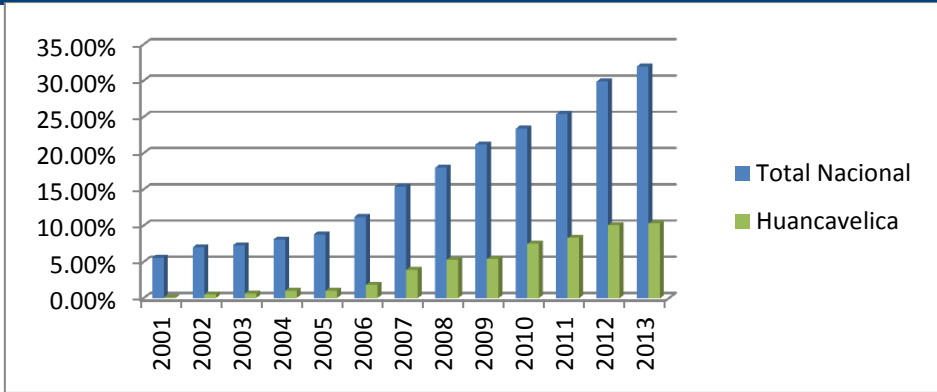
*Tasa de Analfabetismo en Personas Mayores a los 15 Años de Edad*

<b>Año</b>	<b>Huancavelica</b>	<b>Total Nacional</b>
2003	24.5	10.8
2004	24.1	10.1
2005	25.2	9.6
2006	23.6	9.2
2007	18.5	8.5
2008	18.9	8.2
2009	17.1	7.6
2010	18.5	7.4
2011	16.8	7.1
2012	14.9	6.2
2013	13.8	6.2

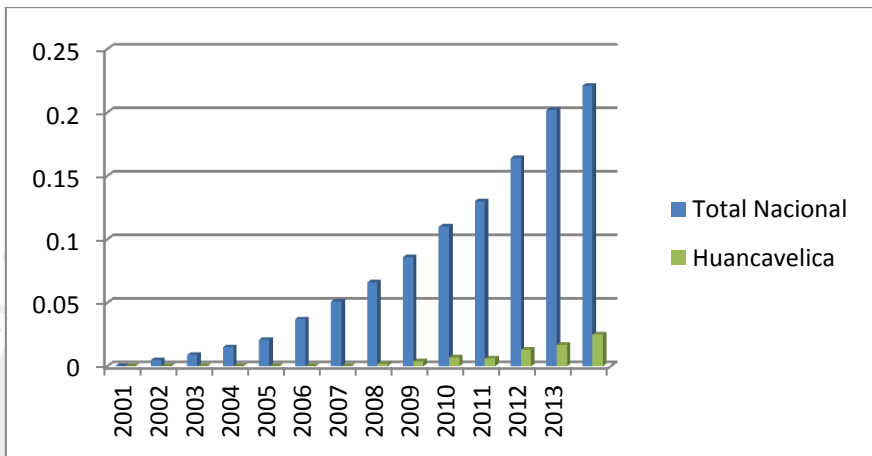
Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

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

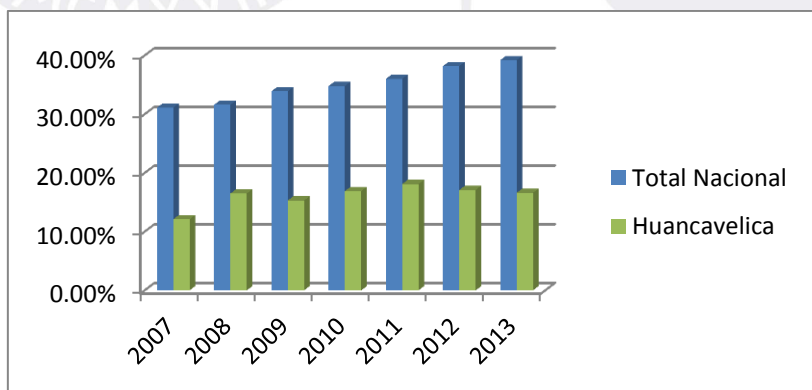
Según información estadística presentada por el INEI al año 2013, la región Huancavelica presenta bajos niveles de acceso a la información o herramientas de información tales como a una computadora o internet, tal como se muestra en la Figura 7, Figura 8 y Figura 9. Así mismo se observa que se tiene un porcentaje de uso del internet entre la población inferior al promedio del porcentaje nacional. Todo ello mostraría dificultades para el acceso a la información a través del internet. Por otro lado, se observa un incremento en el acceso de equipos celulares entre la población, alcanzando cerca del 70% de los hogares que tienen al menos uno de estos equipos móviles, tal como se indica en la Figura 10. La importancia de las figuras 7, 8, 9 y 11 radica en que actualmente no se concibe una población que se mantenga aislada y menos aún por medios de comunicación; así mismo el hecho de que una población tenga tan poco acceso a una computadora o a internet es un claro indicador que los niveles de pobreza son muy altos y la infraestructura en materia de comunicaciones muy baja. En el caso de los teléfonos celulares es un caso aparte, donde este medio de comunicación se ha masificado de tal forma que los precios de los equipos son accesibles a gran parte de la población.



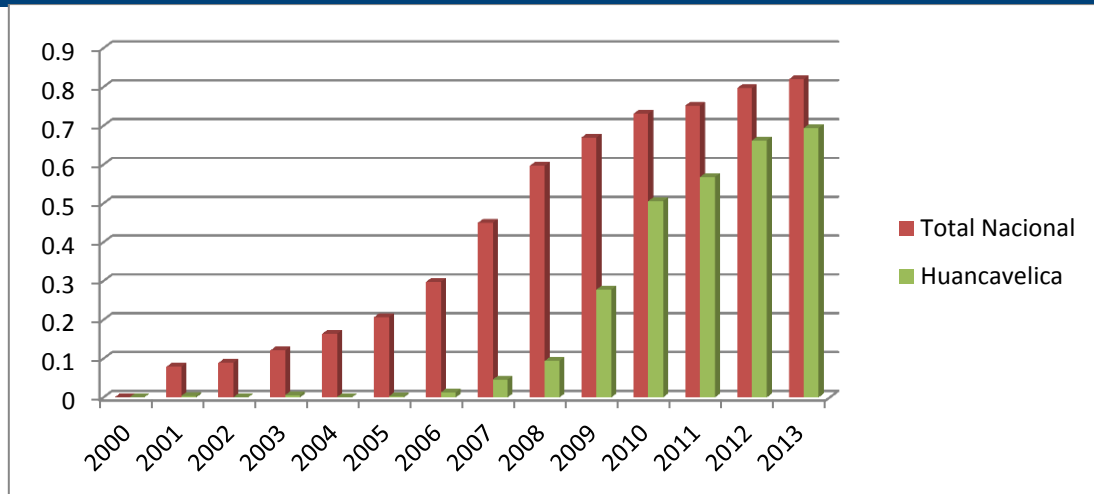
*Figura 7.* Porcentaje de hogares que al menos tiene una computadora.  
Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.  
Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>



*Figura 8.* Porcentaje de hogares que tienen servicio de internet.  
Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.  
Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>



*Figura 9.* Porcentaje de personas de seis y más años de edad que hace uso de internet.  
Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.  
Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>



*Figura 10.* Porcentaje de hogares con al menos un miembro que tiene un teléfono celular. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD/#app=8d5c&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>

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

Según el Gobierno Regional de Huancavelica, en el sector agrícola las principales dificultades para adoptar nuevas tecnologías ocasionan una reducida productividad y la baja rentabilidad de las actividades agropecuarias. Adicionalmente se complica el tema debido a la dispersión de las unidades agrícolas. En Huancavelica las unidades agropecuarias no mecanizadas representan el 97%. La escasa maquinaria que se usa se reduce a cultivadoras, molinos de granos y tractores de rueda. El nivel de investigación es muy reducido, así como el uso de nuevas tecnologías. Por ejemplo los abonos sintéticos eficientes representan menos del 18%. Así mismo, la investigación en mejoramiento de semillas es poco o nada fomentado, en donde menos del 10% de las unidades agrícolas invierten en ello para sus cultivos (Gobierno Regional de Huancavelica, 2007).

La baja rentabilidad de la crianza de los distintos tipos de ganado debido al bajo nivel de investigación y desarrollo, es un aspecto claramente observable en la región. Las zonas donde la ganadería mixta familiar representa un mayor porcentaje, los indicadores muestran una ausencia casi absoluta de investigación y desarrollo. El 40% de las unidades



agropecuarias no realiza ninguna de las prácticas más básicas (Gobierno Regional de Huancavelica, 2007).

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

Luego de analizar los aspectos internos de la región Huancavelica, se puede identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, así como ponderar la relevancia de cada aspecto, tal como se indica en la Tabla 11.

#### **4.3. Conclusiones**

Luego de haber realizado la evaluación interna de los aspectos descritos como parte del AMOFHIT de la región Huancavelica se puede concluir que respecto a la Administración y Gerencia, se observa que se cuenta con una estructura organizacional con gerencias y departamentos definidos. Sin embargo, dada la magnitud de la economía de Huancavelica, se debe establecer una mejora en la organización para agilizar los proyectos de inversión en todos los sectores, en especial en el sector agropecuario. Cuentan con una visión y misión definida, la cual debería regir el futuro de la región, al margen si es adecuada o no. Por otro lado, desde el portal de la página web del Gobierno Regional de Huancavelica se puede observar que existen esfuerzos en promocionar la producción local. Se indica que existen esfuerzos por fomentar el desarrollo de la infraestructura y capacidades para la producción.

Existen grandes oportunidades para promover las ventas de la producción de la región, pero tanto la infraestructura (vial, educativa, comercial) como la capacidad del aparato productivo es limitada, así como la capacidad de su mano de obra. Las operaciones y logística se ven perjudicadas debido a los pocos corredores logísticos que tiene la región. Vías sin asfaltar, muy pocas empresas formales y grandes, constituyen impedimentos para el desarrollo industrial y económico. Respecto a la gestión financiera y contable del gobierno regional, se puede observar que existe información disponible referida al presupuesto y gasto

público de la región, Esto sustentado con la cartera de proyectos en ejecución, obras sociales, capacitación de la población, etc.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Índices de seguridad ciudadana	0.03	3	0.09
2	Recursos hidro-energeticos	0.08	4	0.32
3	Concentración de alpacas	0.07	4	0.28
4	Nivel de recursos mineros polimetálicos	0.08	4	0.32
5	Suelos adecuados para el cultivo de leguminosas, tubérculos y cereales	0.08	4	0.32
6	Recurso hídrico (lagunas, lagos y ríos) para el desarrollo de la agricultura y acuicultura	0.08	4	0.32
7	Tradición textil en la población	0.03	3	0.09
<b>Subtotal</b>		<b>0.45</b>		<b>1.74</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Nivel de infraestructura vial y telecomunicaciones	0.07	1	0.07
2	Recurso humano calificado para los sectores económicos	0.07	1	0.07
3	Liderazgo político, técnico y social de las autoridades	0.05	1	0.05
4	Nivel de población urbana	0.03	1	0.03
5	Nivel de población bancarizada	0.03	2	0.06
6	Inversión privada en la región y formalidad del empleo	0.07	1	0.07
7	Niveles de producción para exportación con valor agregado	0.05	1	0.05
8	Saneamiento en la región (agua potable y desagüe)	0.03	2	0.06
9	Niveles de nutrición en menores de cinco años	0.03	2	0.06
10	Nivel de alfabetismo de la población	0.03	2	0.06
11	Capacidad de distribución de riqueza entre la población	0.03	2	0.06
12	Tasa neta de migración de la población	0.03	2	0.06
13	Investigación y desarrollo	0.03	1	0.03
<b>Subtotal</b>		<b>0.55</b>		<b>0.40</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.14</b>

Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor.

Respecto al recurso humano con el que dispone la región se puede indicar que hay grandes oportunidades para desarrollarlo. Los niveles de analfabetismo de la población son

uno de los más altos del país. Así como el nivel de educación superior universitaria y no universitario de la población económicamente activa es inferior al promedio nacional. Ello puede verse reflejado en el reducido indicador de PBI per cápita (uno de los más bajos del país). Así mismo, al no contar con muchas empresas formales y grandes, se infiere que el nivel de emprendimiento y administración debería desarrollarse más. Respecto al acceso a medios de información y herramientas informáticas, la población viene mostrando una tendencia incremental en el uso, sin embargo éste sigue estando por debajo de la media nacional.



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

### 5.1. Intereses de la Región Huancavelica

Adaptando el concepto de intereses organizacionales de D'Alessio (2013) a la región podríamos decir que los intereses regionales son aquellos aspectos que una región le interesa fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo. A su vez estos intereses se clasifican de acuerdo a su nivel de intensidad en vitales, importantes y periféricos. Así mismo de acuerdo a su interacción o relación, pueden ser comunes y opuestos. A continuación se mostrarán los intereses de la región a partir del Plan de Desarrollo Regional Concertado, Huancavelica al 2021 (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

- Desarrollar capacidades y generar oportunidades para la población en proceso de inclusión social.
- Mejorar los niveles de acceso y calidad de la educación básica regular y mejorar la calidad de la educación superior.
- Ampliar el acceso de los servicios de agua potable y saneamiento, asegurando su calidad, sostenibilidad y viabilidad.
- Garantizar la disponibilidad y calidad de los recursos hídricos.
- Asegurar una calidad ambiental adecuada para la salud y el desarrollo integral de las personas.

En el marco de desarrollar el plan estratégico para revertir por la situación actual que está pasando la región Huancavelica, los intereses regionales deben ser enfocados a los factores claves de éxito para que dicho departamento logre tener objetivos alcanzables y poder así mejorar sus competencias sociales y económicas, por ello se enfocarán en los siguientes intereses:

- Atraer la inversión privada para industrializar los sub-sectores agrícola, pecuario y acuícola.

- La productividad de la región, de sus diversos sectores económicos vinculados a sus factores claves de éxito.
- Infraestructura vial que favorezca la comunicación entre la población y el desarrollo de corredores logísticos de la región.
- La educación superior técnica, desarrollando una mejor oferta especializada en la región.
- Salud de la población infantil. Capital humano que será el principal factor de producción para el futuro crecimiento de la región.

## 5.2. Potencial de la Región Huancavelica

El potencial de la región debe estar determinado por los factores de fortaleza y debilidad distintivos de esta. (D'Alessio, 2013)

**Demográfico.** Según el INEI (2015), Huancavelica tiene una población de 494,963 habitantes, de los cuales 244,769 son varones (49.5%) y 250,194 son del sexo femenino (50.5%). El crecimiento anual es del 1.2% y la densidad poblacional se encuentra en los 22.4 habitantes por kilómetro cuadrado. Es importante también mencionar que 336,575 (68%) de la población huancavelicana es rural. Como se sabe el gran potencial de toda organización, estado o región es su recurso humano, aquel que es capaz de trabajar y generar movimiento económico, por ello es importante indicar a la población detallada en tres grandes grupos: De cero a 14 años con 180,578 personas; de 15 a 64 años con 245,597 personas; y de 65 a más con 28,622 personas.

Un fenómeno muy importante de analizar en Huancavelica es la tasa de migración que presenta; detalladamente tenemos que el porcentaje de población que sale de Huancavelica o emigra es del 4.7%; mientras que aquel que llega o inmigra es del 0.3%; finalmente la tasa neta de migración es del -4.4%, de acuerdo a lo indicado por el INEI luego del censo del año 2007. Así mismo un estudio realizado por el INEI (2010) estimó que la población de

Huancavelica en el año 2025 será de 524,187 habitantes, siendo las edades con mayor predominancia las de 0 a 19 años.

**Geográfico.** Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2013), a través de su estudio de Meso Zonificación Ecológica y Económica de la Región Huancavelica, indica que se presentan tres grandes provincias fisiográficas: la Cordillera de los Andes, la cuenca de sedimentación del Amazonas y la cuenca de sedimentación del Pacífico. En la cordillera el terreno es abrupto, mientras que en la cuenca del Amazonas, se observa la formación de llanuras interrumpidas por algunas colinas. Actualmente en Huancavelica en general pueden identificarse una serie de paisajes como: la llanura aluvial, lacustre, colinosa, montañosa, etc. Otro aspecto muy importante es el hidrológico y es que en Huancavelica nacen cinco cuencas de los ríos: San Juan, Pisco, Ica, Grande o Seco y Pampas. Así mismo el río Mantaro atraviesa cerca del 50% del territorio de la región. Muchas de estas cuencas corresponden a zonas altas, que son consideradas como zonas de carga; lo cual implica una cantidad de lagunas; que a su vez son un gran potencial acuícola.

El Perú es un país diversificado en pisos altitudinales debido a la presencia de la Cordillera de los Andes, en ese sentido, el Gobierno Regional de Huancavelica (2013) presenta los diferentes pisos altitudinales encontrados en su territorio, se puede mencionar a:

- Selva Alta o Rupa – Rupa: Zona cálida y húmeda, se encuentra desde los 400 hasta los 1000 m.s.n.m. Representa el 0.05% (1204.92 ha.) de todo Huancavelica. Los distritos que se encuentran en esta región son Tintay, Puncu y Huachocolpa.
- Yunga Fluvial: Corresponde al valle del Mantaro y a sus efluentes. Va desde los 1000 hasta los 2300 m.s.n.m. Representa el 2.77% (61694.42 ha.) de toda la región. Los distritos representativos que se encuentran dentro son Salcahuasi y Colcabamba.

- Quechua: Es una zona templada, que se encuentra entre los 2,300 y 3,500 m.s.n.m. Representa el 21.81% (484859.61 ha.) de Huancavelica. Los distritos importantes que se encuentran en esta región son Huaribamba, Chincho, San Miguel de Mayoc, Santiago de Chocorvos y Ocoyo.
- Suni: Es una región fría, localizada entre los 3500 a 4000 m.s.n.m. En esta zona los ríos descienden violentamente, representa el 20.05% (445796.73 ha.). Los distritos que se encuentran en ella son Laramarca, Querco, Anchonga, Anta, Acobamba y Pazos.
- Puna: En esta región natural, el frío es gélido. Va desde los 4000 hasta los 4800 m.s.n.m. Existe un clima muy seco y los vientos son muy fuertes. Como flora, sólo resiste el ichu y la maca; así mismo como fauna, rebaños de camélidos sudamericanos. Representa el 52.48% (1'166,402.34 ha.) del territorio. Los principales distritos son Acobambilla, Nuevo Occoro, Huancavelica, Santa Ana, Huachocolpa, Ascensión, Pilpichaca y Castrovirreyna. En esta región se concentran la mayor cantidad de unidades mineras.
- Yunga marítima: Es una zona calurosa y con falta de precipitaciones. Se encuentra entre los 500 hasta los 2,300 m.s.n.m. Su extensión equivale al 2.54% (56630.97 ha.) de Huancavelica. Los principales distritos que se encuentran en esta zona son Huaytará, Ticrapo, capillas y San Juan.
- Janca o Cordillera: Esta región natural se encuentra por arriba de los 4,800 m.s.n.m. Existen los nevados y glaciares que representan una fuente importante de agua pura. Esta región ocupa el 2.25% (50168.25 ha.) de Huancavelica. Los principales distritos de esta zona son Ascensión, Santa Ana y Huachocolpa.
- Por último, uno de los temas resaltantes del estudio mencionado es la zonificación final en temas ecológicos y económicos de la región Huancavelica, tal y como se

observa en la Tabla 12. Es interesante observar que las zonas productivas están por encima del 50% del territorio; así mismo existe un 11% en recuperación que debe pertenecer a los pasivos ambientales dejados por la industria minera de años atrás y cuya dicha recuperación debería ser bien evaluada, ya que actualmente existen empresas dispuestas a comprar dichos pasivos para recuperar el contenido metálico que antes no pudo ser obtenido por la falta de las tecnologías actuales.

Tabla 12

*Zonificación Ecológica y Económica*

N°	Grandes Zonas	Superficie	
		Hectáreas	%
1	Zonas Productivas	1'294,379.69	58.27
2	Zonas de Protección y Conservación Ecológica	680,752.29	30.64
3	Zonas de Recuperación	244,646.56	11.01
4	Zonas de Vocación Urbana Industrial	1,674.87	0.08
<b>Total Región</b>		<b>2'221,453.41</b>	<b>100.00</b>

Tomado de "Meso Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Huancavelica," publicado por el Gobierno Regional de Huancavelica (2013). Recuperado de [http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc\\_zee\\_huancavelica.pdf](http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc_zee_huancavelica.pdf)

**Económico.** Según el INEI (2013), se indicó que el PBI de la región Huancavelica fue de S/.3, 226'476,300 y la PEA fue de 254,861 personas. Ello representa que el nivel de productividad anual de la región fue aproximadamente S/.12, 660. Según el IPE (2015) desde el año 2008 al 2013, el crecimiento real del PBI nacional ha estado alrededor del 6% en promedio; mientras que el PBI de Huancavelica creció sólo 4.5% en promedio. El año 2012 la región mostró una tasa de crecimiento de 8% sin embargo en el año siguiente sólo creció 2.5%. Es preciso indicar que la actividad económica que más aporte tiene sobre el VAB es la electricidad y el agua (24%), seguido de la minería (19%) y de la agricultura, caza y silvicultura (15%). A pesar que la agricultura aporta sólo el 15%, es la actividad que alberga la mayor cantidad de la PEA (65%). Coincidentemente según INEI (2012), sólo el 21.9% de



la PEA tiene empleo adecuado y el sueldo promedio de esta PEA está alrededor de los 683 nuevos soles (INEI, 2013).

De acuerdo al Plan Estratégico Regional Exportador presentado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2005), el potencial de minerales expresado en porcentaje de contenido fino es como sigue: Oro (100%), Cobre (95.4%), plata (91.1%), zinc (84.1%), plomo (82.7%), hierro (62.7%). Estos valores son un claro indicador que existen grandes recursos, que requieren de campañas de exploraciones diamantinas para convertirlos en reservas.

Así mismo, según el INEI (2012), Huancavelica cuenta con recursos para la fabricación de prendas textiles en base a la alpaca. Aunque cerca del 65% del total de cabezas de alpaca se concentran entre Angaraes y Huancavelica. Después de estas dos regiones, se encuentran las provincias de Huaytará y Castrovirreyna. Respecto a las razas de alpacas, en su mayoría son la raza tipo Huacaya, con 255,472 cabezas, luego continúa la raza tipo Suri con 12,278 y del tipo Cruzados son 34,857. De la crianza de alpacas la región puede obtener el recurso que le permita desarrollar las fibras textiles de esta lana. De esa manera desarrollar el sector textil de la región, ya que se cuenta con un recurso de alta calidad para el mundo, como lo es la fibra de lana de alpaca.

Por otro lado, otro sector que puede generar grandes regalías para la región es a través de las actividades acuícolas. La región desarrollo una producción de truchas, en el año 2013, que contribuyó con el 3.4% de la producción nacional. El volumen de producción de Huancavelica fue de 861 toneladas de trucha, lo que representó un monto de \$300,405. El sector destina su producción al mercado nacional e internacional, en un porcentaje de 92% y 8% respectivamente. La importancia de este sector se centra en que, sus procesos demandan mano de obra extensiva, lo que puede generar más puestos de trabajo y mover la economía de la región.

Según el estudio del Gobierno Regional de Huancavelica sobre la Meso Zonificación Ecológica y Económica de Huancavelica (2013), indica que las zonas productivas para diversos sectores económicos, abarcan una superficie de 1'294,379.69 hectáreas, lo cual representa el 58.27% del área total de la región. Como el informe lo menciona, son áreas que cuentan con vocación para implementar proyectos de diversa índole, haciendo uso racional de los recursos naturales renovables y no renovables, incluyendo áreas que por su naturaleza tienen mayor aptitud para el uso agropecuario, forestal, industrial, acuícola, minero, hidroenergético, etc.

**Tecnológico Científico.** Según Benavente (2012), el ocho de junio del 2010 se creó la Ordenanza Regional N°157-GOB. REG-HVCA/CR; esta Ordenanza Regional aprueba la creación del Consejo Regional de Ciencia y Tecnología de Huancavelica (CORCYTEC-HVCA), que es un órgano del Gobierno Regional, en materia de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, el mismo que tiene como finalidad: normar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar planes, proyectos y actividades de ciencia, tecnología e innovación en la región Huancavelica, e impulsar su articulación a los planes nacionales formulados por CONCYTEC.

Algunos de los proyectos que el Corcytec de Huancavelica ha desarrollado son: “Primera Experiencia de Certificación Orgánica de la papa nativa y quinua en Huancavelica – Perú”, “Experiencias de Investigación con Cooperación Internacional en materia de camélidos”, “Amaru – La ruta de las orquídeas”. Así también el Corcytec Huancavelica ha impulsado la promulgación de las leyes 29746 que aprueba la creación del Parque Industrial de Huancavelica; 29337, Ley de Procompite – Cadenas Productivas Priorizadas.

También es importante señalar las prioridades en investigación del Corcytec Huancavelica, las cuales son:

- Ciencias de la Vida y Biotecnología: Camélidos y cultivos nativos y de exportación.
- Ciencia y tecnología de materiales: Nanotecnología, descontaminación del agua con metales pesados (arsénico, cadmio, plomo, cobre, mercurio).
- Tecnología de la información y comunicación (TICs).
- Rescate de tecnologías tradicionales y tecnologías limpias para MYPES.
- Salud: Combatir la desnutrición infantil.
- Estudio y prevención de desastres naturales: Cambio climático, heladas, sequías e inundaciones.

Se indica que por el lado de Concytec, se ha desarrollado tecnología que favorecen los procesos productivos mediante el diseño de herramientas biotecnológicas y ambientales para prevenir la mortalidad neonatal y de las crías de alpacas en las altas montañas de la región Huancavelica. Así mismo, otro beneficio obtenido en el año 2013, fue el mejoramiento de los aspectos nutricionales. Un aspecto que es muy actual es el tema de las energías renovables, por tanto se ha realizado un mapeo de aquellas que tienen potencial de ser provechadas en la región. De acuerdo a lo expuesto en el Atlas Eólico del Perú (2008), documento elaborado por el Ministerio de Energía y Minas, el potencial en Huancavelica es nulo, teniendo a las regiones de Ica, Piura y Cajamarca como las principales fuentes de energía eólica del Perú.

Por parte de la energía solar, se ha revisado el Atlas de Energía Solar (2013), elaborado por el Senamhi, en el cual se indica que Huancavelica sólo cuenta con una estación meteorológica denominada San Lorenzo, ubicada en Tayacaja. Los valores más representativos de esta estación son las temperaturas extremas, cuya mínima es de 10.1 y la máxima de 23.4 grados centígrados. Así mismo no se muestran valores de heliofanía correspondientes a la estación San Lorenzo, presumimos porque no son representativos, esto

debido a que la heliofanía es el brillo solar efectivo expresado en horas, donde la energía solar alcanza o excede el rango de 120 a 210 W/m<sup>2</sup>.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** Es importante empezar esta sección haciendo un recuento histórico de lo que ha sido esta importante zona andina del Perú. Según el portal Huancavelica.com (2013), portal cuyo objetivo es incentivar el turismo en la región, indicó que el poblador primitivo construyó complejos arqueológicos y refugios como Mosoqcancha, Antacocha, Pumaqoria, Astubamba y Paturpampa. Así mismo la historia cuenta que en el año 1,100 d.C. esta región pasó a manos de la cultura Huari, quienes fueron un pueblo conquistador y altamente organizado. Por alguna razón desconocida este pueblo desapareció y aparecieron los Chancas, que se caracterizaron por demostrar siempre una resistencia férrea a los ejércitos incaicos.

Luego viene la época del Virreinato, caracterizada por la esclavitud y las formas aberrantes de trabajo sobre el poblador huancavelicano, obligado a trabajar en condiciones infrahumanas en las minas de mercurio. Posterior a la Independencia del Perú, el general Don José de San Martín crea el departamento de Huancavelica, el 26 de abril de 1822, denominación que se le quitara años después por la escasa población que tenía, hasta 1838, cuando el presidente Gamarra le restablece su categoría de departamento. Ya en el siglo XX, Huancavelica atraviesa una serie de fenómenos climáticos, como etapas de grandes sequías y también grandes inundaciones. Es importante también destacar que en ese siglo, específicamente en la década de los años 1980, el fenómeno social del terrorismo terminó por hundir aún más a esta región, presentándose altas tasas de migración hacia la costa y selva.

Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2013), se han identificado dos submodelos auxiliares correspondientes al valor histórico: patrimonio vivo inmaterial y patrimonio cultural material. El primero hace referencia a las áreas ocupadas por comunidades campesinas, costumbres y tradiciones desde una visión antropológica y

etnológica. El segundo sub modelo, se refiere a toda manifestación del quehacer humano material e inmaterial que por su importancia, valor o significado arqueológico, arquitectónico, histórico, artístico, social, antropológico, tradicional, religioso, etnológico ha sido expresamente declarado como tal.

Una forma de entender la cosmovisión y la forma de pensar del poblador andino, en este caso, trasladado al poblador huancavelicano, es como sigue: “La idiosincrasia del poblador andino hace que la población continúe en el problema del machismo, lo cual implica alimentar más al padre o personas mayores de la familia, siendo el más perjudicado los niños y niñas menores de cinco años” (International Institute for Democracy and Electoral Assistance, 2011, p. 41). Esa forma de pensamiento podría llevar a entender por qué Huancavelica tendría los índices más altos de desnutrición crónica del país.

**Organizacional – Administrativo.** El potencial organizacional y administrativo de Huancavelica depende fundamentalmente de su potencial humano, es por ello que el gobierno central y regional hace esfuerzos a través de diversos organismos en desarrollar y potenciar las competencias entre los trabajadores, a través de una nota de prensa se indicó:

Unos 60 funcionarios, entre alcaldes y regidores, de seis distritos de la provincia de Tayacaja, en Huancavelica, fueron capacitados en sistemas administrativos del Ministerio de Economía y Finanzas, durante un seminario que sobre esta materia organizó la Secretaría Técnica de la Comisión Multisectorial para la Pacificación y Desarrollo Económico Social del Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (ST-CODEVRAEM) de la Presidencia del Consejo de Ministros... Durante esta actividad, el Centro de Servicios de Atención al Usuario (CONNECTAMEF-Huancavelica) precisó sobre los principios regulatorios del sistema de tesorería, el manejo de la caja chica, los fondos por encargo y viáticos, la Cuenta Única del Tesoro Público, el

financiamiento temporal y las fases y procesos de contratación. (Presidencia del Consejo de Ministros, 2015)

**Militar.** Según el Diario Correo (2011), el presidente Ollanta Humala precisó que:

“... en Huancavelica existe un desabastecimiento del 48% de personal militar, ya que sólo alcanzan los mil soldados, empero necesitan más de 1,500 efectivos de las Fuerzas Armadas para el resguardo de la soberanía y combatir el narcoterrorismo en la zonas de emergencia de la región”.

### 5.3. Principios Cardinales de la Región Huancavelica

Los principios cardinales nos permiten identificar las oportunidades y amenazas de la región Huancavelica en referencia a sus actividades económicas más importantes y comparándolas contra las mismas actividades de otras regiones líderes en dicho aspecto. Según D'Alessio (2013) estos cuatro principios cardinales son: (a) Influencia de terceras partes; (b) lazos pasados – presentes; (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos (competidores). Para la región en estudio, se han identificado como las actividades económicas más importantes a: (a) Electricidad y agua; (b) minería; (c) agropecuario.

**Influencia de terceras partes.** De acuerdo al Instituto Peruano de Economía (2015) el sector de electricidad y agua es el que más aporta al VAB de la región Huancavelica. Con respecto a la influencia de terceras partes en este sector, podemos mencionar a los conflictos sociales. Así la Defensoría del Pueblo (2012), en una nota de prensa respecto a la construcción de la central hidroeléctrica Cerro del Águila mencionó:

“El 17 de enero los moradores de Quishuar bloquearon la carretera impidiendo el paso al distrito de Salcabamba. De acuerdo a los pobladores, durante los trabajos de construcción de la hidroeléctrica, varias de las viviendas fueron dañadas, por lo que exigían una indemnización”.

Huancavelica ha sido desde épocas muy antiguas una región minera por excelencia, lamentablemente la depredación de recursos y la explotación de la población a manos de los colonos españoles, terminaron por degradar esta importante actividad económica.

En el caso de la influencia de terceras partes tenemos a las poblaciones aledañas o de influencia de los asentos mineros, que son justamente con los que se suscitan los problemas sociales directos, muchas veces por la falta de control ambiental que muestran algunas empresas, así tenemos que La República (2010) publicó con respecto a la minera Caudalosa, lo siguiente:

“Antes que colapsara el depósito de relave, cerca de las 6 de la tarde del viernes 25 de junio, la compañía ya había sido notificada hasta en 14 oportunidades, entre 2007 y 2010, por la contaminación de ríos y la ampliación y funcionamiento de esa misma relavera, sin permiso del Ministerio de Energía y Minas (Minem). Pese a las infracciones detectadas por el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin), éste nunca logró imponer las sanciones”.

Huancavelica mantiene un expectante potencial agrícola y pecuario, con productos como la papa, el maíz amiláceo, el tarwi, la alverja de grano verde, la fibra de alpaca, etc. Así mismo se sabe que a pesar de que el cultivo de la papa está más extendido en la sierra, regiones como Lima, Arequipa e Ica han desarrollado más el cultivo de consumo y exportación; así Ica es considerada la primera región productora de papa en base a trabajos de riego tecnificado y desarrollo de tecnologías de punta en esta materia. En el tema de la fibra de alpaca, Puno es la primera región en producción de cabezas de alpaca, carne y fibra.

En el caso del sector Agropecuario en relación a este aspecto tema de influencia de terceras partes, uno de los actores muy importantes son los empresarios; y son justamente de estos que se requieren inversiones para el desarrollo de este sector, que es uno de los que más mano de obra mantiene ocupada. Lamentablemente el clima extremo que afecta esta región

muchas veces hace que los riesgos de inversión sean muy altos y finalmente terminan por desanimar al empresariado. Así por ejemplo RPP noticias (2015) reportó:

“En el caso de Acoria, el reporte provino del funcionario de Defensa Civil de la municipalidad, Santos Suárez Bendezú, quien indicó que el daño bordea las 40 hectáreas, entre cultivos de papa, cebada, oca, mashua, maíz y alverja”.

***Lazos pasados y presentes.*** En lazos pasados y presentes no se observa rivalidad histórica entre regiones de este mismo sector como son Lima (Huinco) y Ancash (Cañón del Pato); pero si es preciso indicar que existen ciertos problemas entre Huancavelica e Ica, básicamente porque el agua del cual se provisiona Ica es enteramente de las alturas de Huancavelica. Es así que en un artículo periodístico de Diario Correo (2015), se mencionó:

“...declaró que habría justicia solo si se ejecutan obras de desarrollo en las zonas de donde extraen el agua. Ica ha usufructuado por 70 años el agua de Huancavelica, recordó”.

En el sector Minería, específicamente en el tema de lazos pasados y presentes no se observa rivalidad en este sector con respecto a provincias como Arequipa o Moquegua, pero sí es necesario mencionar que Huancavelica es una de las regiones con la mayor cantidad de pasivos ambientales, además de haber sido una región donde la explotación de la población fue una de las más grandes en la historia de la colonia. Con respecto a los lazos pasados y presentes del sector Agropecuario no se observan rivalidades históricas con otras regiones debido a que las condiciones climáticas son distintas, sólo quedaría mencionar el problema del agua con Ica que se tocó en el punto anterior.

***Contrabalance de intereses.*** El aspecto burocrático para la aprobación de los proyectos de inversión mediante el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) puede



representar dificultades para la fluidez de los proyectos que se presentan dentro del plan. Así mismo, el Gobierno Central debe asignar una partida presupuestal incrementada, para poder desarrollar los proyectos de inversión que se plantean. Sin embargo, ello puede implicar que a otras regiones se les asigne un presupuesto menor, por lo que esto puede representar una complicación. En el sector Agropecuario, específicamente en el tema del agua es muy importante, y es que como se mencionó en un artículo periodístico anterior, Huancavelica está dispuesta a proveer de agua a Ica, siempre y cuando los proyectos de trasvase o embalsamiento de agua se hagan de manera bilateral y con una estrategia de que ganen ambas regiones y no cómo se ha venido haciendo. Sin embargo, en el sector de energía y minería, en esta región no comparten intereses con otras regiones. Los recursos son propios de la región y sólo está en su capacidad de gestión y administración de los mismos para un mayor desarrollo de ambos sectores.

***Conservación de los enemigos o competidores.*** Con respecto a la conservación de los enemigos o competidores en el sector de Energía y Agua, observamos que en Lima la empresa Kallpa ha invertido en la construcción de la Central Térmica de Chilca, con el uso del gas de Camisea. Así mismo se sabe que Huancavelica cuenta con una válvula principal en Rumichaca y podría emplearse esta en la operación de alguna central térmica en Huaytará. Con relación a la conservación de los enemigos o competidores en el sector Minería, se observa que las inversiones en minería actualmente en la región son muy bajas, desde los proyectos de exploración diamantina, hasta la vasta cantidad de pasivos ambientales con los que cuenta; por tanto Huancavelica debería buscar ser atractivo para las inversiones.

En el sector Agropecuario referido a este aspecto de conservación de los enemigos o competidores, lo que se debe buscar es hacer benchmarking con otras regiones líderes, y es que como mencionamos, el desarrollo de regiones como Ica, Lima y Arequipa en temas de

papa se ha debido básicamente a la incorporación en sus prácticas de tecnología en semillas y tecnificación del riego.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la Región Huancavelica (MIO)

Tabla 13

*Matriz de Interés de la Región Huancavelica*

Interés de la Región	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Atraer la inversión privada para industrializar los sub-sectores agrícola, pecuario y acuícola.	Estado* Apurímac**	Junín ** Puno**	Lima **
2 La productividad de la región, de sus diversos sectores económicos vinculados a sus factores claves de éxito.	Estado* Apurímac**	Junín ** Puno**	Lima **
3 Infraestructura vial que favorezca la comunicación entre la población y el desarrollo de corredores logísticos de la región.	Estado* Apurímac*	Junín * Puno*	Lima *
4 La educación superior técnica, desarrollando una mejor oferta especializada en la región.	Estado* Apurímac**	Junín ** Puno**	Lima **
5 Salud de la población infantil. Capital humano que será el principal factor de producción para el futuro crecimiento de la región	Estado* Apurímac*	Junín * Puno*	Lima *

*Interés comunes \**

*Interés opuestos \*\**

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión establecida por la región, se plantean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP):

1. Para el 2025, se habrán otorgado 13 concesiones en los sub-sectores agrícola, pecuario y acuícola. En el 2015, sólo se cuenta con una concesión en el sub-sector acuícola.
2. Para el 2025, la productividad promedio de la región (PBI/PEA) será de S/. 20,000. En el 2015, el valor promedio es de S/. 12,660.

3. Para el 2025, se habrán asfaltado 1,210 km de carretera de la vía nacional y 460 km de carretera de la vía departamental. En el 2015, se tiene asfaltado 818.2 km de la vía nacional y 0 km de la vía departamental.
4. Para el 2025, egresarán anualmente 3,000 técnicos de diversas especialidades. En el 2015, egresan 2,025 técnicos.
5. Para el 2025, la tasa de desnutrición crónica en niños menores a cinco años será menor a 20%. En el 2015, la tasa promedio es de 35%.

## 5.6. Conclusiones

Más del 50% de la población de la región es considerada rural, por ello el acceso que tienen a los servicios básicos es limitado. A esto se suma que gran parte de su actividad económica es de subsistencia o de intercambio, que finalmente no les genera niveles adecuados de ingresos. Así mismo se tiene que la población de Huancavelica se agrupa mayormente en comunidades campesinas, existiendo alrededor de 6,000 de estas, lo que hace en muchos casos, difícil la toma de decisiones por parte del gobierno regional, debido a la fuerte resistencia que ponen estas comunidades, sobre todo a proyectos del tipo minero.

Otro fenómeno que también llama la atención es la tasa neta de migración tan alta que presenta, valores que fueron observados durante los años de 1988 a 1993, donde el terrorismo fue el gran generador de estos movimientos poblacionales. Actualmente el terrorismo como problema social está prácticamente erradicado, pero creemos que las consecuencias de este más la inacción del estado, siguen alimentando el fenómeno de la migración continua; que en el caso de Huancavelica se da en mayores cantidades hacia la selva, Lima e Ica.

El principal potencial de la región Huancavelica es su geografía, debido a que cuenta con gran parte de los pisos altitudinales conocidos en Perú, esto lo convierte en un territorio con diversidad de flora y fauna. En su territorio no cuenta con zona costera propiamente, pero

sí con la región yunga fluvial, con los distritos de Salcahuasi y Colcamba los cuales cuentan con un clima apropiado para la agricultura y sus reservas hídricas asociadas. Con una extensión de 50,168 hectáreas, se encuentra la región Janca o Cordillera, importante por su abastecimiento de agua pura proveniente de los glaciares y nevados, con las cuencas hidrográficas tanto para el este como el oeste. Es importante indicar que desde las cinco cuencas y ríos de Huancavelica se proporciona el agua para el sector agrícola del departamento de Ica. Así mismo, existe un alto potencial acuícola dentro del departamento, por la cantidad de lagunas que presentan en sus zonas andinas, las cuales mediante la inversión en infraestructura se podría administrar con reservorios y embalses de agua.

El potencial en temas de energías alternativas resultan hasta el momento difícil de llevar a cabo, básicamente por el promedio de altitud que presente esta región los parques eólicos están descartados; así mismo el clima tan cambiante y nuboso en gran parte del año, hacen que los niveles de radiación solar no sean efectivos para generar energía eléctrica continua.

En el caso de los principios cardinales, de lo expuesto se concluye que la influencia de terceras partes tiene un gran impacto en la situación de la región, donde los empresarios, las comunidades campesinas, que son más de 6,000, el estado y las autoridades distritales, provinciales y regionales tienen una gran influencia en el desarrollo de Huancavelica; así mismo existen lazos pasados y presentes que definen gran parte de lo que es la región, como fue el terrorismo. En el caso del contrabalance de intereses, no se encuentra relación con otras regiones; y finalmente en el tema de conservación de los enemigos y competidores, lo importante es dar una mirada a aquellas cosas buenas que otras regiones hacen y realizar planes de benchmarking para aplicar lo mejor y que sea aplicable a la realidad de Huancavelica.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

En la matriz FODA, luego de realizar el análisis de la situación actual obtenemos el análisis del entorno y la evaluación interna de nuestra organización. Con ello se plantean las primeras acciones para establecer el plan estratégico. En esta matriz se muestra el cómo podemos aprovechar las oportunidades que se nos presenta en el entorno, con las fortalezas internas que contamos actualmente. Por otro lado, al cruzar las debilidades con las oportunidades, debemos establecer estrategias que nos permitan mejorar o buscar aprovechar las oportunidades, y así, evitar que otros puedan aprovecharlas.

Por otro lado, en el caso de las amenazas que son las situaciones adversas que nos impiden lograr los objetivos, contamos con las fortalezas que nos soportarán para poder enfrentar dichas amenazas, sin embargo, debemos evitar las amenazas que estén directamente ligadas con nuestras debilidades.

En el caso de la región Huancavelica, realizando la matriz FODA se ha determinado 46 estrategias las cuales se muestran en la Tabla 14, con ello se inicia el proceso de elaboración de estrategias.

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

Del análisis se determina que la región Huancavelica se encuentra dentro de la zona Defensiva, esto es debido a que la región carece de productos y servicios sin valor agregado y menos aún son competitivos. Dada la ubicación defensiva de la región Huancavelica, es recomendable establecer estrategias alternativas que permitan sobrevivir y superar la situación crítica de la forma más eficaz, desarrollando las estrategias de tipo reducción de costos, atrincheramiento, fusión, desposeimiento y cosechar. En la Figura 11, se muestra la ubicación actual de la región Huancavelica.

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

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Índices de seguridad ciudadana	D1	Nivel de infraestructura vial y telecomunicaciones	
	F2	Recursos hidroenergéticos	D2	Recurso humano calificado para los sectores económicos	
	F3	Concentración de alpacas	D3	Liderazgo político, técnico y social de las autoridades	
	F4	Nivel de recursos mineros polimetálicos	D4	Nivel de población urbana	
	F5	Suelos adecuados para el cultivo de leguminosas, tubérculos y cereales	D5	Nivel de población bancarizada	
	F6	Recurso hídrico (lagunas, lagos y ríos) para el desarrollo de la agricultura y acuicultura	D6	Inversión privada en la región y formalidad del empleo	
	F7	Tradición textil en la población	D7	Niveles de producción para exportación con valor agregado	
			D8	Saneariamiento en la región (agua potable y desagüe)	
			D9	Niveles de nutrición en menores de cinco años	
			D10	Nivel de alfabetismo de la población	
			D11	Capacidad de distribución de riqueza entre la población	
			D12	Tasa neta de migración de la población	
			D13	Investigación y desarrollo	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTAR		ESTRATEGIAS DO - BUSCAR	
O1	Demanda de minerales	FO1	Participar en ferias y conferencias internacionales mostrando el potencial hidroenergético de Huancavelica, para atraer inversionistas socialmente responsables (mediante asociaciones público privadas APP).	DO1	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.
O2	Demanda externa de energía eléctrica	FO2	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	DO2	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.
O3	Acuerdos comerciales internacionales (TLC)	FO3	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	DO3	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.
O4	Incremento en la demanda mundial de alimentos con mayor aporte nutritivo	FO4	Mejorar la productividad del subsector agrícola (desarrollo de tecnología, investigación, capacitación de mano de obra), a través de cultivos pilotos de papa, maíz amiláceo, cebada de grano y habas.	DO4	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.
O5	Tendencia mundial para el uso de fibras finas y ecológicas en las prendas, como las de alpaca	FO5	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	DO5	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.
O6	Desarrollo económico del país	FO6	Diseñar un plan de marketing operativo, orientado al consumo de productos de la región bajo determinadas marcas posicionadas en el mercado y que reflejen la identidad del país. Como ejemplo: Alicorp, Viva la Papa, La Negrita	DO6	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.
O7	La Marca Perú es cada vez más apreciada a nivel internacional	FO7	Crear asociaciones entre comunidades campesinas productoras agrícolas y grandes supermercados y restaurantes para la venta y uso de productos huancavelicanos.	DO7	En asociación con entidades del Ministerio de Salud, desarrollar campañas en la población en materia de alimentación con el uso de productos nutritivos propios de la región.
		FO8	Realizar convenios de desarrollo de la competitividad agrícola con entidades mundiales como la Food and Agriculture Organization (FAO) de las Naciones Unidas y organismos nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y Universidad Nacional Agraria La Molina	DO8	En asociación con entidades del Ministerio de Educación, promover el esquema de Residentado Educativo, con docentes recién egresados que inicien sus actividades educativas en pueblos rurales por un período de un año, luego de ello podrá calificar para ingresar al magisterio público.
		FO9	Establecer condiciones y requisitos en la concesión de recursos para que se elaboren productos intermedios como papa cortada precocida para fast foods, pollerías y restaurantes	DO9	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.
		FO10	Ejecutar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de agroindustria y/o como participantes en la cadena de producción, mediante la implementación de negocios inclusivos.	DO10	Gestionar frente al Gobierno Central el incremento de la partida presupuestal de la Región, sustentando mediante el portafolio de proyectos de inversión y operación.
		FO11	Desarrollar la tecnificación en el manejo de aguas naturales de ríos, lluvias, nevados, mediante la creación de reservorios; para los sectores agropecuarios y acuícolas.	DO11	Gestionar el desarrollo de corredores económicos entre Huancavelica y regiones como Junín, Ayacucho, Ica y Lima, con el objetivo de incrementar el tamaño de mercado para la producción de la región Huancavelica.
		FO12	Impulsar y promover la comercialización de productos artesanales de la región Huancavelica con la marca Perú.	DO12	Asesorar en la formación de empresas comunitarias de corte tipo Pyme o Mype que tengan capacidad de acceso al crédito
		FO13	En asociación con centros de producción textil de la región Arequipa, establecer un área de promoción de la producción de tejidos en fibra de alpaca y de artesanías bajo la Marca Perú, para el incremento de la demanda nacional y extranjera.	DO13	En asociación con instituciones educativas y con asesoría del Ministerio de Educación, desarrollar la infraestructura educativa superior con el objetivo de hacer más calificada la mano de obra de la región y ello contribuirá a mejorar la competitividad de la parte productiva de Huancavelica.
				DO14	En asociación con empresas prestadoras de servicios, concesionar la construcción de infraestructura de saneamiento (agua potable y desagüe) generando condiciones que hagan más atractiva la región para la inversión.
				DO15	Implementación de pavimento de concreto en lugar de asfalto convencional para reducir el mantenimiento de vías.

Tabla 14

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

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	F1	Índices de seguridad ciudadana	D1	Nivel de infraestructura vial y telecomunicaciones	
	F2	Recursos hidroenergéticos	D2	Recurso humano calificado para los sectores económicos	
	F3	Concentración de alpacas	D3	Liderazgo político, técnico y social de las autoridades	
	F4	Nivel de recursos mineros polimetálicos	D4	Nivel de población urbana	
	F5	Suelos adecuados para el cultivo de leguminosas, tubérculos y cereales	D5	Nivel de población bancarizada	
	F6	Recurso hídrico (lagunas, lagos y ríos) para el desarrollo de la agricultura y acuicultura	D6	Inversión privada en la región y formalidad del empleo	
	F7	Tradición textil en la población	D7	Niveles de producción para exportación con valor agregado	
			D8	Saneamiento en la región (agua potable y desagüe)	
			D9	Niveles de nutrición en menores de cinco años	
			D10	Nivel de alfabetismo de la población	
			D11	Capacidad de distribución de riqueza entre la población	
			D12	Tasa neta de migración de la población	
			D13	Investigación y desarrollo	

<b>AMENAZAS</b>		<b>ESTRATEGIAS FA - CONFRONTAR</b>		<b>ESTRATEGIAS DA - EVITAR</b>	
A1	Cambios climáticos (deshielos, lluvias torrenciales, desastres naturales, temperaturas extremas, etc.)	FA1	Realizar "Investigación y Desarrollo" en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías.	DA1	Con asesoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones establecer un comité, con especialistas en proyectos de inversión pública, priorizando la trazabilidad de proyectos de infraestructura vial tanto para carreteras de la vía nacional y departamental; comunicando más a la población entre las provincias de Huancavelica e incluso con otras regiones.
A2	Movimientos de izquierda externos a la región que generen conflictos sociales	FA2	Difundir en la población los beneficios sociales y económicos que generará los conglomerados industriales.	DA2	Atraer grandes empresas privadas (mediante asociaciones público privadas) y acordar que se incluyan planes de capacitación a los trabajadores, en técnicas y tecnologías que incrementen la productividad de los diferentes sectores económicos.
A3	Inestabilidad política y cambios en las políticas del gobierno central.	FA3	Promocionar los proyectos mineros de la región, como inversiones rentables y sostenibles, en ferias nacionales e internacionales de minería.	DA3	Asegurar que la contratación de empleados y funcionarios públicos sea mediante concursos públicos, certificados por una consultora en recursos humanos garantizando la captación del personal más adecuado y calificado.
A4	Contexto de incertidumbre en la economía global	FA4	Establecer mesas de dialogo semestrales entre el gobierno, empresa y población para comunicar planes, resultados y beneficios.	DA4	Con asesoría del Ministerio de Trabajo se implementará un banco de empleo regional (oficina física), en el que se registre a la población sub empleada o informalmente empleada, siendo también el nexo con las empresas.
A5	Narcotráfico y terrorismo	FA5	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	DA5	Atraer grandes empresas privadas (mediante asociaciones público privadas) que han desarrollado el saber hacer (knowhow), generando mayor valor agregado a la cadena productiva de la región.
A6	Políticas de Estado que centralizan, burocratizan y desaceleran la aprobación de proyectos de inversión pública.	FA6	Desarrollar proyectos hídricos integrales con las regiones Ica y Ayacucho.	DA6	Establecer el esquema de Residentado Educativo, con docentes recién egresados que inicien sus actividades educativas en pueblos rurales por un período de un año, luego de ello podrán calificar para ingresar al magisterio público.
A7	Políticas de Estado en materia de desarrollo de infraestructura vial y comunicación en las regiones del país.	FA7	Realizar estudios sociológicos y antropológicos sobre la cultura de la población de Huancavelica para evitar y/o manejar los conflictos sociales.	DA7	Atraer inversión privada (mediante asociaciones público privadas) y establecer acuerdos con dichas empresas para mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.
A8	Políticas de Estado deficientes en materia de educación y salud	FA8	En asociación con comunidades productoras de trucha de la región Junín, capacitar a la población de Huancavelica en la crianza de truchas a nivel familiar y comunitario para la producción local que pueda abastecer a las familias.	DA8	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.
				DA10	Desarrollar campañas en la población en materia de alimentación con el uso productos nutritivos propios de la región para reducir el nivel de desnutrición en los niños.
				DA11	Reestructurar la organización del gobierno Regional con el objetivo de reducción de costos operativos.

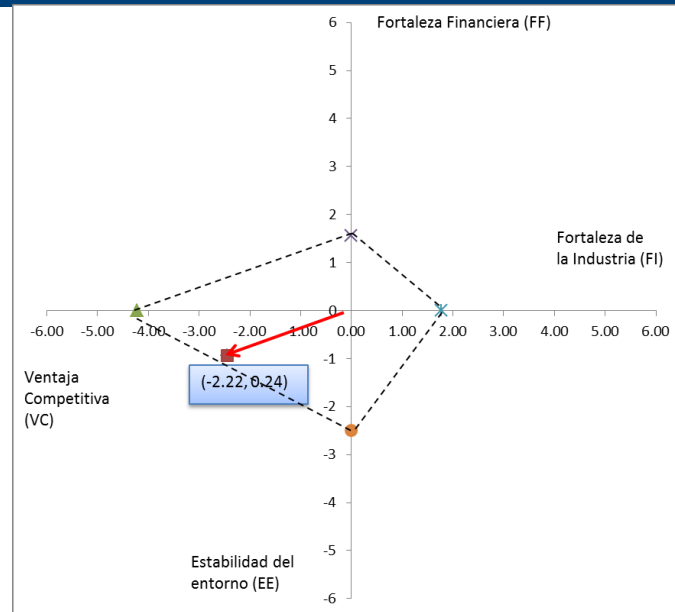


Figura 11. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group, tiene un antecedente netamente empresarial, orientado sustancialmente a mapear la situación de los productos que se fabrican, comercializan o se venden con respecto a la participación relativa en el mercado y su capacidad de generar caja para la empresa, expresado en el crecimiento que han tenido las ventas de dicho producto en la industria en general.

La región Huancavelica cuenta con ciertos productos como la papa, la lana de alpaca y la trucha que se ubican en el cuadrante de signo de interrogación, tal como se indica en la figura 12, sus productos poseen una baja participación relativa del mercado, sobre todo en la lana de alpaca y la trucha; siendo la papa la que más se acerca al cuadrante estrella. A la vez se tiene que las industrias de los productos mencionados tienen un fuerte crecimiento. Bajo este escenario y como indica la teoría las estrategias a aplicar son intensivas o desinvertir. Bajo este escenario y al ser la región un ente estatal y no empresarial, el desinvertir debería entenderse como la gestión de transferir ese potencial a la empresa privada, obviamente respaldados en el análisis del gran potencial de los productos mencionados.



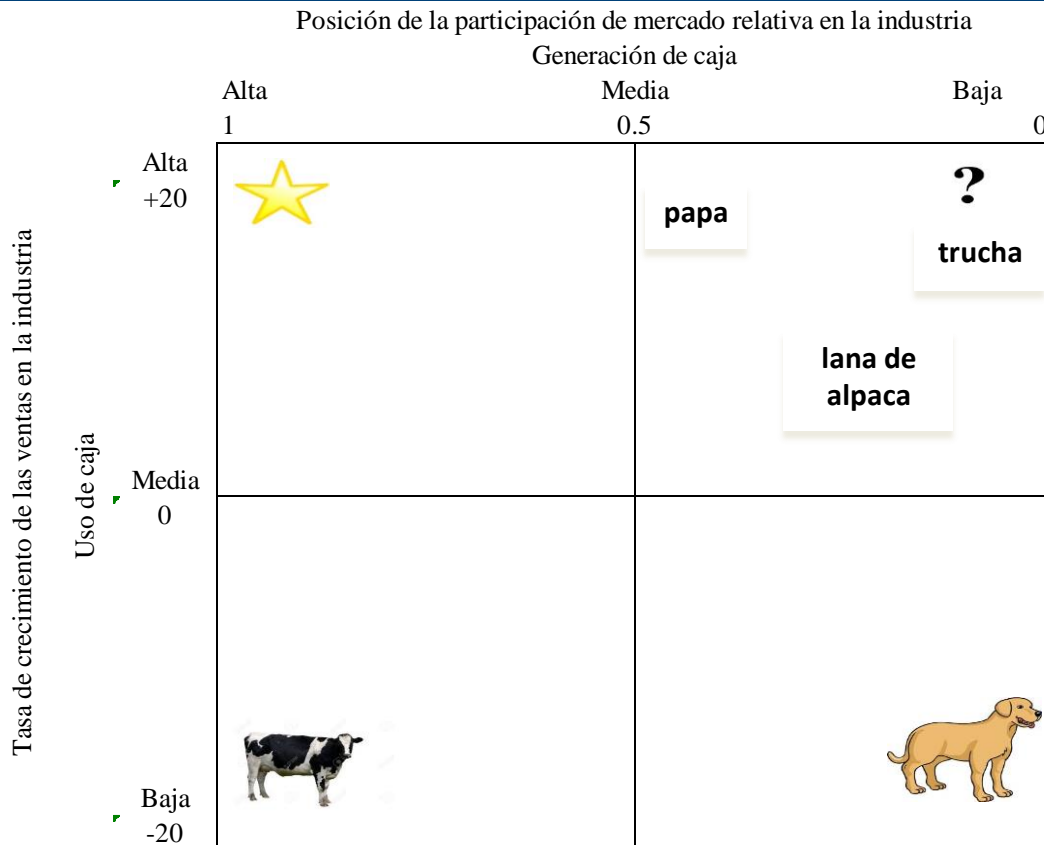


Figura 12. Matriz Boston Consulting Group

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

Esta matriz nos permite establecer estrategias enfocadas en la situación externa como el análisis interno, desde un punto de vista de valores promedio de ambas dimensiones. Con ello, la región Huancavelica se ubica en el área número VIII, con un promedio EFE bajo y un promedio EFI promedio. Este es el cuadrante donde en el Gobierno Regional se deberán tomar decisiones de Cosechar, lo que significa que se deben aprovechar aquellos recursos en los cuales exista potencial para que sirvan de base para poder pasar a la segunda región, siendo las estrategias defensivas a desarrollar. En la Figura 13, se muestra la ubicación actual de la región Huancavelica.

Esta matriz refleja las condiciones de la región Huancavelica, a pesar de tener oportunidades para lograr su desarrollo no son aprovechadas debido a la falta de potenciar sus fortalezas internas. Así mismo, una gran cantidad de debilidades dentro de los procesos internos de la región establecen la obligatoriedad de realizar esfuerzos mayores para evitar o

mitigar a las amenazas a las que deba enfrentar la región. En ese sentido, Huancavelica debe mantener una postura defensiva para superar la condición que se encuentra, optando por estrategias de tipo cosechar.

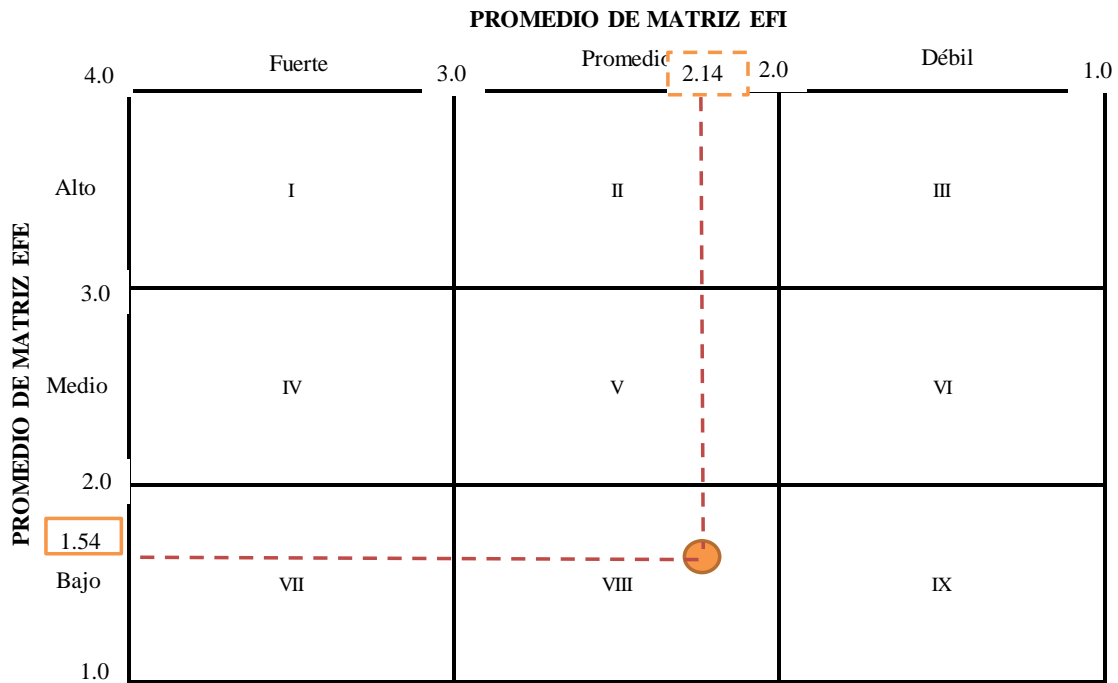


Figura 13. Matriz interna y externa.

### 6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la siguiente Figura 14, se muestra a la región Huancavelica en una posición competitiva débil, sin embargo, debido a las funciones establecidas en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, no se podrá planificar las estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercado y desarrollo de productos. Por otro, lado, siendo Huancavelica una región las estrategias de tipo liquidación no son una opción adecuada. En esos aspectos será muy importante concentrarse para asegurar un desarrollo de la región. En la Tabla 15, se indican las estrategias de integración horizontal y desposeimiento a ser desarrolladas para mejorar a Huancavelica hacia una posición competitiva fuerte.

**RÁPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO**

<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	<p><i>Cuadrante II</i></p> <p><b>REGION HUANCAVELICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Mercados</li> <li>• Penetración en el Mercado</li> <li>• Desarrollo de Productos</li> <li>• Integración Horizontal</li> <li>• Desposeimiento</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<p><i>Cuadrante I</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Mercados</li> <li>• Penetración en el Mercado</li> <li>• Desarrollo de Productos</li> <li>• Integración vertical hacia adelante</li> <li>• Integración vertical hacia atrás</li> <li>• Integración Horizontal</li> <li>• Diversificación Concéntrica</li> </ul>	<b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
	<p><i>Cuadrante III</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrinchamiento</li> <li>• Diversificación Concéntrica</li> <li>• Diversificación Horizontal</li> <li>• Diversificación Conglomerada</li> <li>• Desposeimiento</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<p><i>Cuadrante IV</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación Concéntrica</li> <li>• Diversificación Horizontal</li> <li>• Diversificación Conglomerada</li> <li>• Aventura Conjunta</li> </ul>	

**LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Figura 14. Cuadrantes de la Gran Estrategia

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

Luego de realizar el emparejamiento de las matrices iniciamos la primera matriz en la cual empezamos a rescatar las estrategias específicas de las matrices previamente trabajadas que nos ayudarán a alcanzar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 15, se contabiliza la frecuencia de cada estrategia en las matrices FODA, PEYEA, BGC, IE y GE. Con ello, se pueden obtener aquellas estrategias que tienen mayor cantidad de repeticiones.

Según la teoría, deberían escogerse aquellas estrategias cuyo conteo general resulta de tres o más veces. Las estrategias que no logran ese puntaje quedarán como estrategias de contingencia; es decir durante el proceso de operación de las estrategias retenidas y en caso no logren lo planteado se optará por utilizar las de contingencia. Así mismo, según D'Alessio (2013) las estrategias retenidas no deben ser las externas alternativas, ni las genéricas, deben ser explícitamente las específicas. De las 35 estrategias establecidas, solamente 20 de ellas han obtenido un puntaje considerable (tres o mayor que tres), para que continúen en el proceso decisión estratégica.

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica

ESTRATEGIA ALTERNATIVA	ESTRATEGIAS ESPECÍFICA	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Desposeimiento	Participar en ferias y conferencias internacionales mostrando el potencial hidroenergético de Huancavelica, para atraer inversionistas socialmente responsables (mediante asociaciones público privadas APP).	X			X	2
2	Desinversión / Desposeimiento	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	X		X	X	3
3	Desposeimiento	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	X	X	X	X	4
4	Aventura Conjunta	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	X	X		X	3
5	Diversificación horizontal	Diseñar un plan de marketing operativo, orientado al consumo de productos de la región bajo determinadas marcas posicionadas en el mercado y que reflejen la identidad del país. Como ejemplo: Alicorp, Viva la Papa, La Negrita	X			X	2
6	Alianza estratégica	Crear asociaciones entre comunidades campesinas productoras agrícolas y grandes supermercados y restaurantes para la venta y uso de productos huancavelicanos.	X	X		X	4
7	Alianza estratégica	Realizar convenios de desarrollo de la competitividad agrícola con entidades mundiales como la Food and Agriculture Organization (FAO) de las Naciones Unidas y organismos nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y Universidad Nacional Agraria La Molina	X	X		X	3
8	Desposeimiento	Establecer condiciones y requisitos en la concesión de recursos para que se elaboren productos intermedios como papa cortada precocida para fast foods, pollerías y restaurantes	X	X	X	X	4
9	Atrincheramiento	Desarrollar la tecnificación en el manejo de aguas naturales de ríos, lluvias, nevados, mediante la creación de reservorios; para los sectores agropecuarios y acuícolas.	X	X		X	3
10	Desposeimiento	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	X	X	X	X	4
11	Desposeimiento	Promocionar los proyectos mineros de la región, como inversiones rentables y sostenibles, en ferias nacionales e internacionales de minería.	X		X	X	3
12	Integración vertical hacia atrás	Establecer mesas de dialogo semestrales entre el gobierno, empresa y población para comunicar planes, resultados y beneficios.	X				1
13	Alianza Estratégica	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	X	X		X	4
14	Alianza estratégica	Desarrollar proyectos hídricos integrales con las regiones Ica y Ayacucho.	X			X	2
15	Alianza Estratégica	En asociación con comunidades productoras de trucha de la región Junín, capacitar a la población de Huancavelica en la crianza de truchas a nivel familiar y comunitario para la producción local que pueda abastecer a las familias.	X	X			2
16	Alianza Estratégica / Desposeimiento	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	X	X		X	4
17	Alianza Estratégica / Desposeimiento	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.	X	X		X	4
18	Alianza Estratégica	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	X	X		X	4
19	Alianza Estratégica / Desposeimiento	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	X	X	X	X	4
20	Desposeimiento	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.	X	X	X	X	4
21	Desposeimiento	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.	X	X		X	4
22	Alianza Estratégica	Gestionar el desarrollo de corredores económicos entre Huancavelica y regiones como Junin, Ayacucho, Ica y Lima, con el objetivo de incrementar el tamaño de mercado para la producción de la región Huancavelica.	X	X		X	4
23	Alianza Estratégica	En asociación con entidades del Ministerio de Salud, desarrollar campañas en la población en materia de alimentación con el uso de productos nutritivos propios de la región.	X			X	2
24	Alianza Estratégica	En asociación con entidades del Ministerio de Educación, promover el esquema de Residencia Educativa, con docentes recién egresados que inicien sus actividades educativas en pueblos rurales por un período de un año, luego de ello podrá calificar para ingresar al magisterio público.	X				1
25	Alianza Estratégica	Con asesoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones establecer un comité, con especialistas en proyectos de inversión pública, priorizando la trazabilidad de proyectos de infraestructura vial tanto para carreteras de la vía nacional y departamental; comunicando más a la población entre las provincias de Huancavelica e incluso con otras regiones.	X	X		X	3
26	Integración vertical hacia atrás	Con asesoría del Ministerio de Trabajo se implementará un banco de empleo regional (oficina física), en el que se registre a la población sub empleada o informalmente empleada, siendo también el nexo con las empresas.	X				1
27	Alianza Estratégica / Desposeimiento	Atraer grandes empresas privadas (mediante asociaciones público privadas) que han desarrollado el saber hacer (knowhow), generando mayor valor agregado a la cadena productiva de la región.	X	X		X	3
28	Alianza Estratégica	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.	X	X		X	4
29	Alianza Estratégica	Asesorar en la formación de empresas comunitarias de corte tipo Pyme o Mype que tengan capacidad de acceso al crédito	X	X			2
30	Atrincheramiento	Reestructurar la organización del gobierno Regional con el objetivo de reducción de costos operativos.	X	X			2
31	Integración vertical hacia atrás	Gestionar frente al Gobierno Central el incremento de la partida presupuestal de la Región, sustentando mediante el portafolio de proyectos de inversión y operación.	X				1
32	Atrincheramiento	Implementación de pavimento de concreto en lugar de asfalto convencional para reducir el mantenimiento de vías.	X	X			2
33	Integración Horizontal	En asociación con centros de producción textil de la región Arequipa, establecer un área de promoción de la producción de tejidos en fibra de alpaca y de artesanías bajo la Marca Perú, para el incremento de la demanda nacional y extranjera.	X	X			2
34	Alianza Estratégica	En asociación con instituciones educativas y con asesoría del Ministerio de Educación, se desarrollará la infraestructura educativa superior con el objetivo de hacer más calificada la mano de obra de la región y ello contribuirá a mejorar la competitividad de la parte productiva de Huancavelica.	X	X			2
35	Alianza Estratégica	En asociación con empresas prestadoras de servicios, se concesionará la construcción de infraestructura de saneamiento (agua potable y desagüe) generando condiciones que hagan más atractiva la región para la inversión.	X	X			2

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

En la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Tabla 16. Estas acciones serán contrastadas con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; asignándoles un peso y un valor por cada una de las estrategias. Con ello se podrá determinar las estrategias más relevantes y necesarias de implementar en la región.

El valor promedio debería ser cinco, por tanto todas aquellas estrategias cuyo resultado es mayor a este valor son consideradas aceptables y por tanto se debe considerar retenerlas. Las estrategias que obtengan valores entre cuatro y cinco quedarán a criterio del evaluador. Para el caso en particular de Huancavelica y luego de realizar este proceso, se obtuvieron 12 estrategias retenidas. A pesar de no alcanzar el puntaje mayor a cinco, se han tomado en cuenta dos estrategias adicionales, las cuales están vinculadas con los objetivos de largo plazo de concesionar recursos para el sub-sector agrícola e incrementar el nivel de productividad, esta decisión fue tomada para reforzar las diez estrategias ya establecidas.

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

La evaluación por la Matriz de Rumelt forma parte de los dos últimos filtros para las estrategias planteadas. En esta se evalúa la consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja, criterios de evaluación que planteó Rumelt en 1980, para dar por aceptadas las estrategias para los objetivos de largo plazo, como se muestra en la Tabla 17.

De dicha tabla se observa que las 12 estrategias retenidas calzan coherentemente con los cuatro criterios mencionados. En el caso de consistencia se puede ver que ninguna de las estrategias presenta inconsistencias en sus objetivos y políticas; así mismo las estrategias se adaptan fácilmente al entorno externo y cambios que pudieran darse; igualmente gran parte de las estrategias planteadas se orientan a facilitar a que la empresa privada tome las riendas de los negocios; por tanto no debería existir problemas de factibilidad.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS RETENIDAS																																						
		E2: Ofrecer concesiones tributarias a inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como papé, carapulcra, chifón, harina, almidón, etc.	E3: Concesionar y establecer mecanismos de exoneración tributaria para atraer grandes inversionistas a zonas de mayor producción de (plantas piloto) mediante las asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	E4: Facilitar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	E5: Fomentar asociaciones entre comunidades campesinas productoras agrícolas y grandes supermercados y restaurantes para la venta y uso de productos huancavelicanos.	E7: Realizar convenios de desarrollo de la competitividad agrícola con entidades mandales como la Food and Agriculture Organization (FAO) de las Naciones Unidas y organismos nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y Universidad Nacional Agraria La Molina	E8: Establecer condiciones y requisitos en la concesión de recursos para fomentar la elaboración de productos intermedios como fast foods, pollerías y restaurantes	E9: Fomentar la tecnificación en el manejo de aguas naturales de ríos, lluvias, nevados, mediante la creación de reservorios; para los sectores agropecuarios y acuícolas.	E10: Concesionar y/o exonerar de tributos a los inversionistas con la condición de fomentar la "Investigación y Desarrollo" en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	E11: Promocionar los proyectos mineros de la región, como inversiones sostenibles, en ferias nacionales de interacciones de minería.	E13: En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, se desarrollará el programa piloto con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	E16: A través de proyectos de concesión, licitar la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	E17: A través de proyectos de concesión, licitar el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	E18: Facilitar y asegurar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica, escuelas políticas en la región con el objeto de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	E19: Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la producción de trabajo formal y con beneficios.	E20: Ofrecer concesiones y exoneraciones tributarias a inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo que hayan nacido de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	E21: Ofrecer concesiones y exoneraciones tributarias a inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que residan por más de tres años en la región.	E22: Gestionar el desarrollo de corredores económicos entre Huancavelica y Junín, Ayacucho, Ica y Lima, con el objetivo de incrementar el tamaño de mercado para la producción de la región Huancavelica.	E25: Con asesoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones se establecerá un comité, con especialistas en proyectos de inversión pública, priorizando la trazabilidad de proyectos de infraestructura vial tanto para carreteras de la vía nacional y departamental, comunicando más a la población entre las provincias de Huancavelica e incluso con otras regiones.	E27: Atraer grandes empresas privadas (mediante asociaciones público privadas) que han desarrollado el saber hacer (knowhow), generando mayor valor agregado a la cadena productiva de la región.	E28: Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como fomentar la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.																			
Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.					
<b>OPORTUNIDADES</b>																																								
1	Demanda de minerales	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18		
2	Demanda externa de energía eléctrica	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
3	Incremento en la demanda mundial de alimentos con mayor aporte nutritivo	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
4	Tendencia mundial para el uso de fibras finas y ecológicas en las prendas, como las de alpaca	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Desarrollo económico del país	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7	La Marca Perú es cada vez más apreciada a nivel internacional	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16		
<b>AMENAZAS</b>																																								
1	Cambios climáticos (deshielos, lluvias torrenciales, desastres naturales, temperaturas extremas, etc.)	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	2	0.08	4	0.16	3	0.12	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08		
2	Movimientos de izquierda externos a la región que generen conflictos sociales	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08		
3	Inestabilidad política y cambios en las políticas del gobierno central.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1		
4	Contorno de incertidumbre en la economía global	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24				
5	Narcotráfico y terrorismo	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	1	0.04	3	0.12		
6	Políticas de Estado que centralizan, burocratizan y desaceleran la aprobación de proyectos de inversión pública.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.1		
7	Políticas de Estado en materia de desarrollo de infraestructura vial y comunicación en las regiones del país.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16
8	Políticas de Estado deficientes en materia de educación y salud	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1		
<b>FORTALEZAS</b>																																								
1	Índices de seguridad ciudadana	0.03	1	0.03	4	0.12	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12
2	Recursos hidroenergéticos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3	Concentración de alpacas	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28		
4	Nivel de recursos mineros polimetálicos	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
5	Suelos adecuados para el cultivo de leguminosas, tubérculos y cereales	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32		
6	Recurso hídrico (lagunas, lagos y ríos) para el desarrollo de la agricultura y acuicultura	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32
7	Tradición textil en la población	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
<b>DEBILIDADES</b>																																								
1	Nivel de infraestructura vial y telecomunicaciones	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14		
2	Recurso humano calificado para los sectores económicos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28		
3	Liderazgo político, técnico y social de las autoridades	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
4	Nivel de población urbana	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	3	0.09	1	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09		
5	Nivel de población bancarizada	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	2	0.06		
6	Inversión privada en la región y formalidad del empleo	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21		
7	Niveles de producción para exportación con valor agregado	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15		
8	Sanearamiento en la región (agua potable y desagüe)	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	2	0.06	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12		
9	Niveles de nutrición en menores de cinco años	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03		
10	Nivel de alfabetismo de la población	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	2	0.0																														

	<b>ESTRATEGIAS RETENIDAS</b>	<b>CONSISTENCIA</b>	<b>CONSONANCIA</b>	<b>FACTIBILIDAD</b>	<b>VENTAJA</b>	<b>SE ACEPTA</b>
E2	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	SI	SI	SI	SI	SI
E13	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	SI	SI	SI	SI	SI
E16	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	SI	SI	SI	SI	SI
E17	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E18	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	SI	SI	SI	SI	SI
E19	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	SI	SI	SI	SI	SI
E20	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.	SI	SI	SI	SI	SI
E21	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.	SI	SI	SI	SI	SI
E28	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.	SI	SI	SI	SI	SI

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La Matriz de Ética contrasta las estrategias con tres aspectos éticos fundamentales: los derechos, la justicia y el utilitarismo. En el tema de los derechos, se evalúa el impacto que generan sobre la vida, la propiedad, al libre pensamiento, a la privacidad, a la libertad de conciencia; así mismo los stakeholders tienen el derecho de ser escuchados cuando sus derechos se vean afectados. En relación a la justicia, debe existir total transparencia y equidad en la distribución de beneficios y cargas; así mismo deben existir normas de compensación. Finalmente el aspecto de utilitarismo busca que los beneficios alcancen a la mayor cantidad de personas y que el tiempo sea el mayor posible.

Para el caso de Huancavelica se ha analizado también si las estrategias se alinean con los valores establecidos por la región. Así y como se puede observar en la Tabla 18, las estrategias se encuentran alineadas con todos los aspectos éticos mencionados e intrínsecamente con los valores mencionados en el capítulo dos.

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

Esta matriz se obtiene una vez que culminamos el proceso de análisis de las estrategias, con ello tenemos las estrategias primarias o retenidas, y a su vez, las estrategias secundarias o no retenidas nos servirán para poder aplicar dichas estrategias a lo largo del plan estratégico. En la Tabla 19 se muestra las 12 estrategias retenidas obtenidas. Así mismo, en la Tabla 20 se muestran las ocho estrategias de contingencia.

Es importante mencionar que las estrategias de contingencia, como su nombre lo indica deberían aparecer en algún momento del proceso, es decir no deberían ser descartadas; más por el contrario deben considerarse en caso alguna de las retenidas no calzara con el proceso de implementación. Las únicas estrategias que de por sí se deben descartar por completo son aquellas que no hayan pasado el filtro de la Matriz de Ética.





Tabla 19

*Matriz Estrategias Retenidas*

<b>ESTRATEGIAS</b>	
E2	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.
E3	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.
E4	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.
E10	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.
E13	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.
E16	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.
E17	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.
E18	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.
E19	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.
E20	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.
E21	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.
E28	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.

Tabla 20

*Matriz de Estrategia de Contingencia*

<b>ESTRATEGIAS</b>	
E6	<p>Crear asociaciones entre comunidades campesinas productoras agrícolas y grandes supermercados y restaurantes para la venta y uso de productos huancavelicanos.</p>
E7	<p>Realizar convenios de desarrollo de la competitividad agrícola con entidades mundiales como la Food and Agriculture Organization (FAO) de las Naciones Unidas y organismos nacionales como el Ministerio de Agricultura, Ministerio de la Producción y Universidad Nacional Agraria La Molina</p>
E8	<p>Establecer condiciones y requisitos en la concesión de recursos para que se elaboren productos intermedios como papa cortada precocida para fast foods, pollerías y restaurantes</p>
E9	<p>E9: Desarrollar la tecnificación en el manejo de aguas naturales de ríos, lluvias, nevados, mediante la creación de reservorios; para los sectores agropecuarios y acuícolas.</p>
E11	<p>Promocionar los proyectos mineros de la región, como inversiones rentables y sostenibles, en ferias nacionales e internacionales de minería.</p>
E22	<p>Gestionar el desarrollo de corredores económicos entre Huancavelica y regiones como Junín, Ayacucho, Ica y Lima, con el objetivo de incrementar el tamaño de mercado para la producción de la región Huancavelica.</p>
E25	<p>Con asesoría del Ministerio de Transportes y Comunicaciones establecer un comité, con especialistas en proyectos de inversión pública, priorizando la trazabilidad de proyectos de infraestructura vial tanto para carreteras de la vía nacional y departamental; comunicando más a la población entre las provincias de Huancavelica e incluso con otras regiones.</p>
E27	<p>Atraer grandes empresas privadas (mediante asociaciones público privadas) que han desarrollado el saber hacer (knowhow), generando mayor valor agregado a la cadena productiva de la región.</p>

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

Para analizar si las estrategias retenidas soportan los objetivos de largo plazo debemos de plantear la matriz de doble entrada, y a su vez, están alineadas con los intereses de la región Huancavelica. En la Tabla 21 se identifica cuáles son las estrategias que apoyan a cada objetivo. En esta etapa es muy poco probable que alguna de las estrategias no alcance ninguno de los OLP's; si fuera el caso dicha estrategia debería pasar a ser de contingencia.

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

La importancia de esta matriz radica fundamentalmente en la capacidad previa de haber analizado muy bien a todos los jugadores, es decir a los competidores actuales, sustitutos y a los entrantes. De tal forma de mapear posibles confrontaciones entre las estrategias retenidas y la capacidad de los competidores ante estas.

Según D'Alessio (2013), antes de decidir las estrategias a retener, es relevante evaluar que harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia. Igualmente se debe considerar que harán los aliados y los socios estratégicos, quienes también reaccionarán ante la implementación de las diversas estrategias adoptadas por la organización. Un competidor es medido si tiene una Alta o Baja posibilidad de enfrentar las estrategias retenidas a ser implementadas, mediante el uso de herramientas como benchmarking, imitación u optimización de las estrategias.

Para el caso propio de la región Huancavelica analizamos si las otras regiones competidoras podrían aprovechar nuestras estrategias para su propio beneficio. En la Tabla 22 se aprecia que las posibilidades de los competidores son altas para varias de las estrategias retenidas planteadas. Así por ejemplo Puno, Junín, Ica y Lima son las regiones que podrían aprovecharse de la mayor parte de las estrategias; en el caso de Ayacucho, no tanto; esto puede deberse a que Ayacucho al igual de Huancavelica presentan una serie de falencias que los vuelven en muchas veces incapaces de aprovechar las externalidades.

Tabla 21

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
En el año 2025, Huancavelica será una región competitiva con una infraestructura adecuada que la haga atractiva para la inversión y así lograr el bienestar para su población.						
<b>Intereses Regionales</b>						
Atraer la inversión privada para industrializar los sub sectores agrícola, pecuario y acuícola.						
La productividad de la región, de sus diversos sectores económicos vinculados a sus factores claves de éxito.						
Infraestructura vial que favorezca la comunicación entre la población y el desarrollo de corredores logísticos de la región.						
La educación superior técnica, desarrollando una mejor oferta especializada en la región.						
Salud de la población infantil. Capital humano que será el principal factor de producción para el futuro crecimiento de la región.						
<b>Estrategias Específicas</b>						
E2	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	X	X		X	
E3	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	X	X		X	
E4	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	X	X			X
E10	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	X	X	X	X	
E13	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	X	X	X	X	
E16	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	X	X	X		
E17	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.	X	X	X		
E18	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	X	X		X	
E19	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	X	X		X	X
E20	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.	X	X	X	X	X
E21	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.	X	X	X	X	X
E28	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.	X	X		X	
OLP 1	Para el 2025, se habrán otorgado 13 concesiones en los sub-sectores agrícola, pecuario y acuícola. En el 2015, sólo se cuenta con una concesión en el sub-sector acuícola.					
OLP 2	Para el 2025, la productividad promedio de la región (PBI/PEA) será de S/. 20,000. En el 2015, el valor promedio es de S/. 12,660.					
OLP 3	Para el 2025, se habrán asfaltado 1,210 km de carretera de la vía nacional y 460 km de carretera de la vía departamental. En el 2015, se tiene asfaltado 818.2 km de la vía nacional y 0 km de la vía departamental.					
OLP 4	Para el 2025, egresarán anualmente 3,000 técnicos de diversas especialidades. En el 2015, egresan 2,025 técnicos.					
OLP 5	Para el 2025, la tasa de desnutrición crónica en niños menores a cinco años será menor a 20%. En el 2015, la tasa promedio es de 35%					

	Estrategias Retenidas	Posibilidades de Competidores				
		Puno	Junín	Ayacucho	Ica	Lima
E2	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta
E3	Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	Alta	Alta	Baja	Alta	Alta
E4	Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E10	Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E13	En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E16	Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E17	A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E18	Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E19	Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
E20	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
E21	Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta
E28	Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta

### 6.13. Conclusiones

En la matriz FODA se ratifica la oportunidad de los tratados bilaterales y de libre comercio con otros países, con lo cual Huancavelica puede incrementar sus exportaciones tecnificando su producción e incrementando las condiciones de sus factores.

Huancavelica demuestra una ventaja competitiva muy pobre, siendo la debilidad mayor de esta región, dada la poca inversión en tecnología y en la investigación para innovar sus procesos productivos. Las matrices MIE y MPEYEA coinciden en posicionar a Huancavelica como una región con acentuadas debilidades en inversión privada.

Nuevamente se determina que la innovación, y por ende, la competitividad de esta región está por debajo de estándares utilizados en la actualidad. En la MDE, se establecen estrategias del tipo defensivas, reflejando así que la región Huancavelica deberá adoptar otra postura para enfrentar la situación actual en la que se encuentra. Principalmente, una de las estrategias con mayor aprovechamiento es la generación del valor agregado mediante la industrialización de materia prima.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2013), los objetivos de corto plazo (OCP) son constituyen la base para asignar los recursos de las organización para desarrollar dichos objetivos de rendimiento y así alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. Así mismo, de las características resaltantes de las metas de corto plazo tenemos: (a) medibles y realistas, (b) cuantitativos y temporales, (c) alcanzables, y (d) desafiantes. Por cada OLP se han planteado los objetivos de corto plazo las cuales se muestran desde la Tabla 23.

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

Para este acápite se consideró a las cinco instituciones principales en proveer los recursos necesarios: (a) gobierno central, quienes asignan el presupuesto a la región; (b) gobierno regional, quienes administran los recursos financieros y la mano de obra propio; y (d) empresa privada, quienes invierten el dinero en la región Huancavelica. Así mismo se ha dividido por objetivos de largo plazo o pilar. También es importante mencionar que actualmente existen mecanismos que permiten establecer estrategias como los acuerdos público privados o el mecanismo de obras por impuestos como los desarrolla en gran manera Southern Perú en Moquegua y Tacna. Así tenemos una noticia respecto a este asunto: "... la empresa minera Southern Perú, ocupa el primer lugar en el ranking de entidades más activas que financiaron proyectos a través de la modalidad de obras por impuestos" (Condori, 2015).

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los lineamientos que enmarcan a cada una de las estrategias, es decir, nos muestra el alcance de y límites de las actividades a realizar, estas políticas se enmarcan dentro de los valores y códigos de la región Huancavelica, siendo importante la continua práctica de estas políticas que son mostradas en la Tabla 24.



*Objetivos de Corto Plazo*

<b>OLP 1: Para el 2025, se habrán otorgado 13 concesiones en los sub-sectores agrícola, pecuario y acuícola. En el 2015, sólo se cuenta con una concesión en el sub-sector acuícola.</b>	
OCP 1.1	Para el año 2018, concesionar los recursos para la operación de las dos primeras empresas agroindustriales (plantas pilotos) con un promedio de 800 trabajadores, que otorguen valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosas y cereales. Estará ubicado en el distrito de Pampas-Tayacaja. En el 2015, no se cuenta con ninguna concesión en este subsector
OCP 1.2	Para el año 2017, concesionar los recursos para la operación de la primera empresa textil (planta piloto) con un promedio de 500 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca. Estará ubicado en el distrito de Pilpichaca-Huaytará. En el 2015, no se cuenta con ninguna concesión en este subsector.
OCP 1.3	Para el año 2018, concesionar los recursos para la operación de la segunda empresa acuícola (planta piloto) con un promedio de 450 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovirreyna, cercano a la laguna de Choclococha. En el 2015, se cuenta con una concesión en este subsector.
OCP 1.4	Para el año 2021, concesionar los recursos para la operación de la tercera y cuarta empresa agroindustrial, con un promedio de 1,000 trabajadores, que otorgue valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosa y cereal. Estará ubicado en el distrito de Pampas-Tayacaja para la formación del conglomerado agroindustrial. En el 2018, cuenta con una concesión en este subsector. En el 2018, se tendrá dos concesiones en este subsector.
OCP 1.5	Para el año 2020, concesionar los recursos para la operación de la segunda empresa textil con un promedio de 600 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca. En el 2017, se tendrá una concesión en este subsector.
OCP 1.6	Para el año 2021, concesionar los recursos para la operación de la tercera empresa acuícola con un promedio de 450 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovirreyna, cercano a la laguna de Choclococha, para la formación del conglomerado de acuicultura. En el 2018, se tendrá dos concesiones en este subsector.
OCP 1.7	Para el año 2024, concesionar los recursos para la operación de la quinta y sexta empresa agroindustrial, con un promedio de 1,000 trabajadores, que otorgue valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosa y cereal. Estará ubicado en el distrito de Pampas-Tayacaja para la formación del conglomerado agroindustrial. En el 2021, se tendrá cuatro concesiones en este subsector.
OCP 1.8	Para el año 2023, concesionar los recursos para la operación de la tercera empresa textil con un promedio de 600 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca. En el 2020, se tendrá dos concesiones en este subsector.
OCP 1.9	Para el año 2024, concesionar los recursos para la operación de la cuarta empresa acuícola con un promedio de 450 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovirreyna, cercano a la laguna de Choclococha, para la formación del conglomerado de acuicultura. En el 2021, se tendrá tres concesiones en este subsector.
<b>OLP 2: Para el 2025, la productividad promedio de la región (PBI/PEA) será de S/. 20,000. En el 2015, el valor promedio es de S/. 12,660.</b>	
OCP 2.1	Para el año 2017 el nivel de productividad de la región será S/. 13,394; siendo en el año 2015 de S/. 12,660.
OCP 2.2	Para el año 2019 el nivel de productividad de la región será S/. 14,495; siendo en el año 2017 de S/. 13,394.
OCP 2.3	Para el año 2021 el nivel de productividad de la región será S/. 15,963; siendo en el año 2019 de S/. 14,495.
OCP 2.4	Para el año 2023 el nivel de productividad de la región será S/. 17,798; siendo en el año 2021 de S/. 15,963.
OCP 2.5	Para el año 2025 el nivel de productividad de la región será S/. 20,000; siendo en el año 2023 de S/. 17,798.
<b>OLP 3: Para el 2025, se habrán asfaltado 1,210 km de carretera de la vía nacional y 460 km de carretera de la vía departamental. En el 2015, se tiene asfaltado 818.2 km de la vía nacional y 0 km de la vía departamental.</b>	
OCP 3.1	Para el 2019, lograr el asfaltado de 160 km. de la red vial nacional, sumando a los 818 km que se cuentan en el año 2015.
OCP 3.2	Para el 2019, lograr el asfaltado de 215 km. de la red vial departamental, los cuales serían las primeras carreteras con pavimento.
OCP 3.3	Para el 2022, lograr el asfaltado de 150 km. de la red vial nacional, incrementando a los 978 km. desde el año 2019
OCP 3.4	Para el 2022, lograr el asfaltado de 180 km. de la red vial departamental, sumando a los 215 km. pavimentados hasta el 2019.
OCP 3.5	Para el 2025, lograr el asfaltado de 80 km. de la red vial nacional, adicionando a los 1,128 km. existentes hasta el 2022.
OCP 3.6	Para el 2025, lograr el asfaltado de 65 km. de la red vial departamental, sumando a los 395 km. Pavimentados al 2022.
<b>OLP 4: Para el 2025, egresarán anualmente 3,000 técnicos de diversas especialidades. En el 2015, egresan 2,025 técnicos.</b>	
OCP 4.1	Para el año 2017 el número de egresados de carreras técnicas será de 2,123 personas; siendo 2,025 egresados en el año 2015.
OCP 4.2	Para el año 2019 el número de egresados de carreras técnicas será de 2,269 personas; siendo 2,123 egresados en el año 2017.
OCP 4.3	Para el año 2021 el número de egresados de carreras técnicas será de 2,464 personas; siendo 2,269 egresados en el año 2019.
OCP 4.4	Para el año 2023 el número de egresados de carreras técnicas será de 2,708 personas; siendo 2,464 egresados en el año 2021.
OCP 4.5	Para el año 2025 el número de egresados de carreras técnicas será de 3,000 personas; siendo 2,708 egresados en el año 2023.
<b>OLP 5: Para el 2025, la tasa de desnutrición crónica en niños menores a cinco años será menor a 20%. En el 2015, la tasa promedio es de 35%</b>	
OCP 5.1	Para el año 2019, reducir la tasa de desnutrición hasta un 31%, de los 35% en el 2015.
OCP 5.2	Para el año 2023, reducir la tasa de desnutrición hasta un 24%, de los 31% en el 2019.
OCP 5.3	Para el año 2025, reducir la tasa de desnutrición hasta un 20%, de los 24% en el 2023.

Tabla 24

Políticas de cada Estrategia

ESTRATEGIAS	POLÍTICAS
E2 Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar productos agrícolas y derivados para exportación, tales como puré, carapulcra, chuño, harina, almidón, etc.	1.1 Activar mecanismos tributarios para que la empresa privada realice inversión en tecnología y capacitación de la mano de obra. 1.2 Fomentar prácticas socialmente responsables y amigables con el medio ambiente en la producción agropecuaria. 1.3 Promover convenios de prácticas profesionales con universidades e institutos tecnológicos para la capacitación en cultivos e industrias alimentarias. 1.4 Promover el comercio justo de productos agropecuarios, para mantener una relación sostenible con los productores agrícolas. 1.5 Promover el desarrollo de una marca representativa para los productos de la región con el eslogan "Huancavelica Healthy World" y así lograr un mejor posicionamiento de los productos en el extranjero, bajo la marca Perú.
E3 Concesionar y gestionar mecanismos para establecer tasas tributarias diferenciadas para atraer grandes empresas textiles a las zonas de mayor producción de alpacas (plantas pilotos) mediante la asociaciones público privadas (APP). Los principales proveedores serán las empresas comunitarias, mediante negocios inclusivos, así como obtener concesiones de terreno para construcción de la planta.	2.1 Incentivar en la empresa privada a que realice inversión en tecnología y capacitación de la mano de obra, a través de mecanismos tributarios que sirvan de refuerzo positivo. 2.2 Fomentar prácticas socialmente responsables y amigables con el medio ambiente en la producción agropecuaria. 2.3 Difundir el comercio justo de productos agropecuarios, para mantener una relación sostenible con los productores agrícolas. 2.4 Establecer un adecuado manejo de relaciones sociales en las zonas de influencias de los proyectos de inversión. 2.5 Fomentar ferias industriales y tecnológicas con apoyo de la empresa privada. 2.6 Fomentar la participación activa de las universidades y centros tecnológicos en los programas de investigación y desarrollo que se lleven a cabo.
E4 Gestionar la formación de un conglomerado agroindustrial en Huancavelica, en el distrito de Pampas, provincia de Tayacaja, en la frontera con Huancavelica.	3.1 Incentivar en la empresa privada a que realice inversión en tecnología y capacitación de la mano de obra, a través de mecanismos tributarios que sirvan de refuerzo positivo. 3.2 Fomentar prácticas socialmente responsables y amigables con el medio ambiente en la producción agropecuaria. 3.3 Promover convenios de prácticas profesionales con universidades e institutos tecnológicos para la capacitación en cultivos e industrias alimentarias. 3.4 Difundir el comercio justo de productos agropecuarios, para mantener una relación sostenible con los productores agrícolas. 3.5 Gestionar beneficios arancelarios a la producción agroindustrial con mayor valor agregado y proceso de transformación.
E10 Concesionar y/o gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas con la condición de que se desarrolle investigación y desarrollo en crianza de truchas, alpacas, cultivos agrícolas y uso de nuevas tecnologías, con validación del CONCYTEC.	4.1 Incentivar a la empresa privada que realice inversión en tecnología y capacitación de la mano de obra, a través de mecanismos tributarios que sirvan de refuerzo positivo. 4.2 Difundir el comercio justo de productos agropecuarios, para mantener una relación sostenible con los productores agrícolas. 4.3 Establecer un adecuado manejo de relaciones sociales en las zonas de influencias de los proyectos de inversión. 4.4 Visitar lugares referentes para experimentar las mejores prácticas del sector agropecuario. 4.5 Fomentar a través de reconocimientos y beneficios tributarios a las empresas que desarrollen Investigación y Desarrollo. 4.6 Asegurar contratos con personal local que residan al momento en Huancavelica.
E13 En asociación con comunidades productoras de las regiones Ica y Lima, desarrollar programas pilotos con comunidades productoras de tubérculos, cereales y leguminosas, para el desarrollo de la agroindustria.	5.1 Incentivar a la empresa privada que realice inversión en tecnología y capacitación de la mano de obra, a través de mecanismos tributarios que sirvan de refuerzo positivo. 5.2 Difundir el comercio justo de productos agropecuarios, para mantener una relación sostenible con los productores agrícolas. 5.3 Establecer un adecuado manejo de relaciones sociales en las zonas de influencias de los proyectos de inversión. 5.4 Visitar lugares referentes para experimentar las mejores prácticas del sector agropecuario. 5.5 Fomentar a través de reconocimientos y beneficios tributarios a las empresas que desarrollen Investigación y Desarrollo. 5.6 Asegurar contratos con personal local que residan al momento en Huancavelica.
E16 Gestionar con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, a través de mecanismos de concesión y licitación, la ejecución de la pavimentación de la red nacional entre Huancavelica-Lima y Huancavelica-Pisco para el desarrollo de corredores logísticos.	6.1 Promover la construcción de vías de comunicación entre las provincias de la región, que facilite el desarrollo de las diversas industrias. 6.2 Establecer convenios con empresas de construcción para asegurar la contratación de personas de la región, en obras de infraestructura vial. 6.3 Fomentar el esfuerzo conjunto entre el sector público, privado y organizaciones civiles para el desarrollo de infraestructura vial complementaria, para mejorar las condiciones logísticas de los sectores industriales. 6.4 Fomentar políticas de desarrollo integral con las regiones Lima e Ica, para lograr sinergias en la infraestructura vial que permite tener acceso a la costa del Perú. 6.5 Concertar con el gobierno central mayor reparto de partidas presupuestales para cubrir como prioridad los temas de infraestructura vial.
E17 A través de proyectos de concesión, licitar el asfaltado de vías departamentales que sirvan para unir los corredores logísticos de la vía nacional.	7.1 Promover la construcción de vías de comunicación entre las provincias de la región, que facilite el desarrollo de las diversas industrias. 7.2 Establecer convenios con empresas de construcción para asegurar la contratación de personas de la región, en obras de infraestructura vial. 7.3 Fomentar políticas de desarrollo integral con las regiones Lima e Ica, para lograr sinergias en la infraestructura vial que permite tener acceso a la costa del Perú. 7.4 Concertar con el gobierno central mayor reparto de partidas presupuestales para cubrir como prioridad los temas de infraestructura vial.
E18 Gestionar el establecimiento de institutos de formación laboral, técnica y escuelas politécnicas en la región; con el objetivo de capacitar el recurso humano, financiado entre el sector público-privado.	8.1 Promover la mejora en la educación, a través de la mejora en la infraestructura educativa, mejora en las competencias de los docentes, a través de Residentados Educativos, como requisito para que los docentes inicien la carrera magisterial. 8.2 Fomentar una mayor participación de la SUNEDU para asesorar la gestión educativa superior en la región y establecer la necesidad de obtener una certificación de calidad de las instituciones de educación superior. 8.3 Promover la instalación de universidades públicas y/o privadas, así como institutos tecnológicos y de formación laboral, que ofrezcan carreras que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la región.
E19 Concesionar los recursos de la región para el establecimiento de empresas a fin de crear condiciones para la formación de "Distritos Satélite" en torno a las zonas de mayor abundancia de recursos, en las que se establecerán las plantas piloto o polos de desarrollo.	9.1 Establecer un adecuado manejo de relaciones sociales en las zonas de influencias de los proyectos de inversión. 9.2 Asegurar contratos con personal local que residan al momento en Huancavelica.
E20 Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de industrializar la producción generando puestos de trabajo formales y con beneficios.	10.1 Establecer planes urbanísticos que sean capaces de armonizar con nuevas poblaciones y con industrias que se instalen en dicha zona. 10.2 En ningún momento se presionará a los pobladores a abandonar sus viviendas actuales; todo se hará de mutuo acuerdo.
E21 Ofrecer concesiones y gestionar tasas tributarias diferenciadas para los inversionistas bajo la condición de mantener un promedio mayor al 75% de contratación del personal local que hayan nacido y residan por más de tres años en la región.	11.1 Fomentar a través de reconocimientos y beneficios tributarios a las empresas que desarrollen Investigación y Desarrollo. 11.2 Asegurar contratos con personal local que residan al momento en Huancavelica.
E28 E28: Establecer convenios con institutos para desarrollar investigación en los diversos sectores de la industria de la región, así como exigir la participación de estudiantes y profesionales mediante becas.	12.1 Promover la mejora en la educación, a través del mejoramiento en la infraestructura educativa, mejora en las competencias de los docentes, a través de Residentados Educativos, como requisito para que los docentes inicien la carrera magisterial. 12.2 Fomentar una mayor participación de la SUNEDU para asesorar la gestión educativa superior en la región y establecer la necesidad de obtener una certificación de calidad de las instituciones de educación superior. 12.3 Promover la instalación de universidades públicas y/o privadas, así como institutos tecnológicos y de formación laboral, que ofrezcan carreras que estén alineadas con los objetivos estratégicos de la región.

#### 7.4. Estructura de la Organización

El 13 de marzo del año 2015, el Consejo Regional de Huancavelica dicta la Ordenanza Regional N° 295, la cual aprueba la modificación de la estructura orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y Cuadro para Asignación de Personal (CAP). Este organigrama se basa en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), que sugiere que deben existir al menos seis gerencias inamovibles. Dichas gerencias son: (a) la gerencia general; (b) la gerencia de planeamiento, presupuesto y acondicionamiento territorial; (c) la gerencia de desarrollo social; (d) la gerencia de desarrollo económico; (e) la gerencia de infraestructura; y (f) la gerencia de recursos naturales y gestión ambiental.

Todas estas gerencias tienen a su cargo una serie de oficinas y subgerencias específicas. Así mismo, por debajo de la gerencia general se ubica la oficina de administración que a su vez se encarga de las oficinas de economía, logística y desarrollo humano. Un aspecto interesante de este organigrama es que la región Huancavelica ha visto por conveniente mantener gerencias subregionales y un área encargada de lucha contra la pobreza en la base de toda la estructura orgánica. El organigrama descrito fue modificado por el Gobierno Regional en base a La Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley 27658, 2002).

Es importante notar que el Consejo Regional de Huancavelica se ha valido muy bien de la normativa, pero al mismo tiempo es imperante mencionar que la burocracia puede seguir siendo uno de los más grandes problemas que aqueja a gran parte de las instituciones públicas del Estado. En el contexto actual en el que se desarrolla la región Huancavelica, es necesario que su estructura orgánica sea lo más simple y a la vez altamente efectiva. Temas referidos a la pobreza e inclusión social deben ser aspectos de carácter prioritario; así mismo

y como se ha mencionado en las estrategias, el fomento de la inversión privada y el énfasis en la infraestructura serán los motores de desarrollo de esta región.

Por ello y tal como se sugiere en la Figura 15, se hace necesario remover determinadas áreas y oficinas que no se encuentre alineadas con la simplicidad y efectividad en la gestión de la región. También los gobiernos regionales deben entender que el canal de comunicación de ellos hacia la población tiene que ser lo más horizontal posible, por ello el planteamiento es dar mayor prestancia a las gerencias y subgerencias. Por ejemplo, en el organigrama actual en la base de la organización se menciona a la oficina de Lucha Contra la Pobreza, cuando este aspecto debería ser visto íntegramente por la Gerencia de Desarrollo Social, la cual se entiende, maneja los temas básicos de salud, educación, saneamiento y promoción del empleo. Con toda esta información se podrían establecer estrategias directas contra la pobreza.

Dos subgerencias de alto impacto para la consecución de los resultados de la región son la subgerencia de Relaciones Comunitarias y la subgerencia de Fomento de la Inversión Privada. Por un lado se tiene a aquella que va negociar directamente con la población y es promotora y vigía de las buenas relaciones entre el Estado, comunidad y empresa. Así mismo, se tiene la subgerencia de Fomento de la Inversión Privada, que a partir de un clima social sosegado es capaz de invertir y generar empleo.

***Sub-Gerencia de Fomento de la Inversión Privada.*** Esta subgerencia se ubicará por debajo de la Gerencia de Desarrollo Económico y es que dentro de las estrategias planteadas en el presente Plan Estratégico es fomentar la inversión privada para la creación de puestos de trabajo; así como formas de asociaciones público privadas en materia de proyectos con impacto social.

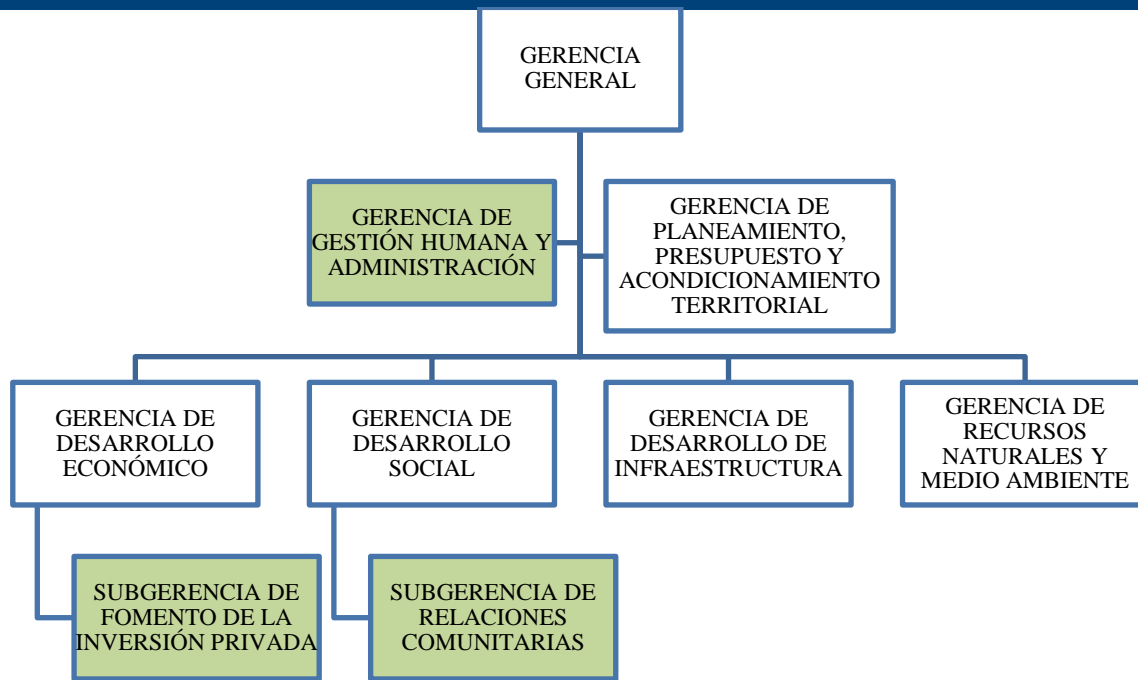


Figura 15. Organigrama propuesto

**Subgerencia de Relaciones Comunitarias (RRCC).** Es interesante observar que en Huancavelica existen más de 6,000 comunidades campesinas, que se disponen en más del 80% del territorio. Partiendo de ello la importancia de mantener las mejores relaciones con las comunidades y poder lograr concertaciones en materia de desarrollo económico y social. Así mismo es adecuado poder tener un órgano de la región que esté en constante comunicación con las comunidades a fin de lograr las licencias sociales, que actualmente son tan difíciles de obtener por la distancia que se ha creado entre la sociedad y el estado, motivado por la incompetencia de tantos gobiernos de turno.

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

La mayor parte del potencial de la región Huancavelica depende principalmente del recurso hídrico o agua como son los lagos, lagunas, quebradas, ríos y aguas subterráneas. Sin embargo, la región tiene un pasivo ambiental minero de considerable importancia, el cual viene afectando al recurso hídrico y como consecuencia al potencial de la región (Ministerio de Energía y Minas y Gobierno regional de Huancavelica, 2005).

La utilización del suelo en forma indiscriminada sin tomar en cuenta su capacidad de uso mayor desencadena en la degradación del mismo, lo que se agrava por la escasa aplicación de técnicas conservacionistas. La degradación de los suelos tiene como una de sus principales causas el sobre pastoreo en áreas de pastos naturales debido a la presión de la población pecuaria (camélidos, ovinos y vacunos) y deficiente manejo integral de las pasturas alto andinas y los semovientes respectivamente. Ello ocasiona que el suelo quede sin cobertura vegetal, con lo que se expone a la erosión hídrica y eólica (Ministerio de Energía y Minas y Gobierno regional de Huancavelica, 2005).

En las áreas de pendiente pronunciada, la extracción de madera para fines energéticos o de construcción trae como consecuencia la erosión del suelo, principalmente en las zonas de fuerte pendiente, ya que a futuro provocará deslizamientos de suelos por efecto de las lluvias, debido a la pérdida de la cobertura vegetal que normalmente sirve como protección ante deslizamientos (Ministerio de Energía y Minas y Gobierno regional de Huancavelica, 2005). Para este caso en particular existen estudios de reforestación con la tara o huarango.

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

La reestructuración del organigrama debe ir acompañada del factor humano, es decir el Gobierno Regional de Huancavelica debe ser capaz de captar y retener al personal idóneo que se ajuste a los planes de la región. Es en este punto donde Huancavelica presenta serios inconvenientes, debido a: escasez de profesionales ya sea por la calidad de la educación o por la migración masiva que se da; las condiciones climáticas y de vida de la región, que dificulta la llegada de profesionales de otras regiones; y finalmente los bajos sueldos y escasos beneficios que se otorgan, básicamente por los tipos de contratos CAS.

#### **7.7. Gestión del Cambio**

Debido a la problemática y los objetivos de largo plazo planteados, y con la finalidad de poder alcanzar cada uno de los objetivos de corto plazo, es de suma urgencia poder

transmitir la visión y misión del gobierno regional a: (a) los miembros del equipo, (b) los gobernadores locales, y (c) los pobladores de la región. Nuestra principal herramienta será la comunicación asertiva hacia los pobladores, logrando alcanzar el compromiso de los agentes del cambio, para trabajar en conjunto y lograr la sinergia deseada con los Gobiernos Locales y Líderes de poder e influencia dentro de las comunidades. Para tal fin, se considera establecer la “Comisión del Cambio”, basado en los valores y políticas de gobierno para Huancavelica, quienes serán los encargados de administrar y controlar las desviaciones, en materia de crisis o protestas, que impacten negativamente en los objetivos de la región. Así mismo, se debe tener una identidad, un mensaje que se posicione en la mente de cada uno de los huancavelicanos, quienes al enunciar “Huancavelica, tierra de valientes hacia nuestro progreso regional” se sentirán motivados a mejorar su competitividad y ensalzar su sentido de pertenencia.

La situación actual que vive la región exhorta a la acción rápida y aplicación de estrategias defensivas y a la vez intensivas para mejorar las condiciones de sus pobladores, y los sectores económicos como el agropecuario donde se concentra la mayor cantidad de pobladores. Es imperativo encender las alarmas y comunicar a los pobladores de Huancavelica que se encuentran perdiendo terreno dentro del mercado local y perdiendo oportunidades para el mercado internacional. Así mismo, indicar que la región es tan rica en recursos naturales como lo es Junín o Ayacucho, vecinos territoriales que se encuentran en mejor posición económica y social que nosotros.

Mostrar a los pobladores el futuro de la región, con una mejor infraestructura vial y mayores oportunidades de empleos dignos y con una remuneración menor a la percibida en la actualidad, En ese sentido, la cooperación de cada poblador para ser partícipe de los cambios será comunicada y consensuada con los más afectados en temas de expropiación de tierras

para establecer empresas industriales, ya que el gobierno regional tiene por obligación velar por los intereses comunes de su región.

Dado el caso, el manejo de los conflictos de una comunidad deberá ser formulado con un plan de contingencia, el cual deberá tener las acciones necesarias de compensación o ser acatadas por los pobladores. Nuevamente, indicar a los pobladores que sin su participación no podremos mejorar la situación de la región, sin el sacrificio de cada uno de los pobladores no se podrán obtener el desarrollo de Huancavelica. El mensaje debe ser íntegro y transparente para generar la confianza en el poblador, siendo la principal herramienta los compromisos cumplidos por el gobierno regional.

## **7.8. Conclusiones**

En el presente capítulo se han visto a detalle los objetivos de corto plazo que serán las bases de los OLP propuestos. Estos OCP serían imposibles de lograr sin recursos, por tanto se ha establecido que en función a la naturaleza y complejidad del objetivo se tomará la decisión de qué entidad financiará ello. Es importante observar en las Tablas 24, 25, 26, 27, 28 y 29 por OLP, que la empresa privada tiene partidas importantes y es ahí donde el gobierno central debe lograr concertar con los gobiernos regionales y con apoyo del sector privado, y que se comprenda el papel fundamental que cada entidad juega. También se ve el cofinanciamiento que presta el Foniprel, por tanto es necesario que los gobiernos regionales sean técnicamente eficientes en poder definir y estructurar proyectos de interés público que a la vez sean concursables y aptos de financiamiento por el Foniprel.

Otro aspecto importante de este capítulo es el cambio de organigrama y es que el actual esquema es burocrático y para la situación actual de la región se requiere de un esquema ágil y estrictamente funcional. La gran dificultad que se tendrá será la captación de personal, que creemos en una primera etapa tendrán que ser de otras regiones. Para la implementación de los objetivos de corto plazo, se debe conseguir una interacción, cohesión



y motivación del gobierno, el sector productivo y las entidades educativas innovadoras para lograr el desarrollo de la región mejorando su competitividad, formando la triple hélice.

Finalmente, se debe planificar y ejecutar acciones para evitar que los cambios a realizar dentro del Gobierno Regional y con la población vayan en contra de las estrategias de gobierno y eviten poder alcanzar los objetivos. Es importante la creación de la oficina de “Creación del Cambio” para formar una coalición con los principales líderes con influencia y poder en las comunidades.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo hace referencia a la etapa de evaluación integral del planteamiento estratégico en el que se centra la atención en las perspectivas de control en las que se deberán basar las estrategias. Debido al dinamismo de la economía y del entorno, es importante realizar una lectura considerando el contexto actual en que se enmarca el departamento de Huancavelica. La región atraviesa una situación en la que los factores competitivos dificultan un mayor crecimiento y desarrollo. A continuación, en función a las perspectivas de control planteadas por D'Alessio (2013), se comentarán con qué intensidad se presentan las estrategias en cada perspectiva.

### 8.1. Perspectivas de Control

El análisis del tablero de control balanceado contempla las metas que se plantean respecto a los niveles de competitividad de la región, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, fortalezas y proyecciones financieras, fortalezas de los procesos internos.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Se identificaron grandes oportunidades para mejorar la competitividad de los sectores económicos de la región. La capacitación y desarrollo de la fuerza laboral es considerado uno de los elementos más importantes y relevantes, en donde se deben centrar las estrategias de manera relevante. El incremento de la competitividad de la región está estrictamente relacionado con el nivel de competencias y capacidades con los que debería contar la PEA de la región. Debido a que el nivel de educación básica y superior en la región se encuentra en una situación complicada, se tiene una mayor cantidad de estrategias y metas planteadas respecto a este campo. Así mismo, las metas están enfocadas en brindar bienestar a la población y fuerza laboral, ello también resulta un punto crítico que se ha identificado en la región y es que existen grandes oportunidades de alcanzar bienestar económico, salud y social.

### 8.1.2 Procesos

Otro aspecto importante identificado cuando se plantearon las estrategias en materia de desarrollo y reforzamiento de los procesos internos de la región, es que existen grandes oportunidades para el desarrollo de infraestructura que contribuya a alcanzar procesos internos eficientes y eficaces. Elevar el nivel de competitividad de la producción mediante la búsqueda y desarrollo de procesos más eficientes, es lo que también se ha identificado para la región. El desarrollo e implementación de tecnologías en los procesos productivos tendrán un efecto favorable en los sectores económicos de la región. Esto incrementará el nivel de productividad, lo que incrementará la competitividad de la región frente a nuevos clientes.

### 8.1.3 Clientes

Se apelará al ingreso a nuevos mercados, con el incremento de la productividad y mejoramiento de los productos que la región ofrecerá. Existen grandes oportunidades en los mercados globales, que pueden ser aprovechados si es que se gestiona adecuadamente los planes y estrategias que se plantean. Las estrategias se centran en el sector acuícola, ya que es el que más experiencia tendría en la exportación de productos. Se aprovecharán las sinergias alcanzadas hasta ahora y se integrarán las estrategias que se plantean, con el objetivo de lograr mejor posicionamiento de los productos de la región en los mercados internacionales.

### 8.1.4 Financiera

El planteamiento estratégico se centra en desarrollar e incrementar la productividad y competitividad de los sectores económicos de la región. Las tasas de retorno de cada proyecto pueden ser variables, ello en función del mejoramiento de la productividad que se ha planteado para la región. La región se caracteriza por depender financieramente de un presupuesto anual aprobado por los poderes legislativos y ejecutivos, así como por sectores productivos relacionados con la generación de energía eléctrica y actividades extractivas en

minería. Estas dos actividades son consideradas fuente de financiamiento para las inversiones que se están recomendando en el presente plan. Fortalecer ambas industrias permitirá brindar mejor respaldo financiero (canon y regalías) para las inversiones que se proponen en los próximos 10 años. Los planes de inversión contemplan un estimado de S/. 2,215 millones. Dicho financiamiento será obtenido en gran medida proveniente de las industrias antes mencionadas.

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

Según D'Alessio (2013) el Tablero de Control Balanceado, no permite completar el vacío que existe entre lo que la Región desea hacer y lo que hace en la actualidad, esto forma parte del alineamiento estratégico que nos direcciona a lograr los siguientes resultados: (a) alcanzar las expectativas del Gobierno Central y el Ministerio de Economía y Finanzas, (b) la satisfacción de las necesidades de los pobladores, (c) inversionistas privados con alta rentabilidad en sus negocios, (d) procedimientos menos complejos que permitirán agilizar los trámites burocráticos en la Región, y (e) orgullo y sentido de pertenencia de los pobladores por una nueva región. En la Tabla 25 se muestra el “Balance Scorecard” para la región Huancavelica.

## **8.3. Conclusiones**

Luego de la evaluación de las estrategias en función al contexto que atraviesa la región y las diferentes perspectivas de control, sugeridas por D'Alessio (2013), se puede indicar que en primera instancia, y con un mayor sentido de urgencia, se deberán desplegar los planes enfocados en el desarrollo de procesos internos; aprendizaje y bienestar de la población; y desarrollo de mercado, principalmente.

La región Huancavelica evidencia grandes oportunidades en aspectos de productividad de sus sectores económicos. El nivel de capacitación, la inversión en

Tablero de Control Balanceado

Visión							
En el año 2025, Huancavelica será una región competitiva, con una infraestructura adecuada, que la haga atractiva para la inversión.							
Perspectiva	OCF	Acciones o Iniciativas	Responsables	Indicador	Unidades	Presupuesto (S/)	Perspectiva
Financiera	4.1 / 4.2 / 4.3 / 4.4 / 4.5	Lograr el incremento del gasto en educación superior no universitaria, de manera gradual, de S/ 1,876 a S/ 3,000. Es decir, incrementar anualmente el gasto en S/ 150 por alumno.	Gobierno Regional de Huancavelica Ministerio de Educación	Gasto promedio en educación superior	S/	8,430,000	Financiera
	2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.5	Lograr el incremento de 350 t en la producción anual de trucha (60% más de la producción del año 2013).	Empresa privada	Tonelada de producción de trucha para exportación	t	0	
	2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.5	Lograr el incremento de 150 t anuales en la producción de trucha destinada a la exportación (producción primaria e industrializada).	Empresa privada	Tonelada de producción de trucha para exportación	t	0	
Clientes	2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4 / 2.5	Lograr el incremento de 100 t anuales en la producción destinada a la industrialización de productos derivados de la trucha.	Empresa privada	Tonelada de producción de trucha para exportación	t	0	Clientes
	1.1 / 1.2	Ejecutar la consulta previa a los pobladores para la ubicación de las plantas industriales de los sub-sectores agroindustrial, acuícola y textil a la región Huancavelica.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de reuniones	Unidad	60,000	
	1.1 / 1.2	Modular el plan urbanístico para los futuros "Distritos Satélites" que se ubicarán en zonas alejadas a las industrias a ser establecidas, en un radio geográfico de 8 km.	Gobierno Regional de Huancavelica	Cantidad de expedientes urbanísticos de distrito	Expedientes	100,000	
1.1 / 1.2	Realizar obras de saneamiento en los distritos de Pampas, Píjchaca y Santa Ana, para el establecimiento de las nuevas plantas industriales y los futuros "Distritos Satélites".	Gobierno Regional de Huancavelica	Cantidad de plantas industriales con acceso al agua y desagüe	Plantas	6,000,000		
1.1	Concesionar los recursos para la operación de las dos primeras empresas agroindustriales (planta piloto) con un promedio de 800 trabajadores, que otorgue valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosas y cereales. Estará ubicada en el distrito de Pampas-Tayajá.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas agroindustriales	Plantas	10,000		
1.2	Concesionar los recursos para la operación de la primera empresa textil (planta piloto) con un promedio de 500 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca. Estará ubicada en el distrito de Píjchaca-Huayra.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas textiles industriales	Plantas	60,000		
1.2	Crear el primer centro de acopio y clasificación de lana de alpaca en el distrito de Ascensión.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de centros de acopio	Centros de acopio	5,000		
1.3	Concesionar los recursos para la operación de la primera empresa acuícola (planta piloto) con un promedio de 450 trabajadores que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovireya, cercano a la laguna de Chocobocha.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas acuícolas industriales	Plantas	60,000		
1.4	Concesionar los recursos para la operación de la tercera y cuarta empresa agroindustrial, con un promedio de 800 trabajadores que otorgue valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosas y cereales. Estará ubicada en el distrito de Pampas-Tayajá para la formación del conglomerado agroindustrial.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas agroindustriales	Plantas	30,000		
1.5	Concesionar los recursos para la operación de la segunda empresa textil con un promedio de 600 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas textiles industriales	Plantas	30,000		
1.6	Concesionar los recursos para la operación de la segunda empresa acuícola con un promedio de 450 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovireya, cercano a la laguna de Chocobocha, para la formación del conglomerado de acuícola.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas acuícolas industriales	Plantas	30,000		
1.7	Concesionar los recursos para la operación de la quinta y sexta empresa agroindustrial, con un promedio de 800 trabajadores que otorgue valor agregado a la producción de tubérculos, leguminosas y cereales. Estará ubicada en el distrito de Pampas-Tayajá para la formación del conglomerado agroindustrial.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas agroindustriales	Plantas	30,000		
1.8	Concesionar los recursos para la operación de la tercera empresa textil con un promedio de 600 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de lana de alpaca.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas textiles industriales	Plantas	30,000		
1.8	Concesionar los recursos para la operación de la tercera empresa acuícola con un promedio de 450 trabajadores, que otorgue valor agregado a la cadena de producción de la trucha. Estará ubicada en el distrito de Santa Ana-Castrovireya, cercano a la laguna de Chocobocha, para la formación del conglomerado de acuícola.	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de plantas acuícolas industriales	Plantas	30,000		
Proceso interno	1.1	Construir el primer y segundo reservorio de captación de agua de 10,000 m <sup>3</sup> de capacidad y 10 Km de canales de riego, para optimizar la producción agrícola durante todo el año. Ubicados en Ascensión (Huancavelica) y Anta (Acobamba).	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de reservorios de agua	Reservorios	11,000,000	
	1.4	Construir el tercer y cuarto reservorio de captación de agua de 10,000 m <sup>3</sup> de capacidad y 10 Km de canales de riego, para optimizar la producción agrícola durante todo el año. Ubicados en Píjchaca (Huayra) y Santa Ana (Castrovireya).	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de reservorios de agua	Reservorios	12,500,000	
	1.7	Construir el quinto y sexto reservorio de captación de agua de 10,000 m <sup>3</sup> de capacidad y 10 Km de canales de riego, para optimizar la producción agrícola durante todo el año. Ubicados en Acasio (Huancavelica) y Huachos (Castrovireya).	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de reservorios de agua	Reservorios	14,000,000	
	1.5	Fomentar la construcción de refugios para alpacas bebés, reduciendo la mortalidad en épocas de frío, en los distritos de Píjchaca (Huayra), Palca y Manta (Huancavelica), Achanga (Amarapura).	Gobierno Regional de Huancavelica Empresa Privada	Número de refugios para alpacas bebés	Refugios	400,000	
	3.2	Construir 80 km de carretera asfaltada de la vía nacional, ubicada en la región sur de Huancavelica, desde Lercay hasta Sacaca.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	211,200,000	
	3.1	Lograr el asfaltado de 30 km de la vía nacional Tacaza-Ticapa en Castrovireya.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	79,200,000	
	3.1	Construir 70 km de carretera asfaltada en la vía nacional entre Huancavelica-Lercay.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	184,800,000	
	3.1	Lograr el asfaltado de 20 km de carretera de la vía nacional Lachaj-Huacacocha en Huancavelica PE 26.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	52,800,000	
	3.3	Realizar trabajos de asfaltado en 70 km de carretera de la vía nacional Pampas-Campamento Milpo PE 3SD en la provincia de Pampas.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	184,800,000	
	3.3	Construir 60 km de carretera asfaltada en la vía nacional entre Humajana-Mayoco PE 3SD en Chacabamba.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	158,400,000	
	3.5	Lograr el asfaltado de 20 km de carretera de la vía nacional entre Humajana-Campamento Milpo PE 3SD en Chacabamba.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	52,800,000	
	3.1 / 3.2	Realizar trabajos de asfaltado en 60 km de carretera en vía departamental HV 100 y 40 km en vía nacional PE 3SD entre Colcabamba - Pampas - Izcachaca.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	264,000,000	
	3.2	Ejecutar el asfaltado de 50 km de carretera de la vía departamental Izcachaca-Pampas HV 100.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	132,000,000	
	3.4	Lograr el asfaltado de 80 km de carretera de la vía departamental Sakabamba-Pampas en Tayajá.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	211,200,000	
	3.4	Construir 40 km de carretera asfaltada en la vía departamental Div km70-Colcabamba HV 102.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	105,600,000	
	3.4	Realizar trabajos de asfaltado en 60 km de la carretera en la vía departamental Colcabamba-Campamento Milpo HV102.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	105,600,000	
	3.6	Realizar trabajos de asfaltado en 30 km de la carretera de la vía departamental Pachamarca-Humajana HV 103.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	79,200,000	
	3.6	Construir 35 km de la carretera de la vía departamental La Esperanza-Humajana HV 103.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	92,400,000	
3.2	Lograr el asfaltado de 105 km de carretera de la vía departamental desde Huancavelica hasta la región Lima.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú	Número de kilómetros asfaltados	km	277,200,000		
1.1 / 2.1	Realizar capacitaciones en 2,000 comercios, dueños de unidades agropecuarias, para la formación y gestión de empresas que puedan ser proveedoras de las nuevas industrias.	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de pobladores capacitados	Pobladores	500,000		
1.1 / 2.1 / 3.1	Construir a 1,900 trabajadores informales (4.7% de la PEA ocupada) en trabajadores con empleo formal.	Empresa privada	Número de personas con empleo formal	Personas	0		
1.4 / 2.3	Realizar capacitaciones en 2,000 comercios, dueños de unidades agropecuarias, para la formación y gestión de empresas que puedan ser proveedoras de las nuevas industrias.	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de pobladores capacitados	Pobladores	600,000		
1.4 / 1.6 / 2.3	Construir a 1,900 trabajadores informales (4.7% de la PEA ocupada) en trabajadores con empleo formal.	Empresa privada	Número de personas con empleo formal	Personas	0		
1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.4	Realizar capacitaciones en 2,000 comercios, dueños de unidades agropecuarias, para la formación y gestión de empresas que puedan ser proveedoras de las nuevas industrias.	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de pobladores capacitados	Pobladores	640,000		
1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.4	Construir a 1,900 trabajadores informales (4.7% de la PEA ocupada) en trabajadores con empleo formal.	Empresa privada	Número de personas con empleo formal	Personas	0		
1.1 / 2.1	Crear el primer banco de empleo del gobierno regional para la captación de mano de obra.	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de bancos de empleo	Bancos de empleo	50,000		
1.1 / 2.1 / 3.1 / 3.2	Implementar un centro de formación técnico y laboral para la industria agropecuaria involucrando a la Sociedad Nacional de Industrias, la Universidad Nacional de Huancavelica, la Universidad Nacional Agraria la Molina y el Ministerio de Educación.	Gobierno Regional de Huancavelica	Número de bancos de empleo	Bancos de empleo	50,000		
1.1 / 2.1 / 2.2	Realizar la primera campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la productividad de los cultivos agrícolas, en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de campañas de capacitación	Campañas de capacitación	50,000		
1.4 / 2.3	Desarrollar la segunda campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la productividad de los cultivos agrícolas, en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de campañas de capacitación	Campañas de capacitación	50,000		
1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.4	Organizar la tercera campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la productividad de los cultivos agrícolas, en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de campañas de capacitación	Campañas de capacitación	50,000		
1.4 / 2.2	Realizar capacitaciones sobre la cría de alpacas en la población comercial de los distritos de Píjchaca, Palca, Manta y Achanga.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de charlas de capacitación	Charlas de capacitación	60,000		
1.3 / 2.1	Desarrollar un estudio de recursos hídricos y técnicas de reproducción artificial de las truchas de la región.	Gobierno Regional de Huancavelica Universidad Agraria la Molina	Número de estudios hídricos	Expedientes	50,000		
1.3 / 2.1	Realizar la primera campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la producción acuícola, en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de charlas de capacitación	Charlas de capacitación	60,000		
1.6 / 2.3	Desarrollar la segunda campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la producción acuícola, en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de charlas de capacitación	Charlas de capacitación	60,000		
1.9 / 2.5	Organizar la tercera campaña de capacitación técnica en mejoramiento de la producción acuícola en coordinación con los gobiernos distritales.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital	Número de charlas de capacitación	Charlas de capacitación	60,000		
1.1 / 2.1 / 3.1 / 3.2	Desarrollar los tres primeros centros de nivel técnico productivo en los distritos satélites, alejados a la planta piloto agroindustrial, acuícola y textil.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú Ministerio de Educación	Centros técnicos productivos	Centros técnicos	1,000,000		
1.4 / 1.6 / 2.3	Establecer tres centros de nivel técnico productivo en los distritos satélites, alejados a la planta piloto agroindustrial, acuícola y textil.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú Ministerio de Educación	Centros técnicos productivos	Centros técnicos	1,000,000		
1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.4	Implementar tres centros de nivel técnico productivo en los distritos satélites, alejados a la planta piloto agroindustrial, acuícola y textil.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno Central del Perú Ministerio de Educación	Centros técnicos productivos	Centros técnicos	1,000,000		
1.1 / 2.1	Realizar el primer concurso de becas para estudios de post grado (afines a los sectores agropecuarios, acuícola y textil) en estudiantes de las universidades e institutos superiores de la región.	Gobierno Regional de Huancavelica Ministerio de Educación	Número de becas de postgrado	Becas	700,000		
1.4 / 2.2	Organizar el segundo concurso de becas para estudios de post grado (afines a los sectores agropecuarios, acuícola y textil) en estudiantes de las universidades e institutos superiores de la región.	Gobierno Regional de Huancavelica Ministerio de Educación	Número de becas de postgrado	Becas	750,000		
1.7 / 1.8 / 1.9 / 2.4	Realizar el tercer concurso de becas para estudios de post grado (afines a los sectores agropecuarios, acuícola y textil) en estudiantes de las universidades e institutos superiores de la región.	Gobierno Regional de Huancavelica Ministerio de Educación	Número de becas de postgrado	Becas	800,000		
1.4 / 2.3	Lograr la escolarización de 10,000 niños en edad de asistir a la escuela a través de campañas realizadas por los distritos en los primeros cinco años y recurriendo a la labor pedagógica.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Educación	Número de campañas	Campañas	500,000		
1.4 / 2.3	Diseñar programas de educación para personas adultas en sus lugares de trabajo de tal forma de lograr alfabetizar 10,000 mujeres.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Educación	Número de campañas	Campañas	500,000		
1.1 / 2.1	Establecer un programa de docentes, recién egresados, que realicen labores de docente por un año en zonas pobres (con vivienda, alimentación y movilidad subvencionada), y el término puede ser incorporado al magisterio público.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Educación	Número de docentes residenciados	Docentes	910,000		
5.1	Realizar la primera campaña de capacitación en alimentación nutritiva en las comunidades de la región, reduciendo la tasa de desnutrición a 33%.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Salud	Número de campañas	Campañas	50,000		
5.1	Realizar la segunda campaña de capacitación en alimentación nutritiva en las comunidades de la región, reduciendo la tasa de desnutrición a 31%.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Salud	Número de campañas	Campañas	50,000		
5.2	Realizar la tercera campaña de capacitación en alimentación nutritiva en las comunidades de la región, reduciendo la tasa de desnutrición a 29%.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Salud	Número de campañas	Campañas	50,000		
5.3	Realizar la cuarta campaña de capacitación en alimentación nutritiva en las comunidades de la región, reduciendo la tasa de desnutrición a 24%.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Salud	Número de campañas	Campañas	50,000		
5.3	Realizar la quinta campaña de capacitación en alimentación nutritiva en las comunidades de la región, reduciendo la tasa de desnutrición a 20%.	Gobierno Regional de Huancavelica Gobierno distrital Ministerio de Salud	Número de campañas	Campañas	50,000		

**Valores**  
 1. Honestidad, para actuar de manera honesta, justa, ética y transparente en el ejercicio de la función pública.  
 2. Innovación, para promover la generación de nuevas ideas y métodos para hacer las cosas mejor, buscando en la educación el gran semillero de estas mejores formas de pensar y trabajar. Así como en conjunto con la inversión privada, se pueda desarrollar este aspecto.  
 3. Responsabilidad Social, buscando integrar el bienestar y desarrollo de la población con el bienestar del medio ambiente, promoviendo un desarrollo de la región sostenible en el tiempo.  
 4. Identidad regional y sentido de pertenencia, ya que los esfuerzos del gobierno estarán enfocados en el desarrollo de su población por encima de cualquier otro interés y así concienencia misma y general. La perspectiva de crecimiento y éxito de la región será un efecto motivador y asumido como su propio. Ya que es de suma importancia que la población se identifique cultural y simbólicamente con todo lo referente a la región, esto deberá ir de la mano con el sentido de pertenencia.  
**Código de Ética**  
 1. Respeto. Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.  
 2. Probidad. Actúa con rectitud, honestidad y transparencia, procurando satisfacer el interés general y rechazando todo privilegio o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.  
 3. Eficiencia. Brinda calidad en cada uno de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.  
 4. Integridad. Entiéndola como integridad técnica, legal y moral, en condición esencial para el acceso y ejercicio de la función pública. El servidor público debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.  
 5. Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.  
 6. Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que respeten las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se relacionen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

Misión: Promover el desarrollo económico integral e inclusivo, con la participación activa y responsable de una población saludable y empoderada, sustentado en una administración y gestión pública honesta y efectiva. Con el apoyo de empresarios comprometidos y una adecuada institucionalidad, promoviendo el desarrollo de las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y recreativas, dentro del marco de la política nacional, orientada a mejorar la calidad de vida de la población huancavelina.

desarrollo y tecnología, así como el uso intensivo de capital para generar mayor valor en la producción, son aspectos relevantes que deben ser atendidos en primera instancia. Mejorar en estos aspectos corresponde a estrategias que plantean incrementar la línea base de productividad, lo que permitirá ofrecer mejores productos y facilitará el acceso a nuevos mercados, lo que conlleva a un incremento del producto bruto interno de la región.

Las actividades de generación de energía eléctrica y minería, serán monitoreadas con atención, ya que éstas serán la fuente de financiamiento ante las inversiones que se plantean en la región. Dos industrias que marchan bien, en contraste con los demás sectores productivos de la región, y que deberán alcanzar nuevos mercados para incrementar la espalda financiera de la región.



## Capítulo IX: Competitividad de la Región Huancavelica

En este capítulo el plan estratégico está llegando a su culminación; por tanto es imperante poder indicar si la región será o no productiva, competitiva y si se tiene el potencial de ingresar a algún clúster, para ello es necesario definir estos conceptos. Según D'Alessio (2013), la productividad en términos generales, es la relación entre la producción (resultados) obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla; la cual puede ser también descrita como el uso eficiente de los recursos – trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información – en la producción de diversos bienes y servicios.

Así mismo en términos de competitividad, D'Alessio (2013) citando a Porter, mencionó que la competitividad es la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales, y que para comprenderla mejor se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Como base para el desarrollo de este capítulo se consideró la información del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2005).

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región Huancavelica

Para el análisis competitivo de la región Huancavelica se tomó como el modelo del diamante de Porter, así mismo el cuadro que se muestra en la siguiente página resume este análisis, la información corresponde al Plan Estratégico Regional Exportador para la región Huancavelica, diseñado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2005), la cual se muestra en la Figura 16.

### 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Huancavelica

Del análisis del diamante de Porter aplicado a la región podemos indicar que las ventajas competitivas de Huancavelica son:

Variedad de pisos altitudinales con capacidad para el cultivo de diversos productos.

Esta ventaja por un lado nos permite tener la capacidad de diversificar el mercado tanto

interno como externo; así mismo la diversificación hace que seamos más resistentes a factores externos. Variedad de climas propicios para el cultivo o la crianza de animales. Cada piso altitudinal posee características propias, y una de ellas es el clima. Lo interesante es que Huancavelica cuenta con una serie de productos agrícolas y pecuarios que también son propios de cada clima. Para aprovechar de la mejor forma estos escenarios es poder anticiparse mediante inversión en tecnología y en mejoramiento genético de las especies. Recursos hídricos tanto en ríos como lagunas naturales. Capacidad de generación de energía, así como reservorios de aguas naturales para la crianza de truchas. Huancavelica cuenta con cinco cuencas hidrográficas, de las cuales una de ellas está representada en su totalidad por el río Mantaro cuya vertiente está en la zona amazónica; las otras cuatro formadas por los ríos San Juan, Pisco, Lea y Grande.

Según el Gobierno Regional de Huancavelica (2015), la mayor parte de los recursos hídricos de Huancavelica se sustentan en las más de 20 lagunas ubicadas en la meseta de Castrovirreyna, entre las que destacan Choclococha (138 millones de m<sup>3</sup>), Orcocochoa (40-50 millones de m<sup>3</sup>), Pacocochoa (12 millones de m<sup>3</sup>) y San Francisco (5 millones de m<sup>3</sup>); estas dos últimas constituyen las nacientes del río Pampas, que se interna en Ayacucho. Parte del caudal de estas lagunas es derivado a la vertiente occidental a través de 43 km de canales y 9 km de túneles que atraviesan los Andes para terminar en la laguna Pariona, desde donde es enviada al río Lea. Esta agua sirve para irrigar los campos de la costa durante la época de estío.

Proyectos mineros en la zona centro y sur de la región. Huancavelica es una región minera por excelencia, con un potencial enorme en yacimientos metálicos, lamentablemente las empresas que han explotado estos recursos han sido socialmente y medioambientalmente nada responsables, dejando la sensación de que la minería en lugar de ayudarlos a desarrollar, los ha afectado más; por ello el gran rechazo social de la población a esta actividad.



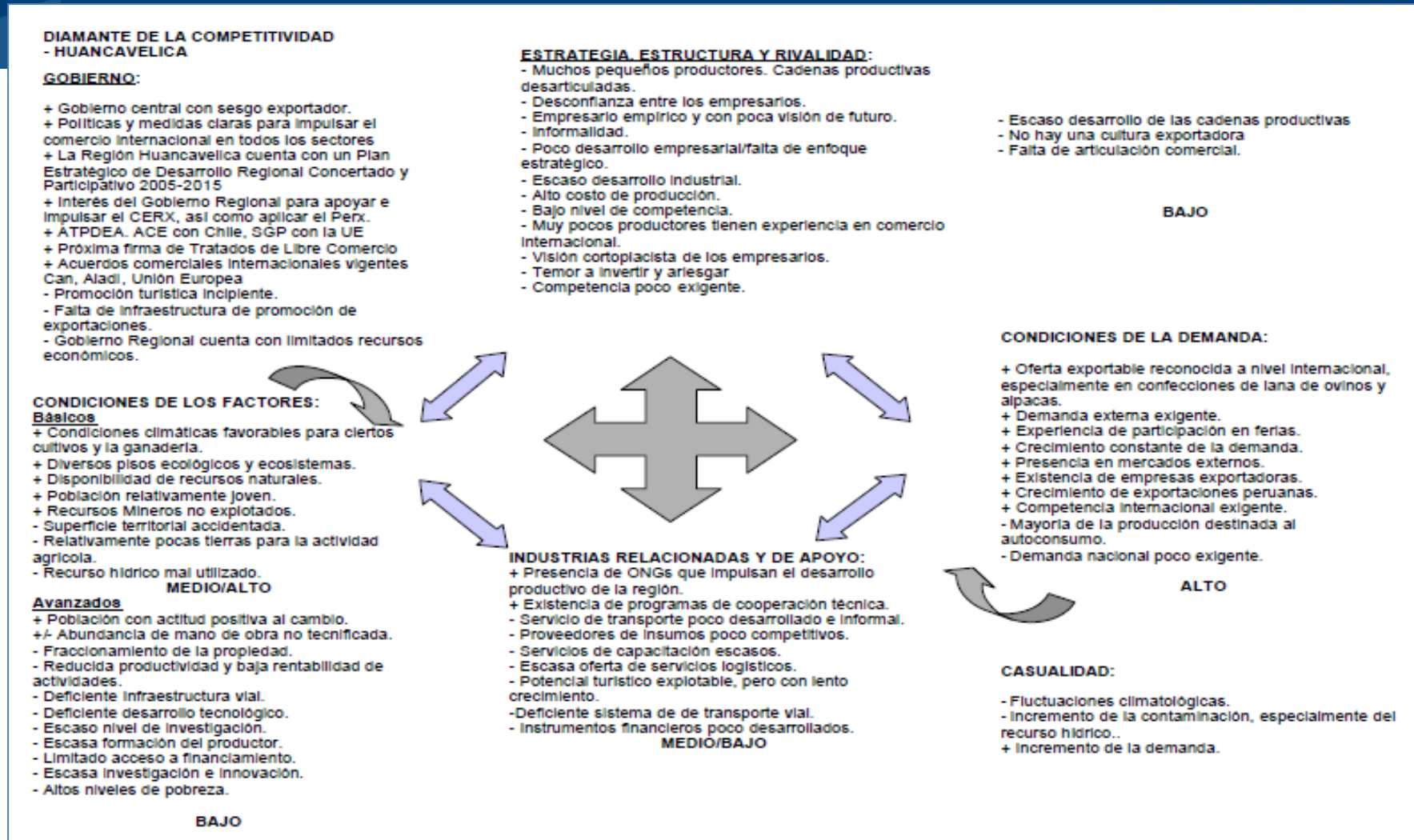


Figura 16. Diamante de Porter aplicado a la región Huancavelica.

Tomado de “Plan Estratégico Regional Exportador” para la región Huancavelica (MINCETUR), 2005. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_huancavelica/pdfs/PERX\\_Huancavelica.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_huancavelica/pdfs/PERX_Huancavelica.pdf)

Actualmente existen cerca de ocho proyectos con estudios de factibilidad y el más próximo a inaugurarse es el proyecto de la Compañía Minera Milpo Pukaqaqa, que demanda una inversión de cerca de 1,000 millones de dólares.

Población muy joven. Este factor es muy importante para el desarrollo de toda nación, ciudad, provincia o región; y es que una población joven es sinónimo de potencial.

Lamentablemente en Huancavelica a la par de ello se ha gestado un fenómeno muy importante, el de la migración. Por tanto es imperante establecer políticas de estado que retengan al talento de los jóvenes huancavelicanos. Esta ventaja está muy relacionada a la anterior, y es que son los jóvenes los que buscan constantemente el cambio en sus vidas. Así mismo gente más adulta también están interesados en los cambios; y es que Huancavelica por muchos años ha vivido la barbarie del terrorismo; por tanto dichas generaciones anhelan que los más jóvenes ya no pasen por lo mismo. Estas últimas afirmaciones hay que tomarlas con mucho cuidado, debido a que se pueden gestar gobiernos oportunistas que a cambio de votos y aceptación social pueden terminar ofreciendo el tan anhelado cambio, sin un sustento claro; y menos aún orientado al poblador.

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

Del análisis económico de la región se ha determinado la posibilidad de desarrollar tres clústeres que se ubicarían en tres zonas estratégicamente seleccionadas por la geografía y por el potencial económico natural que presentan. Los clústeres identificados son: (a) clúster agrícola en la zona norte de Huancavelica, (b) clúster minero en la zona centro de Huancavelica, (c) clúster pecuario en la zona sur de la región.

Clúster agrícola. Huancavelica, sobre todo en la zona norte presenta suelos propicios para el cultivo de papa nativa, así como alcachofa, maíz amiláceo y arveja de grano verde. Básicamente en esta zona norte abunda el agua. La idea de formar un clúster se deriva de poder cultivar, cosechar e industrializar estos productos. Tenemos la central hidroeléctrica del

Mantaro también muy cerca, de la cual se podría captar la energía para las industrias. Un distrito que podría ser explotado y potenciado es Colcabamba por su tradición como distrito productor de papa nativa. Muy cerca tenemos al distrito de Chinchihuasi, el cual es muy visitado por los turistas, esto nos da una idea de la capacidad de generar también corredores turísticos.

Clúster minero. En la franja centro de la región orientada de Este a Oeste tenemos centros mineros metalúrgicos asentados de muchos años, pero sin un desarrollo claro de las zonas de influencias. Por ello urge fomentar este sector por las inversiones en capital que suelen presentar. Así mismo la idea de crear un clúster minero es poder generar empresas conexas de servicios. Se sabe de acuerdo a información del Instituto Nacional de Geología, Minería y Metalurgia (2011) que existen alrededor de ocho proyectos mineros en etapa de factibilidad.

Clúster pecuario. En la zona sur, más exactamente en la provincia de Angaraes, así como en parte de la provincia de Huancavelica el clima y los pastos son propicios para la crianza de camélidos sudamericanos, como las alpacas y las vicuñas; así mismo en los últimos años, la exportación de lana de ovino se ha incrementado muy fuerte a países como la Argentina. Por ello el gran potencial de esta zona para desarrollar un sector industrial de lana, fibra, ropa. Es importante mencionar que actualmente la fibra de alpaca en la región ha decaído a una calidad de tercera generación, esto demanda inversión en tecnología genética.

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

Según D'Alessio (2013) existen una serie de razones o aspectos estratégicos asociados a la formación o pertenencia a un clúster. Para el caso de la región Huancavelica los aspectos estratégicos más importantes a tomar en cuenta en la formación de los clústeres agrícola, minero y pecuario son: (a) la generación de sinergias, en la cual se establecen de relaciones de ida y vuelta entre empresas complementarias, lo que permite un mejor aprovechamiento de

los recursos; (b) conseguir el acceso a nuevos mercados difíciles, esto se asocia a las estrategias del presente Plan, donde se menciona la búsqueda de nuevos mercados donde colocar los productos tradicionales y no tradicionales de la región; (c) flexibilidad por utilizar una misma tecnología, en este caso sería una forma de ahorro de capital para las empresas, lo cual podría beneficiar a empresas del corte tipo Pymes y finalmente (d) facilidad para conseguir beneficios del Estado, esto descansa en el principio de que para el Estado es mucho más fácil poder dar a aquellas instituciones, organizaciones o poblaciones que se encuentran agrupadas. Estos son algunos de los aspectos estratégicos analizados, pero también podemos mencionar que la formación de estos clúster puede indirectamente atraer a la población a juntarse alrededor de estas industrias, lo que facilitaría la formación de distritos satélites, ayudando al Estado en la repartición de beneficios sociales como son agua y desagüe, electricidad, calidad en la educación, etc.

## 9.5. Conclusiones

La región Huancavelica presenta un nivel bajo de competitividad con respecto a otras regiones andinas. Se observa que tiene ventajas comparativas muy interesantes como la variedad de pisos altitudinales que le da una serie de suelos fértiles; así mismo los recursos hídricos son una fuente importante para el desarrollo de negocios acuícolas y agrícolas; por otro lado es una de las regiones que alberga una cantidad importante de alpacas.

Lamentablemente como indica D'Alessio (2013), las ventajas comparativas no generan mayor valor que la que por sí misma posee; y nos exhorta a desarrollar las ventajas competitivas que son las que realmente crean valor agregado; en este caso sería desarrollar mano de obra calificada, aplicación de tecnología con el incremento de la productividad de los procesos; mejores la educación en todos los niveles, etc.

Existen razones estratégicas y operativas muy importantes para la formación de clústeres en la región, como son la crean de sinergias, el favorecimiento de externalidades, el

conseguir ventas en otros mercados, aprovechando los acuerdos internacionales actuales; el desarrollo de empresas del corte pymes que generan movimiento importante en la economía, etc. Finalmente y como se ha establecido en las estrategias, estos clústeres deberían ser capaces de generar un agrupamiento paulatino de personas, para finalmente lograr los ansiados distritos satélites que nos permitirán poder llevar los servicios básicos a la mayor parte de la población.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Una vez concluido el análisis de la situación actual, realizar el planeamiento para alcanzar la visión de la región de Huancavelica e implementado los objetivos de corto plazo, todo ello enmarcado en la misión, valores y política de la región, se logró realizar el plan estratégico integral mostrado en la Tabla 26. Este modelo sintetiza las estrategias y objetivos de corto y de largo plazo que deberán ser cumplidos para obtener un mejor futuro de la región Huancavelica.

### 10.2. Conclusiones Finales

- La región de Huancavelica posee recursos agrícolas, hídricos y animales que podrían ser aprovechados de manera más eficiente, sin embargo esta ventaja comparativa no ha sido gestionada adecuadamente. Si se toma en consideración que el gran porcentaje de la población económicamente activa labora en el sector agropecuario y que dicho sector no contribuye de forma relevante a la producción total de la región es que se puede concluir que un aspecto importante para impulsar la economía de la región se encuentra en generar mayor competitividad de los sectores que explotan estos recursos, como etapa inicial para incrementar la productividad y generar desarrollo para la región.
- Puesto que se viene observando en el mercado mundial una mayor apreciación de los productos bajo la Marca Perú, se concluye que ello representa una gran oportunidad para comercializar con el mundo productos diferenciados, de calidad y con valor agregado. Con ello el sector comercial de la región se convertiría en factor determinante de desarrollo para la economía.
- La región Huancavelica posee una infraestructura vial escasa y deteriorada, cuya condición viene dificultando su desarrollo industrial y comercial. Así mismo, tal

condición ha generado problemas de comunicación entre las provincias de Huancavelica lo que repercute en el incremento de la ruralidad, costos de producción para los negocios y dificultad para el acceso de la población a servicios básicos.

Además, esto debilita la posición económica y competitiva de la región, por lo que puede considerarse como una de las debilidades de mayor impacto en la actualidad.

- La actual situación de incertidumbre que atraviesa la economía global representa un riesgo para alcanzar los objetivos que se proponen para la región. Los planes y estrategias planteados se basan en la auto sostenibilidad de los sectores económicos de la región, soportados principalmente por las expectativas de resultados favorables en las industrias mineras y generación de energía. Sin embargo, si estas industrias sufren una contracción a su crecimiento ello pondrá en serio riesgo los planes de desarrollo para la región.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

- Implementar el presente plan estratégico, involucrando a los grupos de interés de la región. Se debe generar un impulso a la economía de la región y ello distribuya la riqueza en cascada e impulse los sectores productivos generando mayor bienestar a su población
- Implementar la Subgerencia de Fomento de la Inversión Privada. Se encargará de la promoción y atracción de empresarios para el crecimiento económico de la región, que en una primera etapa, deberán establecerse plantas a nivel industrial que funcionen como pilotos. Esto mostrará los beneficios económicos y sociales a la población, sin que esta sienta que se le está sometiendo o implantando modelos de negocio poco confiables o poco beneficiosos para ellos.

Plan Estratégico Integral

Table with columns: Estrategias Específicas, Indicadores, Valor, Prioridades Estratégicas, and Valores. It details various strategic initiatives and their corresponding indicators and values.



- Implementar un plan intensivo de desarrollo de infraestructura vial, tanto de las vías nacionales, como las departamentales. Esto principalmente para hacer más eficientes los procesos productivos de la región. Esto favorecerá, a su vez, el incremento de la competitividad de la producción de la región frente a otras regiones y/o competidores.
- Reducir los pasivos ambientales generados por la industria minera mediante la aplicación de nuevas alternativas de remediación. Ello también beneficiará a la tierra y aguas del territorio, haciéndolos más fértiles y beneficiosos, de cara a un mundo global que exige menos contaminación y uso de químicos en los alimentos.
- Reforzar la ventaja competitiva de los recursos naturales, como la gran diversidad de cereales, tubérculos y leguminosas. Así mismo los recursos mineros metálicos con los que se cuenta. También el potencial hídrico e hidroenergético. Los mismos que serán los motores que impulsarán el desarrollo económico y fuentes de financiamiento para inversión en desarrollo de la región. La industrialización en el sector agropecuario, acuícola, textil muestran grandes oportunidades de mejora y ello reforzará la competitividad de la región.
- Establecer alianzas con Promperu para incrementar la publicidad sobre los beneficios y ventajas de consumir productos de la región Huancavelica.
- Extender la línea férrea del tren macho hasta el distrito de Colcabamba, en una primera etapa, posteriormente analizar incrementar la línea férrea hasta la ciudad de Huamanga. Ello con el fin de promover circuitos turísticos y mejorar los canales logísticos en la región.
- Desarrollar buenas prácticas en la crianza de truchas y establecer un polo de desarrollo que genere sinergias entre las empresas que la compongan. Esto es importante y necesario, teniendo en cuenta que el mercado global demanda una mayor

cantidad de productos derivados de la trucha. Esto también puede ser utilizado para la industria del turismo y gastronomía en la región.

- Desarrollar capacitaciones y la tecnología necesaria en la crianza de la población de alpacas. Implementando albergues o refugios para la población de alpacas, sobre todo en la población más joven durante la época de friaje.
- Trabajar en la elaboración de un Plan de Marketing operativo de la región Huancavelica, basado en todos sus productos.
- Fomentar políticas de estado que retengan el talento de los jóvenes huancavelicanos y así disminuir las tasas de migración a otras regiones.

#### **10.4. Futuro de la Región Huancavelica**

En este apartado se muestra el efecto del plan estratégico planteado para resolver la falta de competitividad de la región Huancavelica ha mantenido en los últimos años. Debido a la situación actual, se considera a esta región “emergencia socioeconómica” por la cantidad de pobladores, alrededor de 260 mil personas, que se encuentran en estado de pobreza, así como, la ausencia de inversión privada de gran magnitud que desencadene en la generación de empleo. Por ello, con la ejecución de estrategias intensivas, integradores y defensivas (en menor escala) lograremos alcanzar los indicadores mostrados en la Tabla 27.

La competitividad de la región está por debajo que cualquier otra región del país, por ello se han planteado los objetivos de largo plazo enfocado en la economía, infraestructura y en las persona, los cuales se muestran en la Tabla 28. Disminuir el subempleo considerando la inversión privada en los subsectores de agroindustria, textil y acuícola; a la vez que el desarrollo de estos sectores estará relacionado con la inversión en infraestructura. A su vez es necesario que la región sea atractiva en materia de recurso humano y son los técnicos aquellos que tendrán mayor injerencia en este proyecto; por ello la necesidad de incrementar la oferta de estos y la calidad de los mismos.

Tabla 27

*Indicadores de Situación Actual y Futura*

IT.	Descripción	Unidad	Data Actual	Data Futura
1	Población del lugar	personas	494,963	557,670
2	Población económicamente activa	personas	261,014	294,082
3	Ingreso mensual promedio	nuevos soles	683.44	> RMV (*)
4	Empresas textil	unidad	0	3
5	Empresas agroindustrial	unidad	0	6
6	Empresas acuícola de producto intermedio	unidad	1	4
7	Red vial nacional pavimentada	km	818	1,088
8	Red vial departamental pavimentada	km	0	600.00
9	Distritos satélites	unidad	0	6
10	Presupuesto anual	miles soles	823,228.9	1'044,717.8
11	Reservorios de agua	unidad	0	6
13	Producción de energía eléctrica	MW	886	1,411
14	Egresado profesionales técnicos	personas	2,025	3,000

(\*) RMV: Remuneración Mínima Vital.

Por otro lado, para contribuir con el desarrollo económico del Perú, la región en el año 2025 proporcionará los beneficios mostrados en el la Tabla 29, mientras que el desempeño interno de la región Huancavelica logrará la diferenciación de su sistema administrativo y productivo, para así mostrarse como uno de los actores principales y referente para otras regiones, mostrados en la Tabla 30.

Tabla 28

*Objetivos de Largo Plazo Actual y Proyectada*

IT.	Descripción	Data Actual	Data Futura
1	Nivel de subempleo	74.30%	60.30%
2	Cantidad de empresas industrializada	1	13
3	Productividad (PBI/PEA)	S/. 12,660	S/. 20,000
4	Infraestructura vial asfaltada (km)	Nacional=818.2 Departamental=0	Nacional=1,210 Departamental =460
5	Egresados carreras técnicas, personas	2,025	3,000
6	Tasa de desnutrición crónica	35%	20%

Es importante visualizar el futuro de la región, en ese sentido, otorgándole mayor valor agregado a la cadena de producción de la papa en el año 2025. Por otro lado, con la

finalidad de adquirir una ventaja comparativa e incrementar los puestos de trabajo, el sector acuicultura será repotenciado para lograr su industrialización y en la producción de lana de alpaca se alcanzará la industrialización.

Tabla 29

*Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Entorno*

<b>Aspecto</b>	<b>Beneficios Proporcionados</b>
Político	Con los objetivos alcanzados, la región Huancavelica será referente dentro del país por el progreso alcanzado con el trabajo cooperativo y conciliador entre el gobierno y sus pobladores.
Económico	El incremento de la productividad de la región será una muestra del aporte económico al producto bruto interno nacional. Con ello, el posicionamiento expectante del Perú como una economía sólida para atraer a la inversión extranjera y consolidar el comercio exterior del País y de Huancavelica.
Social	Reducir el subempleo e incrementar los ingresos de los pobladores de la región, consolida el aporte del gobierno regional hacia el fin único de otorgar el bienes a la población
Tecnológico	El aporte de Huancavelica es mínimo en este aspecto, debido a que tienen que alcanzar un mejor nivel en el uso de la tecnología para lograr igualar la ventaja de otras regiones.
Ecológico	Reforzar la supervisión de las operaciones mineras, se logrará controlar el índice contaminación de la región Huancavelica y mitigar los pasivos ambientales futuros. Respecto a los pasivos actuales, se tienen como estrategias de contingencia la recuperación de terrenos contaminados por la minería.
Competitivo	Alcanzando la visión, Huancavelica logrará incentivar a que otras regiones adopten estrategias para impulsar su productividad, logrando que los factores productivos de su región sean eficientemente utilizados.

Huancavelica tendrá mejores carreteras de infraestructura vial y estarán preparados como corredores logísticos para transportar los productos Huancavelicanos entre sus provincias y a otros departamentos. Para ello, se ha logrado alianzas estratégicas con regiones fronterizas y gestionando una mayor inversión para que el gobierno central mediante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones inicie el proceso de construcción de carreteras dentro de nuestra región. Una carretera estratégica es la mostrada en la Figura 17, la cual será una vía de salida directa a la ciudad de Lima, con ello la dependencia de transportar los productos a la capital vía la carretera central será mucho menor. Así mismo, esta carretera

será de interés tanto regional como nacional, y servirá como alternativa para viajar al centro del país.

Tabla 30

*Futuro de Beneficios Proporcionados por la Región al Intorno*

<b>Aspecto</b>	<b>Beneficios Proporcionados</b>
Administración	Establecer las competencias exclusivas del gobierno regional en un marco de participación con la población en general, mediante el acercamiento de los colaboradores del gobierno regional y la actitud de escuchar a la población, sin perder la autoridad que les ha sido otorgada mediante la votación popular.
Marketing	Exportación de los productos de la región, fomentando las transacciones comerciales hacia el mercado internacional.
Operaciones	Atracción de empresas de inversión privada para generar el empleo y darle movimiento a la economía local.
Finanzas	Incremento en el presupuesto anual para ejecución de proyectos inversión pública. Incentivar el control adecuado de los costos operativos y de inversión de la región, siendo eficaces en las diversas actividades ejecutadas.
Recursos Humanos	Personal del gobierno regional con mejores competencias. Así como, la capacitación de los líderes actuales y futuros de las comunidades.
Infraestructura	Implementación de las vías terrestres para generar corredores económicos dentro de la región
Tecnología	Utilización de maquinaria en las actividades primarias como la agricultura y proceso de recuperación de la lana de alpaca. Así mismo, el efecto de establecer empresas textil y agroindustrial genera la especialización de cierta cantidad de personas en la operación de equipos de dichas industrias.

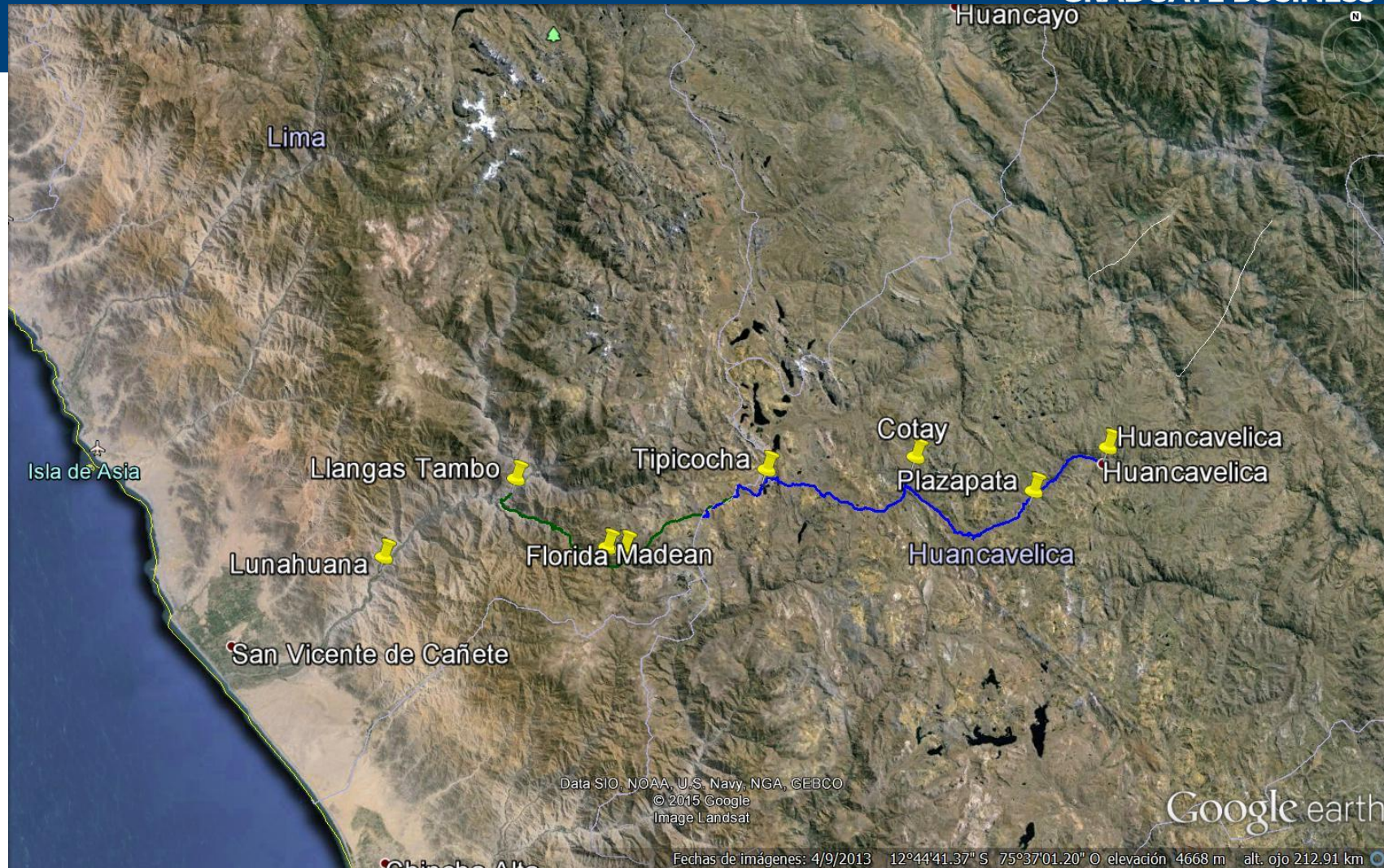


Figura 17. Trazo de la futura carretera Huancavelica a Lima

## Referencias

- Abrines, M. (1997). La mina de mercurio de Huancavelica (Perú): entre los intentos de reforma de Antonio de Ulloa y el continuismo de Carlos de Beranguer (1758-1767). *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (1), 10.
- Acuerdo Nacional. (2015). *Democracia y Estado de Derecho*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Democracia\\_Estado\\_Derecho.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Democracia_Estado_Derecho.pdf)
- Acuerdo Nacional. (2015). *Equidad y justicia social*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Equidad\\_Justicia\\_Social.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Equidad_Justicia_Social.pdf)
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (2014). *Ranking de departamentos por monto de inversión en obras por impuestos 2009 – 2014*. Recuperado de [http://www.obrasporimpuestos.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/RANKING\\_2\\_2014/file/Ranking/2014/Actualizado%20al%2031\\_12\\_14/Ranking%20de%20Empresas%20por%20Monto%20de%20Inversion%20en%20OXI%2031\\_12\\_14\(1\).xls](http://www.obrasporimpuestos.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/RANKING_2_2014/file/Ranking/2014/Actualizado%20al%2031_12_14/Ranking%20de%20Empresas%20por%20Monto%20de%20Inversion%20en%20OXI%2031_12_14(1).xls)
- Agronomes & Vétérinaires. (2013). *Comportamiento del Mercado Mundial de la Fibra de Alpaca: ¿Qué perspectivas nos ofrece?* Recuperado de [http://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto\\_mercado\\_mundial\\_alpacas\\_feb2013\\_avsf.pdf](http://www.avsf.org/public/posts/1559/folleto_mercado_mundial_alpacas_feb2013_avsf.pdf)
- Agronoticias. (2005). *Alpacas en Australia: Situación y perspectiva de la crianza en el primer país ganadero del mundo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/11455721/2005\\_Alpacas\\_en\\_Australia](http://www.academia.edu/11455721/2005_Alpacas_en_Australia)
- América Economía. (2015, 18 de enero). *Perú prorroga el estado de emergencia en regiones selváticas por narcotráfico*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-prorroga-el-estado-de-emergencia-en-regiones-selvaticas-por-narco>

Así fue la última guerra. (2008, 03 de Marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de

[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin\\_america/newsid\\_7274000/7274638.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm)

Asociación de Exportadores. (2014). *Boletines Sectoriales de Exportaciones Regionales*.

Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=3>

Balcazar, R. A. (2015, junio). Factores que limitan la ejecución de la inversión Público-

Privada en el Perú. *Desarrollando Ideas - Llorente & Cuenca*. Recuperado de

[http://www.desarrollando-ideas.com/wp-](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/150601_DI_informe_inversión_publico_privada_Peru_ESP.pdf)

[content/uploads/sites/5/2015/06/150601\\_DI\\_informe\\_inversión\\_publico\\_privada\\_Peru\\_ESP.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2015/06/150601_DI_informe_inversión_publico_privada_Peru_ESP.pdf)

Baltazar, G. P., & Palacios, L. J. (2015). *La acuicultura en el Perú: producción,*

*comercialización, exportación y potencialidades*. Recuperado de

[http://www.researchgate.net/publication/277713750\\_PB\\_2015\\_La\\_acuicultura\\_en\\_el\\_Peru\\_produccion\\_comercializacion\\_exportacion\\_y\\_potencialidades\\_-FIRMA](http://www.researchgate.net/publication/277713750_PB_2015_La_acuicultura_en_el_Peru_produccion_comercializacion_exportacion_y_potencialidades_-FIRMA)

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Síntesis de Actividad Económica de*

*Huancavelica – Setiembre 2014*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-huancavelica-09-2014.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2014). *Síntesis de Actividad Económica de*

*Huancavelica – Setiembre 2014*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2014/sintesis-huancavelica-09-2014.pdf>



- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Encuesta de Expectativas Macroeconómicas – PBI*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Encuestas/Expectativas-PBI.xls>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Estadísticas: Nota Semanal - Cuadros Estadísticos*. Recuperado de [http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)
- Banco Mundial (2015). *Doing Bussiness 2015*. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- Benavente, E. (2012, noviembre). *Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación en Huancavelica*. Documento de trabajo presentado en la Primera Audiencia Pública de Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación en la Macro Región Centro, Paccha Miraflores, Jauja. Resumen ejecutivo. Recuperado de <http://issuu.com/pepelhc/docs/corcytec-huancavelica>
- BCR redujo estimado de crecimiento económico de 4.8% a 3.9% para 2015. (2015, 22 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-redujo-estimado-crecimiento-economico-48-39-2015-2219324>
- Cano, M. R. (2013, febrero). Perú: Perspectivas Empresariales 2013. *Desarrollando Ideas - Llorente & Cuenca*. Recuperado de [http://www.desarrollando-ideas.com/publico/130219\\_dmasi\\_Informe\\_Peru\\_Perspectivas\\_Empresariales.pdf](http://www.desarrollando-ideas.com/publico/130219_dmasi_Informe_Peru_Perspectivas_Empresariales.pdf)
- Castillo, P. (2015, 20 de julio). Bancarización en el Perú: en la mitad del camino recorrido. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/bancarizacion-peru-mitad-camino-recorrido-noticia-1826982>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

CENTRUM. (2014). *INDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL DEL PERU 2014*.

Publicación de CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Clemente, E. (2012). *Estudio temático de pisos altitudinales*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/documento/estudio-tematico-pisos-altitudinales-huancavelica>

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). *Vigilancia de fronteras*. Recuperado de

<http://www.ccffaa.mil.pe/defensanacional/vigilanciadefronteras/>

Condori, Z. (2015, 29 de abril). Southern lidera aportes en obras por impuestos. *La*

*República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/29-04-2015/southern-lidera-aportes-en-obras-por-impuestos>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2013). *Memoria*

*Institucional 2012-2013*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/memoria-institucional>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2015, 25 de febrero).

*Congreso aprobó aumentar incentivo tributario para la inversión en ciencia, tecnología e innovación tecnológica*. Recuperado de

[http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/299-congreso-aprobo-aumentar-](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/299-congreso-aprobo-aumentar-incentivo-tributario-para-la-inversion-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica)

[incentivo-tributario-para-la-inversion-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica](http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/299-congreso-aprobo-aumentar-incentivo-tributario-para-la-inversion-en-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica)

Construcción se desplomó 9.88%, su peor resultado en una década. (2015, 15 de abril). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-se-desplomo-988-y-revela-debil-demanda-interna-noticia-1804368>

CORPAC. (2014). *Ubicación geográfica de Huancavelica*. Recuperado de

<http://www.corpac.gob.pe/Main.asp?T=4608>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). México, D.F., México: Pearson.

Defensoría del Pueblo. (2012). *Pobladores y empresa llegan a acuerdo que facilita la construcción de hidroeléctrica en Huancavelica*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/portal-noticias.php?n=7698>

Defensoría del Pueblo. (2015). *Estado de los conflictos sociales*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/documentos/Infografia-Reporte-de-Conflictos-136.pdf>

En cuarteles de Huancavelica existe 48% de desabastecimiento militar. (2011, Diciembre). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/en-cuarteles-de-huancavelica-existe-48-de-desabastecimiento-militar-522337/>

Existen más de 2.4 millones de trabajadores informales a nivel de mypes, según MTPE.. (2014). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/existen-mas-24-millones-trabajadores-informales-nivel-mypes-segun-mtpe-2110931>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2007). *Plan Estratégico Regional para el Desarrollo del Sector Alpaquero 2007-2017*. Recuperado de [http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/2279536\\_plan\\_estrategico\\_para\\_el\\_desarrollo\\_del\\_sector\\_alpaquero.pdf](http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20Regionales/2279536_plan_estrategico_para_el_desarrollo_del_sector_alpaquero.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Dirección General de Contabilidad Pública del Gobierno Regional de Huancavelica*. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/centro-de-descargas/finish/670-informacion-presupuestal-y-financiera-2013/14806-estado-de-situacion-financiera-2013/0>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Indicadores Nacionales de Desarrollo*

*Sostenible: Indicadores Económicos*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/indicadores/listado/132>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Indicadores Nacionales de Desarrollo*

*Sostenible: Indicadores Sociales*. Recuperado de

<http://siar.regionhuancavelica.gob.pe/indicadores/listado/287>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2013). *Meso Zonificación Ecológica y Económica del Departamento de Huancavelica*. Recuperado de

[http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc\\_zee\\_huancavelica.pdf](http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/Archivos/Documentos/Doc_zee_huancavelica.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Misión, Visión y Objetivos del Gobierno Regional*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/features/vision-mision-y-objetivos>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Organigrama Estructural del Gobierno Regional de Huancavelica*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/features/estructura-organica>

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Plan de Desarrollo Regional Concertado*

*Huancavelica 2021*. Recuperado de

[http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/Planes%20de%20Desarrollo/1208419\\_ord293-PDRC.pdf](http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/Planes%20de%20Desarrollo/1208419_ord293-PDRC.pdf)

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Sub Gerencia de Gestión Presupuestaria y*

*Tributación del Gobierno Regional de Huancavelica*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/home/centro-de->

descargas/normas-regionales-4/finish/922-informacion-presupuestal-y-financiera-2014/16517-ejecucion-presupuestal-del-pliego-al-tercer-trimestre-de-2014/0

Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *Visión, Misión y Objetivos del Gobierno*

*Regional*. Recuperado de

<http://www.regionhuancavelica.gob.pe/region/index.php/features/vision-mision-y-objetivos>

Granizadas provocan daños agrícolas en Huancavelica. (2015, Febrero). RPP Noticias.

Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-02-22-granizadas-provocan-danos-agricolas-en-huancavelica-noticia\\_771629.html](http://www.rpp.com.pe/2015-02-22-granizadas-provocan-danos-agricolas-en-huancavelica-noticia_771629.html)

Huancavelica.com. (2013). Huancavelica Perú. Recuperado de <http://www.huancavelica.com/>

Huancavelica pide obras a cambio de agua para Ica. (2015, Febrero). Diario Correo.

Recuperado de <http://diariocorreo.pe/edicion/ica/huancavelica-pide-obras-a-cambio-de-agua-para-ica-564529/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental, por Años Calendario y Edades Simples 1995 – 2025*

(Publicación No. 22). Recuperado de

<http://www.unfpa.org.pe/publicaciones/publicacionesperu/INEI-Peru-Bol22-Estimaciones-Proyecciones-1995-2025.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Definiciones*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Población Económicamente Activa*

*según Niveles de Empleo*. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1105/cap03.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1105/cap03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Encuesta Nacional de Hogares*.

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (junio, 2013). *Micro, Pequeñas y Medianas*

*empresas concentran más del 20% de las ventas*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Sistema de Información Regional*

*para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

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

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Tecnologías de la Información y*

*Comunicación*. Recuperado de [http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-](http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/)

[tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/](http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/)

Instituto Nacional de Estadística e Informática.. (2014). *Cifras de Pobreza*. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Producción y empleo informal en el*

*Perú*. Recuperado de

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1154/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1154/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Comportamiento de la Economía*

*Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014*. Recuperado de Ministerio Comercio

Exterior y Turismo (2015). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?*. Recuperado de

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Definiciones*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/CenagroWeb/conociendoivcensodefiniciones.html>

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Ayacucho*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_ayacucho.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_ayacucho.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Huancavelica*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_huancaveliva.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_huancaveliva.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Ica*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_ica.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_ica.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Junín*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_junin.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_junin.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Lima.*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_lima.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_lima.pdf)

Instituto Peruano de Economía. (2015). *El Perú en cifras – Puno*. Recuperado de

[http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha\\_2015\\_-\\_puno.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/ficha_2015_-_puno.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Producción Nacional: Abril 2015*.

Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/informe-](http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-)

[technico-n06\\_produccion\\_jun2015.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/informe-technico-n06_produccion_jun2015.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Sistema de Información Regional*

*para la Toma de Decisiones*. Recuperado de

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

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

International Institute for Democracy and Electoral Assistance. (2011). *Los programas*

*sociales y la lucha contra la pobreza en la región Huancavelica. Balance y*

*propuestas de acción para autoridades.* Recuperado de

[http://www.idea.int/publications/social-programs-and-the-fight-against-](http://www.idea.int/publications/social-programs-and-the-fight-against-poverty/upload/Huancavelica-chapter3.pdf)

[poverty/upload/Huancavelica-chapter3.pdf](http://www.idea.int/publications/social-programs-and-the-fight-against-poverty/upload/Huancavelica-chapter3.pdf)

Inversiones peruanas en Chile bordearían los \$8.500 mill. (2014, 11 de junio). *El Comercio.*

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-peruanas-chile-](http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-peruanas-chile-bordearian-us8500-mlls-noticia-1735688)

[bordearian-us8500-mlls-noticia-1735688](http://elcomercio.pe/economia/peru/inversiones-peruanas-chile-bordearian-us8500-mlls-noticia-1735688)

Ipsos.(2013). *VII Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2013.*

Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/478576383629AE450525](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/478576383629AE4505257BCE006E0721/$FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf)

[7BCE006E0721/\\$FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/478576383629AE4505257BCE006E0721/$FILE/VIII-Encuesta-2013.pdf)

Las empresas peruanas que se atrevieron a ir al exterior. (2014, 8 de agosto). *El Comercio.*

Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-peruanas-que-se-](http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-peruanas-que-se-atrevieron-ir-al-exterior-noticia-1748120)

[atrevieron-ir-al-exterior-noticia-1748120](http://elcomercio.pe/economia/negocios/empresas-peruanas-que-se-atrevieron-ir-al-exterior-noticia-1748120)

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

Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú

(2002).Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. Congreso de la República

(2002).

Ley 29230. Ley que Impulsa la Inversión Pública Regional y Local con Participación del

Sector Privado. Congreso de la República (2008).

Ley 30225. Ley de Contrataciones del Estado. Congreso de la República del Perú (2014).

Ley 30309. Ley que Promueve la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e

Innovación tecnológica. Congreso de la República (2015).



- Lira, S. (2015, 15 de febrero). El sueldo mínimo en el Perú ya es de S/. 937.50, afirma ComexPerú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sueldo-minimo-peru-ya-s-93750-afirma-comexperu-2123425>
- Ministerio del Ambiente (2015). *Informe anual de residuos sólidos municipales y no municipales en el Perú gestión 2012*. Recuperado de <http://www.redrrss.pe/material/20140423145035.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Plan Estratégico Regional Exportador*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_arequipa/pdfs/PERX%20Arequipa.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_arequipa/pdfs/PERX%20Arequipa.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2015). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2015). *Funciones*. Recuperado de <http://www.midis.gob.pe/index.php/es/nuestra-institucion/sobre-midis/funciones>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2005). *Ley del Código de Ética de la Función Pública*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/comunicado/Ley27815.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Generación de energía eléctrica*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%203%20Generacion%20de%20Energia%20Electrica%202013\(1\).pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Capitulo%203%20Generacion%20de%20Energia%20Electrica%202013(1).pdf)
- Ministerio de Energía y Minas. (2008). *Atlas Eólico del Perú*. Recuperado de [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/Otros-Estudios/Atlas-Eolico/AtlasEolicoLibro.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Otros-Estudios/Atlas-Eolico/AtlasEolicoLibro.pdf)

Ministerio de la Producción del Perú. (2013). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y*

*Comercio Interno*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/estadistica/anuario/anuario-estadistico-mype-2013.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Acuerdos de Asociación Transpacífico*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=105&Itemid=128](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=105&Itemid=128)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado

de [http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Ciencia\\_Tecnologia\\_e\\_Innovacion.aspx](http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Ciencia_Tecnologia_e_Innovacion.aspx)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Objetivos Estratégicos Generales*. Recuperado

de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos\\_Estrategicos.aspx](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). *Líneas de Telefonía Fija en Servicio,*

*según departamento 2009-2013*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2013). *Líneas de Telefonía Móvil en Servicio,*

*según departamento: 2009-2013*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones. (2014). *Ayuda Memoria – Departamento de*

*Huancavelica*. Recuperado de

[http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Ayuda\\_Memoria\\_Por\\_Departamento/2015/Abril%202015/Huancavelica%20-%20Abril%202015\(1\).pdf](http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Planes%20y%20Presupuesto/Ayuda_Memoria_Por_Departamento/2015/Abril%202015/Huancavelica%20-%20Abril%202015(1).pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Infraestructura Vial Existente del*

*Sistema Nacional de Carreteras, Según Departamento: 2014*. Recuperado de

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

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*.

Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red\\_dorsal.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/red_dorsal.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2014). *Servicios en telefonía fija, telefonía*

*móvil e internet*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/estadisticas/comunicaciones.html>

Ministerio de Salud. (2013). *Población con servicio higiénico*. Recuperado de

[http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle\\_indbsc.asp?lcind=95&lcobj=15&lcper=12&lcfreq=8/9/2014](http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=95&lcobj=15&lcper=12&lcfreq=8/9/2014)

Ministerio de Salud. (2014). *Tasa de Mortalidad Infantil*. Recuperado de

[http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle\\_indbsc.asp?lcind=84&lcobj=1&lcper=1&lcfreq=8/9/2014](http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=84&lcobj=1&lcper=1&lcfreq=8/9/2014)

Ministerio de Salud. (2015). *Tasa de Desnutrición Crónica*. Recuperado de

[http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle\\_indbsc.asp?lcind=85&lcobj=1&lcper=1&lcfreq=10/4/2015](http://www.app.minsa.gob.pe/bsc/detalle_indbsc.asp?lcind=85&lcobj=1&lcper=1&lcfreq=10/4/2015)

MTPE presenta estrategia que busca reducir la informalidad laboral a 52.4% para julio del

2016. (2015, 14 de mayo). *Radio Nacional*.. Recuperado de

<http://www.radionacional.com.pe/informa/politica/mtpe-present-estrategia-que-buscar-reducir-la-informalidad-laboral-52-4-para-julio-de-2016>

Municipalidad Distrital de Ascensión. (2015). *Ubicación Geográfica y Clima*. Recuperado de

[http://www.muniascension.gob.pe/muni.php/paginas/id/2011050626\\_ubicacion\\_geografica/](http://www.muniascension.gob.pe/muni.php/paginas/id/2011050626_ubicacion_geografica/)

Netafim. (2015). *Historias de éxito sobre la papa en China*. Recuperado de

<http://www.netafim-latinamerica.com/story/potato-in-china>

Ordenanza Regional N°295. Ordenanza Regional que Aprueba la Modificación de la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones y Cuadro para Asignación de Personal de la Sede Central del Gobierno Regional Huancavelica. Consejo Regional de Huancavelica (2015).

Organismo Supervisor de la inversión en Energía y Minería. (2015). *Central Hidroeléctrica Cerro del Águila*. Recuperado de

<http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFE/SupervisionContratos/sup6/61/5.1.5.pdf?6>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2013). *Perfiles Estadísticos de los Países*. Recuperado de

[http://www.wipo.int/ipstats/es/statistics/country\\_profile/profile.jsp?code=PE](http://www.wipo.int/ipstats/es/statistics/country_profile/profile.jsp?code=PE)

OSCE. (2015). *Registro Nacional de Proveedores*. Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/rnp/content/que-es-el-rnp>

OSIPTEL (2015). *Cobertura Móvil*. Recuperado

de <http://www2.osiptel.gob.pe/CoberturaMovil/#>

Paredes, C., & Cayo, J. M. (2013). Las barreras al crecimiento económico en Huancavelica.

*Serie de Estudios Regionales*, 2(2), 5-94. Recuperado de

<http://cies.org.pe/sites/default/files/files/otrasinvestigaciones/archivos/huancavelica-final.pdf>

Pastor, C. (2014). *Índice de Competitividad Regional-INCORE Perú 2014*. Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-peru-2014>

Perú en la lista de Estados Unidos sobre grandes productores mundiales de drogas. (2014, 15 de Setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/peru-denunciado-estados-unidos-como-uno-grandes-productores-mundiales-drogas-2108602>

Perú importó 24,000 toneladas de papas precocidas por US\$ 23 millones. (15 junio 2015). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-importo-24000-toneladas-papas-precocidas-us-23-millones-2134767>

Perú Travel. (2015). *Ubicación, Geografía y Clima*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada* (6th ed.). Bilbao, España: Deusto

Presidencia del Consejo de Ministros. (2015). *PCM capacita a alcaldes provinciales de Tayacaja en Huancavelica, en sistemas administrativos del MEF*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/2015/06/pcm-capacita-a-alcaldes-distritales-de-tayacaja-en-huancavelica-en-sistemas-administrativos-del-mef/>

Proexpansión. (2014). *Producción de papa peruana: Estas son las regiones que presentan mayor rendimiento*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articles/326>

Proinversión (2014). Lista de Proyectos Revisados y Filtrados por el MEF: Región Huancavelica. Recuperado de <http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=52>

Pymex. (2014, 19 de febrero). *4 empresas peruanas con presencia internacional*. Recuperado de <http://pymex.pe/pymes/historias-de-exito/4-empresas-peruanas-con-presencia-internacional>

Ranking de puertos. (2014). *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/puertos-2014/ranking-2/>

- Salazar, M. (2010, 09 de julio). Caudalosa: Un derrame de infracciones ambientales. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/09-07-2010/caudalosa-un-derrame-de-infracciones-ambientales>
- Senamhi. (2003). *Atlas de Energía Solar del Perú*. Recuperado de [http://www.senamhi.gob.pe/pdf/atlas\\_solar.pdf](http://www.senamhi.gob.pe/pdf/atlas_solar.pdf)
- Se puso en marcha Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en Huancavelica. (2015, 3 de Agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/se-puso-marcha-red-dorsal-nacional-fibra-optica-huancavelica-2138899>
- Universidad Nacional Agraria la Molina. (2015). *Fundación para el desarrollo agrario*. Recuperado de <http://fdaunalm.com/>
- Zubilete, R. (07 de mayo 2014). Producción de papa aún es baja en Huancavelica. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/produccion-de-papa-aun-es-baja-en-huancaveli-34676/>
- Zubieta, P. R. (2014, 12 de agosto). Los 5 emprendedores peruanos más exitosos del empresariado. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/5-selfmades-peruanos-mas-exitosos-empresariado-local-noticia-1749209>
- ¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de la Haya?. (2014, 28 de Enero). *BBC Mundo*. Recuperado de [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127\\_chile\\_peru\\_cij\\_fallo\\_haya\\_az](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az)