

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**CENTRUM PUCP**  
BUSINESS SCHOOL

**Planeamiento Estratégico para la Provincia de Huancavelica**

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

**OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Juan Pablo Mesco Auca**

**Luis Alberto Peláez Díaz**

**Ana Paola Soto Barrios**

**Asesor: Ricardo Miguel Pino Jordán**

**Surco, mayo de 2019**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

A todos nuestros profesores, por compartir sus conocimientos y transmitirnos sus valiosas experiencias profesionales, permitiendo nuestro desarrollo personal y profesional.

A todos nuestros familiares, por su apoyo incondicional y su aliento, que permitieron culminar con éxito esta meta.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Analí Esther; a mis tres hijos: Samin Benjamín, Amaru Jesús e Illayuk Francisco; y a mis padres, que hicieron posible el logro de uno de mis objetivos más importantes.

Juan Pablo Mesco Auca

A Dios, por haberme permitido lograr mis objetivos. A mis padres, porque son ejemplo de perseverancia y sabiduría, y me han enseñado a ser una persona de bien y con objetivos claros de salir adelante.

Ana Paola Soto Barrios

A Dios, porque nos ha dado la fortaleza, visión y espíritu para seguir adelante, sin desfallecer en nuestra travesía de estudios de posgrado.

Luis Alberto Peláez Díaz

## Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico desarrollado para la provincia de Huancavelica, proyectado al 2028, tiene como objetivo establecer estrategias basadas en el análisis interno y externo de la provincia, y políticas que permitirán el crecimiento económico y la consecuente mejora de calidad de vida de los pobladores. Se ha continuado con la metodología del Modelo Secuencial, creada por D'Alessio (2015), que se inició con una auditoría interna y una evaluación externa, lo cual permitió definir la visión que se tiene de la provincia para 2026. El estudio indica que la provincia de Huancavelica tiene un alto potencial de desarrollo de actividades económicas, con ventajas concentradas en los rubros agropecuario, agroindustrial y turístico. Sin embargo, los aspectos de analfabetismo, baja calidad de educación y cobertura de servicios básicos, baja inversión en tecnología y desarrollo, son las principales desventajas que impiden el despegue de la economía provincial.

Para alcanzar la visión propuesta, se requiere una participación decisiva del Gobierno Provincial de Huancavelica, entidad encargada de aplicar este planeamiento estratégico y articuladora de las sinergias entre los gobiernos locales, las autoridades del Gobierno Central, el sector privado y la población (*stakeholders*), todo ello con cuidado y preservación del medio ambiente, patrimonio arqueológico y en general, del legado cultural.

## **Abstract**

The strategic planning developed for the province of Huancavelica, projected to 2028, it has the objective to establish strategies based on the internal and external analysis of the province, and policies that will allow economic growth and the consequent improvement of the quality of life, of the inhabitants.

The territory of Huancavelica includes altitudes of 2,700 meters to 5,500 meters, and historically it has been an economic corridor between the central and southern highlands, and the central coast of the country. The study indicates that the province of Huancavelica has a high potential for the development of economic activities, with concentrated advantages in the agricultural, agroindustrial and tourism sectors. However, the aspects of illiteracy, low quality of education and coverage of basic services, low investment in technology and development, are the main disadvantages that prevent the takeoff of the provincial economy.

To achieve the proposed vision, a decisive participation of the Provincial Government of Huancavelica is required, which must apply this strategic planning and articulate the synergies between local governments, Central Government authorities, the private sector and the population (stakeholders). All this with care and preservation of the environment, archaeological heritage and, in general, of the cultural legacy.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancavelica .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General .....	1
1.2. Conclusiones .....	9
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Visión .....	12
2.3. Misión .....	12
2.4. Valores .....	13
2.5. Código de Ética .....	13
2.6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	16
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN) .....	16
3.1.2. Potencial nacional .....	17
3.1.3. Principios cardinales .....	27
3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Huancavelica .....	28
3.2. Análisis Competitivo del País .....	29
3.2.1. Condiciones de los factores .....	29
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	30
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	30
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	30

3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Huancavelica .....	31
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	31
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	33
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	36
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	37
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	38
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	40
3.5. La Provincia de Huancavelica y sus Competidores .....	41
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	41
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	42
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	43
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	45
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	45
3.6. La Provincia de Huancavelica y sus Referentes .....	46
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	47
3.8. Conclusiones .....	48
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna .....</b>	<b>50</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	50
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	50
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	52
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	56
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	58
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	61
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	64

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	64
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	66
4.3. Conclusiones .....	67
<b>Capítulo V: Intereses de la Provincia de Huancavelica y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>68</b>
5.1. Intereses de la Provincia de Huancavelica .....	68
5.2. Potencial de la Provincia de Huancavelica .....	68
5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Huancavelica.....	77
5.4. Matriz de Intereses de la Provincia de Huancavelica (MIO) .....	79
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	79
5.6. Conclusiones .....	81
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>82</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	82
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	82
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	82
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	84
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	84
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	87
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	87
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	87
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	88
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo .....	89
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	95
6.13. Conclusiones .....	96

<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>97</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	97
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	97
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	97
7.4. Estructura Organizacional de la provincia de Huancavelica .....	103
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	103
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	104
7.7. Gestión del Cambio.....	104
7.8. Conclusiones .....	105
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>106</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	106
8.1.1. Aprendizaje interno .....	106
8.1.2. Procesos .....	106
8.1.3. Clientes .....	106
8.1.4. Financiera .....	107
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	107
8.3. Conclusiones .....	107
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancavelica .....</b>	<b>110</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Huancavelica.....	110
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Provincia de Huancavelica.....	111
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Provincia de Huancavelica.....	112
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ...	113
9.5. Conclusiones .....	113

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>115</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	115
10.2. Conclusiones Finales.....	115
10.3. Recomendaciones Finales .....	116
10.4. Futuro de la Provincia de Huancavelica .....	117
<b>Referencias.....</b>	<b>120</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Huancavelica: Superficie y Población 2015</i> .....	4
Tabla 2 <i>Indicadores de Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas</i> .....	5
Tabla 3 <i>Huancavelica: Población Pecuaria Especies Principales 2015</i> .....	6
Tabla 4 <i>Huancavelica: Producción Minera</i> .....	6
Tabla 5 <i>Huancavelica: Valor Agregado Bruto 2015</i> .....	8
Tabla 6 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i> .....	17
Tabla 7 <i>Producto Bruto Interno por Sectores (Variación Porcentual Real en %)</i> .....	22
Tabla 8 <i>Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en Perú al 2018</i> .....	36
Tabla 9 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	40
Tabla 10 <i>Empresas Importadoras y Comercializadoras de Ovas de Trucha</i> .....	42
Tabla 11 <i>Principales Mercados de Exportación de Huancavelica</i> .....	43
Tabla 12 <i>Regiones Productoras de Trucha del 2000 al 2009 en TM</i> .....	46
Tabla 13 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	48
Tabla 14 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	49
Tabla 15 <i>Exportaciones de Productos Tradicionales y no Tradicionales del 2012</i>	
<i>Región Huancavelica</i> .....	53
Tabla 16 <i>Producción Ganadera de la Provincia de Huancavelica al 2017</i> .....	54
Tabla 17 <i>Población de Vicuñas por Regiones al 2012</i> .....	54
Tabla 18 <i>Población Anual de Vicuñas 2012</i> .....	55
Tabla 19 <i>Ejecución del Gasto de los Gobiernos Regionales-Huancavelica</i> .....	60
Tabla 20 <i>Monto Asignado para Obras por Impuestos 2017, Región de Huancavelica</i>	
.....	60
Tabla 21 <i>Montos Asignados para Obras por Impuestos, de la Provincia de</i>	
<i>Huancavelica</i> .....	61

Tabla 22 <i>Población y Superficie de la Región Huancavelica</i> .....	63
Tabla 23 <i>Población Inter-censal por Grandes Grupos de Edad de la Provincia de Huancavelica</i> .....	63
Tabla 24 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	67
Tabla 25 <i>Exportaciones de Huancavelica 2016</i> .....	70
Tabla 26 <i>Productos Potencialmente Económicos a ser Exportados al 2015</i> .....	71
Tabla 27 <i>Principales Empresas Exportadoras de Huancavelica</i> .....	72
Tabla 28 <i>Producción minera 2017 de Huancavelica</i> .....	75
Tabla 29 <i>Representantes Distritales y Comunidades Campesinas de la Provincia de Huancavelica</i> .....	76
Tabla 30 <i>Ingresos Económicos Asignados a la Provincia de Huancavelica</i> .....	76
Tabla 31 <i>Matriz de Intereses de la Provincia de Huancavelica (MIO)</i> .....	79
Tabla 32 <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	83
Tabla 33 <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> ....	85
Tabla 34 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	89
Tabla 35 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	90
Tabla 36 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	91
Tabla 37 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	92
Tabla 38 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	93
Tabla 39 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	94
Tabla 40 <i>Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	95
Tabla 41 <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	98
Tabla 42 <i>Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Huancavelica</i> .....	99
Tabla 43 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	101
Tabla 44 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	108

Tabla 45 *Matriz del Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancavelica.....* 119



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa político del departamento de Huancavelica.....	2
<i>Figura 2.</i> Mapa político de la provincia de Huancavelica.....	3
<i>Figura 3.</i> Componentes de crecimiento de la población 2015.....	18
<i>Figura 4.</i> Llegada de turistas internacionales al Perú.....	22
<i>Figura 5.</i> Indicadores del grado de corrupción en el Perú: gobernantes y personajes que han desempeñado cargos públicos.....	25
<i>Figura 6.</i> Indicadores del grado de corrupción en el Perú: instituciones públicas y empresas privadas.....	26
<i>Figura 7.</i> Coeficiente de dolarización del crédito (%). .....	32
<i>Figura 8.</i> Índice global de competitividad 2017-2018 de Perú.....	35
<i>Figura 9.</i> Índice global de competitividad 2017-2018 de Perú. Conocimientos.....	39
<i>Figura 10.</i> Corredores económicos de la provincia de Huancavelica.....	44
<i>Figura 11.</i> Cuadro histórico de la producción mundial de la trucha arcoíris.....	47
<i>Figura 12.</i> Organigrama municipal de la provincia de Huancavelica.....	51
<i>Figura 13.</i> Corredores viales de Huancavelica.....	57
<i>Figura 14.</i> Mapa de antenas de la región de Huancavelica al 2016.....	66
<i>Figura 15.</i> Principales productos potenciales de exportación de Huancavelica en 2016.....	73
<i>Figura 16.</i> Rango de empresas de Huancavelica por provincias al 2016.....	74
<i>Figura 17.</i> Gráfico de la matriz PEYEA de la provincia de Huancavelica.....	83
<i>Figura 18.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	86
<i>Figura 19.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	86
<i>Figura 20.</i> Gráfico de la matriz de gran estrategia (MGE).....	87
<i>Figura 21.</i> Estructura Organizacional Propuesta de la provincia de Huancavelica.....	103

Figura 22. Índice de competitividad regional 2017 de Huancavelica. .... 111



## **El Proceso Estratégico: Una Visión General<sup>1</sup>**

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de D'Alessio (2015). El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales; y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Aparte de estas tres etapas, existe una 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. Asimismo, se analiza la industria

---

<sup>1</sup> Este texto ha sido tomado de «El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia» (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson.

global a través del entorno de las fuerzas PESTE (políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas).

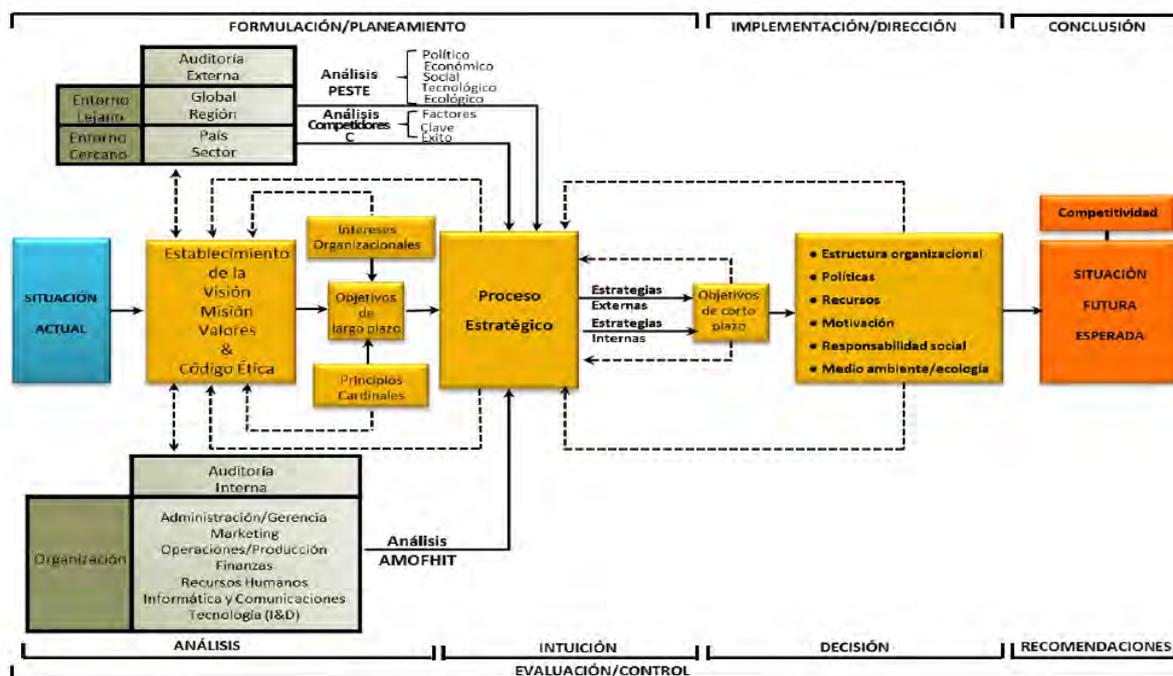


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, márketing y ventas, operaciones productivas y de servicios, 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización; es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados donde compete, y de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Esta, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP, y que 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, el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR y MIO) son 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 resulta una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas con 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 determinar 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 sería 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, provincia, país, entre otros.

## Capítulo I: Situación General de la Provincia de Huancavelica

El Capítulo I, desarrolla el panorama local de la Provincia de Huancavelica. Se analizará aspectos tales como su comportamiento, sus principales competidores, aspectos económicos, deficiencias entre otros.

### 1.1. Situación General

La provincia de Huancavelica está ubicada en la parte central de la región homónima, en la sierra central del país, al sur este de Lima. Su territorio presenta altitudes desde los 2,700 m.s.n.m. hasta los 5,500 m.s.n.m., y está comprendido entre las coordenadas geográficas 12°22'05" y 13°11'25" de latitud Sur; y entre los 74°40'18" y 75°34'38" de longitud Oeste. La provincia de Huancavelica abarca una superficie total de 4,215.56 km<sup>2</sup>, y es la segunda provincia de mayor extensión territorial de la región; después de Huaytará, que tiene una extensión superficial de 6,458.39 km<sup>2</sup>. Los límites de la provincia de Huancavelica son: por el norte, con la provincia de Tayacaja y Junín; por el sur, con las provincias de Huaytará y Castrovirreyna; por el este, con las provincias de Churcampa, Acobamba y Angaraes; y por el oeste, con Lima y Junín (ver las Figuras 1 y 2).

La provincia de Huancavelica tiene áreas altas dedicadas al ganado camélido, bovino y ovino; y en las partes más bajas y calientes, se cultiva cebada, trigo, papa y maíz. También es un área minera importante, con depósitos de plata, plomo, cobre, zinc y mercurio (Santa Bárbara). Su capital, la ciudad de Huancavelica, se encuentra en la margen derecha del río del mismo nombre. El clima es variable, pasando de muy frígido (en Acobambilla, Manta, Huando) hasta cálido (Izcuchaca, Mariscal Cáceres). Esto, debido a la diversidad de altitudes del territorio de la provincia. La temperatura oscila entre los -4°C a 13°C, y la temperatura promedio mensual es de 4°C; en las noches se mantiene un grado estable de congelación.



Figura 1. Mapa político del departamento de Huancavelica.  
 Tomado de “Departamento de Huancavelica - Atlas del Perú,” por Map-peru.com, 2011.  
 (<http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-departamento-de-huancavelica-atlas-del-peru>).



Tabla 1

*Huancavelica: Superficie y Población 2015*

Provincia	Nº Distritos	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población 1/
Huancavelica	19	4,021	158,594
Tayacaja	18	3,724	107,708
Acobamba	8	911	78,634
Angaraes	12	1,959	63,255
Churcampa	10	1,072	44,582
Huaytará	16	6,458	23,021
Castrovirreyna	13	3,985	19,169
Total	96	22,131	494,963

*Nota.* Tomado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), s.f.  
(<http://webinei.inei.gob.pe/SIRTOD/infgen.html#app=e739&6de7-selectedIndex=2>).

La provincia de Huancavelica tiene 19 distritos, incluida su capital de provincia, que son: Huancavelica, Ascensión, Huachocolpa, Palca, Nuevo Occoro, Laria, Conaica, Izcuchaca, Cuenca, Huando, Yauli, Acoria, Mariscal Cáceres, Pilchaca, Moya, Vilca, Huayllahuara, Manta y Acobambilla. Los indicadores muestran que la pobreza total se concentra en los distritos de Cuenca, con un 95.7%; seguido por Yauli, con 87 %; y Acoria, con 84.6 %; además estos distritos presentan una mayor desigualdad del gasto. Datos complementarios de esta información pueden verse en la Tabla 2.

Según el censo del INEI del 2017, Huancavelica todavía conserva la cifra más alta de analfabetismo de jóvenes de 15 a más años en el Perú con un 14.3%; presenta tres distritos que representan el 69% de la población total, los distritos son: Huancavelica, Acoria y Yauli con 26%, 22% y 20% respectivamente. La mayor tasa de mortalidad infantil se encuentra en el distrito de Pilchaca con 36.6%, es decir existe aproximadamente 37 fallecidos por cada mil niños nacidos vivos en un año, le sigue el distrito de Cuenca junto con el distrito de Nuevo Occoro con 36.3%. Mientras los distritos con menor tasa de mortalidad son: Ascensión, Huancavelica y Manta con 34.3%, 34.1% y 33.9% respectivamente.

A nivel provincial el 5.50% de la superficie agrícola es afluentada bajo riego, el 94.50% de la superficie en secano. En estos terrenos se despliega la agricultura, cuyo nivel de producción y tipo de productos obedece en gran parte de los pisos agroecológicos históricos.

La provincia de Huancavelica en la agricultura, con el 67% de la producción anual en la papa en su mayoría papa nativa, siendo esta su producto bandera, el cual representa el 25.56% de aporte de la provincia a producción departamental, además ubicado en el 36° productor a nivel nacional y 2ª a nivel departamental (Movimiento Regional Huancavelica Sostenible, 2018).

Tabla 2

*Indicadores de Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas*

Indicador	Línea Base (2009)	Tendencia al 2021	Meta (2021)
Porcentaje de población en situación de pobreza.	77.20%	Decreciente	30%
Porcentaje de población en situación de extrema Pobreza.	46.80%	Decreciente	8%
Coefficiente Gini.	0.3	Decreciente	0.15

*Nota.* Adaptado de “Cifras de pobreza,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017. (<https://www.inei.gob.pe/cifras-de-pobreza/>)

Con relación a la actividad pecuaria en la provincia. El sector agropecuario registró un decrecimiento de 6,6 % interanual en diciembre, influenciado por la reducción de la actividad agrícola (-23,9 %), no obstante el incremento del sub sector pecuario (18,1 %). Entre enero y diciembre, disminuyó en 1,6 % respecto del mismo periodo de 2016, influenciado por el subsector agrícola (-2,9 %), contrarrestado parcialmente por el incremento de la actividad pecuaria (2,4 %) (BCRP, 2018). La producción pecuaria de la provincia se presenta en la Tabla 3.

La actividad minera en la provincia de Huancavelica se encuentra en reactivación, siendo el factor central de ello el alza de los precios de los minerales a nivel internacional, especialmente de parte de China. Esta actividad se ha caracterizado por la explotación de polimetálicos (plata, plomo, cobre, zinc y otros de menor importancia), cuyo potencial no ha sido suficientemente evaluado por los organismos pertinentes, aunque se conoce que existen significativas reservas probadas y probables (véase la Tabla 4).

Tabla 3

*Huancavelica: Población Pecuaria Especies Principales 2015*

Especies	Número de cabezas
Vacuno	184,267
Ovino	640,242
Porcino	57,303
Caprino	66,324
Alpaca	308,586
Llama	54,600
Cuy	348,223

*Nota.* Tomado de “avances y perspectivas del sector agrario en la región Huancavelica,” por MINAGRI, 2015. (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-huancavelica-2015.pdf>)

Tabla 4

*Huancavelica: Producción Minera*

Mineral	Unidad de Medida	2017
Zinc	Tonelada Métrica Fina	9 781.4
Cobre	Tonelada Métrica Fina	13 227.4
Plata	Kilogramo Fino	119 205.0
Oro	Kilogramo Fino	249.8
Plomo	Tonelada Métrica Fina	10 771.4

*Nota.* Tomado de “Huancavelica: Producción minera, 2001 - 2017,” por INEI, 2017. ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1518/huancave.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1518/huancave.htm))

La producción de plata, oro, cobre, zinc y plomo, es realizada por la empresa Caudalosa S.A.A, en el asiento minero de Huachocolpa, con una producción no significativa a nivel nacional, y por la Compañía Minera Buenaventura, en la mina Recuperada. Cabe precisar que, en el ámbito de la provincia de Huancavelica, la actividad minera hasta este periodo se ha desarrollado bajo la modalidad de enclave y ha beneficiado muy poco a Huancavelica, dado que no ha generado circuitos económicos ni cadenas productivas. Además que la provincia cuenta con importantes recursos mineros no metálicos constituidos por rocas calcáreas, calizas, areniscas, arcilla, yeso y otros, ubicados sobre todo en los distritos de Huancavelica, Huando, Yauli, Acoria e Izcuchaca (BCRP, 2018).

En cuanto al turismo, la provincia de Huancavelica tiene mucho potencial por aprovechar, ya que cuenta con paisajes, costumbres y cultura andina viva, además de su

histórico, poco conocido por aquellos que gustan de practicar el turismo en sus diversas modalidades. Teniendo en cuenta que el turismo es una actividad que dinamiza la economía, en la revalorización del paisaje, en la promoción de manifestaciones culturales y en nuevas formas de intervención del territorio, se analizará este aspecto mediante su inventario, ubicación y categorización, con el fin de evaluar los atractivos y recursos turísticos de Huancavelica, para, así, definir su jerarquización, oferta turística, demanda, organización y financiamiento, así como el posible impacto ambiental (Municipalidad de Huancavelica, 2015).

Dentro de la provincia de Huancavelica hay montañas, lagunas, fuentes termales, etc., que dan a su territorio un potencial atractivo ecoturístico. Este tipo de turismo es una de las actividades que ha experimentado mayor crecimiento en los últimos años a nivel mundial, por lo que se espera que conduzca al reconocimiento de la necesidad de conservar los recursos y los escenarios, que hacen de este turismo una de las variables más importantes en el ordenamiento territorial (Municipalidad de Huancavelica, 2015).

Según las cifras de la Evaluación Censal de Estudiantes del 2013, estudiantes de secundaria muestran problemas en cuanto a comprensión lectora y de carácter lógico-matemático, ya que solo el 17.3 % de colegas lograron dar una conclusión correcta del texto que leyó, implica que existe una brecha significativa respecto a lo logrado a nivel nacional, que alcanzó el 33%. Asimismo, solo el 9.7 % de estudiantes del mismo nivel resolvieron múltiples problemas matemáticos con éxito, frente al 16.8 % a nivel nacional. La cobertura del servicio educativo en el nivel inicial, primaria y secundaria es 73.51%, 95.5% y 78.31 %, respectivamente, que es bastante cercano al promedio nacional. Existen pasivos en infraestructura educativa, equipamiento y docentes. En el caso de los últimos, hay demasiada prórroga en su contratación, lo cual afecta el cumplimiento de la malla curricular escolar (MINEDU, 2014).

Tabla 5

*Huancavelica: Valor Agregado Bruto 2015*

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	292,651	8.9	5.8
Pesca y acuicultura.	4,514	0.1	45.5
Extracción de petróleo, gas y minerales.	567,124	17.3	-1.7
Manufactura.	55,221	1.7	2.3
Electricidad, gas y agua.	818,577	25	1.3
Construcción.	425,681	13	13
Comercio.	167,233	5.1	7.5
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería.	68,839	2.1	5.5
Alojamiento y restaurantes.	33,414	1.0	5.9
Telecomunicaciones y otros servicios de información.	26,289	0.8	13.9
Admiración pública y defensa.	303,852	9.3	7
Otros servicios.	513,699	15.7	4.9
Valor agregado bruto.	3'277,094	100	3.6

*Nota.* Tomado de "Huancavelica: Síntesis de actividad económica, diciembre de 2015," por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015.

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2015/sintesis-huancavelica-12-2015.pdf>)

En cuanto a la salud de la población, hay altos índices en desnutrición crónica pueril, a pesar que en los últimos años se pudo bajarla a 9%; y a ella, se une la anemia, que afecta a madres y niños recién nacidos. Si bien la cobertura de personal médico y de sanidad es aceptable, faltan especialistas, además de infraestructura de salud y equipamiento médico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2015) informó que el 84,7% de las mujeres del área rural tienen seguro de salud, cifra mayor en 6,3 puntos porcentuales respecto a los hombres (78,4%). Según los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) correspondientes al trimestre enero-febrero-marzo 2015, en el área urbana las mujeres con seguro de salud representan el 70,8% y los hombres 65,4%. Cabe precisar que, a nivel nacional el porcentaje de mujeres que cuentan con seguro de salud alcanzó el 74,2%, cantidad superior en 5,4 puntos porcentuales al de los hombres (68,8%). Más mujeres que hombres acceden al Seguro Integral de Salud. El 42,5% de mujeres acceden al Seguro Integral de Salud, cifra mayor en 5,7 puntos porcentuales a la de los hombres (36,8%). El 25,6% de

mujeres y el 25,7% de hombres tienen seguro de EsSalud y a otro tipo de seguro de salud acceden el 6,1% y 6,2% de mujeres y hombres, respectivamente (INEI, 2015).

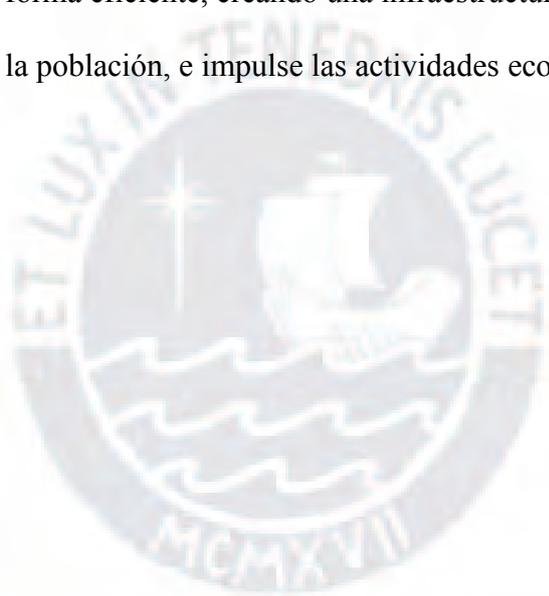
El 40,4% de mujeres con problemas de salud busco atención médica y en el caso de los hombres fue el 32,0%. Es decir, la proporción de hombres que no busco atención médica (68,0%) fue superior en 8,4 puntos porcentuales al de mujeres (59,6%). Más mujeres realizaron consulta médica en un establecimiento del MINSA Del total de mujeres que presentaron problemas de salud (crónicos y no crónicos), el 15,2% realizaron consulta en un establecimiento del Ministerio de Salud (MINSA), resultado mayor en 3,4 puntos porcentuales al de hombres (11,8%) (INEI, 2015).

El Programa Nacional de Saneamiento Rural (PNSR), está optimizando la calidad de vida de más de 52 mil pobladores del ámbito rural, mediante el establecimiento de un total de 4,775 Unidades Básicas de Saneamiento, Baños dignos; y 4,772 conexiones domiciliarias de agua de calidad. Conceder de estos servicios básicos con un total de 135 proyectos súplica una inversión superior a los S/295 millones de soles. De ese total de proyectos, 96 son por Núcleo Ejecutor, los mismos que se hallan en la etapa de inicio de obra (Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento, 2017).

## **1.2. Conclusiones**

Frente a la situación actual de la provincia de Huancavelica y a pesar de que hay muchas oportunidades de negocio interesantes (como proyectos mineros, agroindustria, actividades pecuarias, turismo y manufactura), estas se encuentra en riesgo si no se concretan en el corto o mediano plazo. Esto, debido a la falta de gestión de comunicaciones, desarrollo de la educación, de la cultura e inversión. Por ello, se concluye que es importante enfocarse en el desarrollo de los principales sectores económicos como son la minería, la agricultura, la ganadería, el arte textil y el turismo. Estas actividades ayudarán a sostener e incrementar el PBI provincial.

Para aprovechar los otros sectores de forma correcta, conviene articular un plan estratégico que plantee una visión clara para la región, con objetivos de corto y largo plazo enfocados en la mejora del PBI y el índice de desarrollo humano. Esto, con iniciativas innovadoras, que conquisten la mentalidad de las nuevas generaciones, y que sean ejecutadas de forma incorruptible en la siguiente década. La provincia de Huancavelica tiene la urgente necesidad de impulsar acciones que promuevan un desarrollo económico sostenible, sobre la base de una gestión moderna y ordenada, que se oriente a brindar los servicios públicos en forma eficiente, creando una infraestructura pública necesaria que eleve la calidad de vida de la población, e impulse las actividades económicas de la provincia.



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

Los esfuerzos para que la Provincia de Huancavelica se pueda alinear en función de sus habitantes y de la correcta utilización de los recursos disponibles, se desarrollan a partir de la definición de una visión y misión compartida por los habitantes de la provincia. La misión y visión establecidas en el presente Capítulo; servirán para formular, realizar, y fiscalizar los objetivos de corto y largo plazo que consientan lograr la situación deseada a futuro.

### **2.1. Antecedentes**

Si bien la provincia de Huancavelica no es una de las más pobres del Perú, prevalece la población rural, debido a que la mayoría de la población utiliza su territorio a actividades productivas agrícolas. La falta de vías de acceso y tecnología afectan a la agricultura, la ganadería, el turismo, la industria, el comercio y demás actividades económicas y sociales, restando competitividad. Debido a lo anterior, se requiere revertir esta situación, haciendo que la Municipalidad Provincial promueva el desarrollo sostenido en zonas de pobreza extrema, con la mejora de los niveles de salud y educación de la población, y la construcción de infraestructura de servicios públicos en saneamiento básico y electrificación, para potenciar el desarrollo económico y la reactivación de la industria turística, buscándose además nuevas inversiones privadas con capitales nacionales y extranjeros; y al mismo tiempo el fomento y desarrollo de programas sociales.

Huancavelica es una provincia ordenada, saludable y segura, libre de contaminación ambiental y experta en el manejo y distribución de recursos naturales de forma equitativa, que posee equipamientos urbanos para satisfacer la demanda de servicios básicos y el saneamiento físico, así como espacios verdes y recreativos. A eso se agrega que su población valora su legado histórico y cultural, y participa con las autoridades en las tareas públicas y administrativas a nivel regional, cuando su ayuda es requerida.

Así mismo el Planeamiento estratégico de la Provincia de Huancavelica propuesto para el 2021, está basado en el Plan de Desarrollo del Gobierno Regional de Huancavelica del año 2015 y 2017; sin embargo en dicho plan la región tiene deficiencias conceptuales, como: (a) una visión sin el horizonte de tiempo para su realización, sin proyección futura y carente de ambición; y (b) no enuncia la misión, valores y código de ética; todo lo cual muestra deficiencias en la planificación estratégica, así como falta de compromiso con el desarrollo a largo plazo de la región (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

## **2.2. Visión**

Este enfoque de la visión se encuentra alineado a los nueve criterios de la visión del libro de D'Alessio (D'Alessio, 2016). La visión propuesta para la provincia de Huancavelica es: "Huancavelica al 2028 será una provincia moderna y competitiva a nivel económico de forma diversificada, mediante el desarrollo de sus principales actividades económicas como la exportación agrícola de sus productos tradicionales y no tradicionales, así como de sus productos agropecuarios, impulsando la piscicultura y el desarrollo de una minería responsable. Buscando de esta manera la atracción del turismo. Siempre bajo las adecuadas políticas que favorezcan la dinámica comercial de manera formal generando empleo; y buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes reduciendo el analfabetismo y los índices de victimización de la provincia".

## **2.3. Misión**

Orientar un acondicionamiento urbano-ambiental equilibrado y racional, dirigido al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra población, implementando las estrategias, políticas y propuestas específicas planteadas en el plan de desarrollo urbano sostenible, a partir de la visión y objetivos estratégicos. Con el fin de aplicar las normas de los estándares de calidad ambiental; así como promoviendo y liderando los objetivos compartidos de desarrollo; y convocando la participación de los actores económicos y sociales, instituciones

públicas y privadas y sociedad civil; por medio de la inversión pública, privada y de cooperación internacional en proyectos, estudios y obras prioritarias, identificadas en el plan estratégico.

#### 2.4. Valores

Los valores base del plan estratégico para la provincia de Huancavelica son:

- a. Responsabilidad:** Compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos, salvaguardando el bienestar de la sociedad y medio ambiente.
- b. Respeto:** A las tradiciones, costumbres, a los habitantes y los miembros del equipo de trabajo del gobierno.
- c. Honestidad:** Cada decisión por parte del gobierno debe ser ejecutada con transparencia y sin faltar a la verdad.
- d. Comunicación:** El trabajo en equipo implica crear un ambiente de participación y respeto de opiniones, así como definir con claridad los canales de comunicación.
- e. Desarrollo sostenible:** Buscar que todo éxito alcanzado perdure. El gobierno velará por la mejora continua.

#### 2.5. Código de Ética

Para el plan estratégico de la provincia de Huancavelica, se tendrá en consideración el siguiente código de ética:

- a. Salud, seguridad y medio ambiente:** La salud y seguridad de la población huancavelicana es lo más importante, así como el cumplimiento de las normas ambientales.
- b. Derechos laborales y prácticas laborales:** Proteger y respetar los derechos humanos evitándose cualquier tipo de complicidad o abuso de los mismos. Tratar con dignidad, respeto y justicia a todos los trabajadores y población. Conducir todas las tareas y operaciones en forma socialmente responsable.

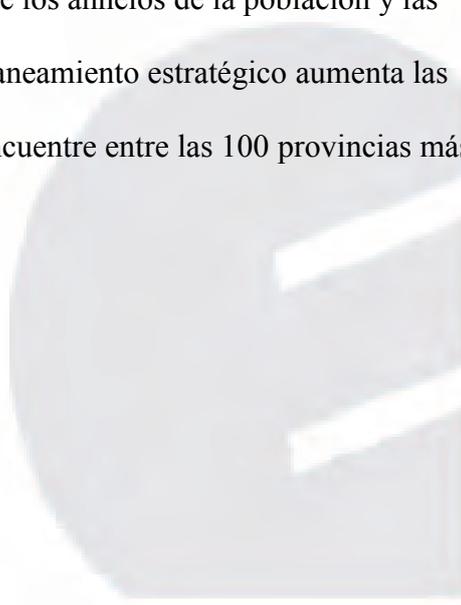
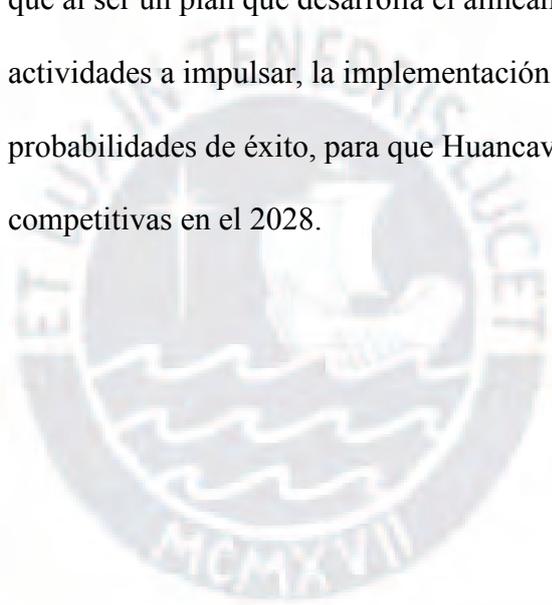
- c. Controles financieros y de Operación:** Buscar que todos los proyectos de desarrollo cumplan con todos los controles dispuestos por el Estado, y asimismo se registre de manera contable, legal y financiero, todo movimiento de dinero de forma precisa, verídica, oportuna, transparente y comprensible.
- d. Conflicto de intereses, regalos, entretenimiento y cortesías:** Todos los miembros del equipo de gobierno, así como proveedores, subcontratistas y demás involucrados, no deberán recibir beneficios inapropiados con motivo de relación directa con el gobierno, o realizar actividades que representen algún tipo de conflicto de intereses.
- e. Anticorrupción:** Se espera que, en la ejecución de los proyectos, tareas y/u operaciones y actividades propias del gobierno, así como de los proveedores y subcontratistas, se conduzcan con apego a cualquier legislación que les sea aplicable, con el compromiso de actuar conforme a las mismas en todo momento, hacia sus contrapartes y hacia terceros.
- f. Recursos del gobierno:** Los recursos de la provincia de Huancavelica incluyen propiedad, activos, propiedad intelectual e información confidencial. Se espera que los trabajadores, proveedores y subcontratistas, salvaguarden los recursos que sean utilizados en el curso del trabajo que se esté realizando, para que los mismos sean utilizados únicamente para propósitos legítimos del desarrollo y protección de los intereses del gobierno.

## 2.6. Conclusiones

El Plan de Desarrollo Concertado del Gobierno Regional de Huancavelica al 2021, del año 2015, la región tiene deficiencias conceptuales, como: (a) proponer una visión sin el horizonte de tiempo para su realización, sin proyección futura y carente de ambición; y (b) no enunciar la misión, valores y código de ética; todo lo cual muestra deficiencias en la

planificación estratégica, así como falta de compromiso con el desarrollo a largo plazo de la región (Gobierno Regional de Huancavelica, 2015).

A pesar de que la situación actual de Huancavelica es muy crítica, considerada con una de las provincias más pobres del Perú, tanto la misión y visión planteadas se orientan al desarrollo económico, explotando las principales actividades que se desarrollan en jurisdicción. El desarrollo de dichas actividades incrementará la calidad y las condiciones de vida dentro del marco de los valores y el código de ética. Por todo lo anterior, se concluye que al ser un plan que desarrolla el alineamiento entre los anhelos de la población y las actividades a impulsar, la implementación de este planeamiento estratégico aumenta las probabilidades de éxito, para que Huancavelica se encuentre entre las 100 provincias más competitivas en el 2028.



### Capítulo III: Evaluación Externa

Para el desarrollo del Capítulo III, se realiza la siguiente secuencia de análisis: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis de competitividad nacional, y (c) análisis PESTE.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Citado por D'Alessio (2015), Hartmann (1957) señaló que se debe evaluar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales. Una vez concluido el análisis, se podrá comprender si existe algún grado de influencia de estos sobre la provincia de Huancavelica.

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

Adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), se encuentra el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), que en julio de 2016 presentó un plan estratégico proyectado al 2021. Dentro de este, se detallan seis ejes estratégicos a ser considerados como los intereses nacionales del presente análisis. Los ejes son: (a) derechos humanos e inclusión social; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía diversificada, competitividad y empleo; (e) desarrollo territorial e infraestructura productiva; y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres (CEPLAN, 2016).

El objetivo primordial del Estado y gobernabilidad para la matriz de intereses nacionales está orientado a consolidar y desarrollar un marco de gobierno democrático, que atienda las necesidades de la población bajo un cumplimiento estricto de los derechos humanos. Dentro de las prioridades específicas de este eje se encuentran las acciones para garantizar la seguridad ciudadana y el orden interno, así como el fortalecimiento del estado de derecho (CEPLAN, 2016).

El Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE], (2017), dentro de sus lineamientos de política exterior peruana, contempla cinco objetivos estratégicos generales, de los cuales dos

son los más importantes: (a) promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional, y contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional; y (b) fortalecer la política de cooperación internacional como instrumento de política exterior para el logro del desarrollo sostenible. La Matriz de Intereses Nacionales se presenta en la Tabla 6.

Tabla 6

*Matriz de Interés Nacional del Perú*

Interés Nacional	Intensidad de interés		
	Vital (peligrosa)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Inclusión social y derechos humanos.	Colombia*	ONU*	
2. Preservación del medio ambiente y los recursos naturales y gestión ante desastres.	Chile* EE. UU.* España*	Unión Europea APEC EE.UU.*	CAN*
3. Democracia y gobernabilidad.		EE.UU. Unión Europea Asia*	
4. Desarrollo económico e infraestructura adecuada.	EE.UU.* China*	Brasil** Chile**	
5. Lucha contra el narcotráfico y el terrorismo.	EE.UU.* Unión Europea Asia*	Ecuador** Bolivia**	
6. Inserción competitiva del Perú en el comercio mundial.	EE.UU.* APEC	Brasil** Chile** Ecuador**	

*Nota.* \* Intereses comunes. \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 95), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

### 3.1.2. Potencial nacional

Hartmann (1957), citado por D’Alessio (2015), enumeró siete aspectos con los cuales se analizará el potencial nacional del Perú. Estos son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) desarrollo tecnológico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (e) gobierno organizacional y administrativo; y (f) fuerzas armadas.

**Demográfico.** Según el INEI (2017), la población total del Perú llegó a 31’237,385 habitantes, considerándose a la población omitida durante el empadronamiento, de los cuales el 6.2% no sabe leer ni escribir; es decir, que existe 1’973,213 personas analfabetas mayores de 15 años en el país. Las lenguas oficiales son dos: español y quechua. La mayor parte de la

población profesa la religión católica. Cabe señalar, que la población en el último periodo intercensal ha tenido un crecimiento promedio anual de 1%, lo que demuestra una tendencia decreciente en los últimos 56 años. Según el *ranking* de población en América del Sur, al 2017, el Perú (31'237,385 de habitantes) es el quinto país más poblado después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. A nivel de América Latina, el Perú ocupa el sexto lugar en población; y la esperanza de vida es de casi 75 años. Por otro lado, en cuanto a mortalidad infantil, el INEI indicó que de 1,000 nacidos, 16.8 mueren; y al 2012, la población económicamente activa (PEA) llegó a 16'142,100 personas. Esta información y otros datos pueden verse en la Figura 3.

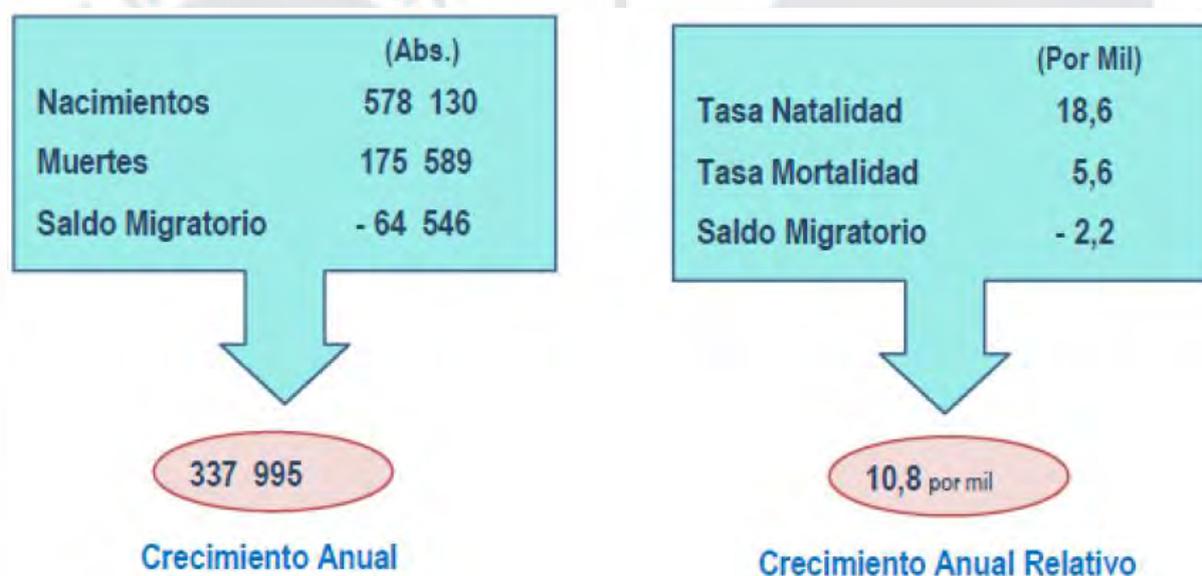


Figura 3. Componentes de crecimiento de la población 2015.

Tomado del "Día Mundial de la Población," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf))

Según el INEI, en el 2012 la población con educación superior universitaria era el 16.3% de la población; y el 61.9% de la población tenía cobertura de salud, lo que equivalía a solo a 19'700,305 habitantes. De otro lado, el ingreso per cápita peruano en el 2012 fue de S/16,852.19 soles; la pobreza, 24.8%, y la pobreza extrema, 5.5%. Asimismo, el ingreso promedio mensual del hogar en el 2012 fue de S/ 1,141 soles (INEI, 2017).

**Geográfico.** Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, y tiene una extensión de 1'285,215 km<sup>2</sup>, soberanía de 200 millas desde la línea de costa en el océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida, en la que se encuentra la estación científica Machu Picchu. El Perú es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 del mundo. También es un país mega-diverso, tiene tres regiones –Costa, Sierra y Selva–, ocho pisos altitudinales y 84 climas de los 117 que existen en el planeta, como producto de su enorme heterogeneidad de condiciones geográficas. La capital es Lima, siendo las ciudades más importantes el Callao, Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Cuzco.

El Perú es recorrido de sur a norte por tres ramales de los Andes, las cordilleras Occidental, Central y Oriental. La selva ocupa más o menos el 30% del territorio nacional, de sureste a noroeste. El pico más alto es el Huascarán, con 6,768 metros de altura. Entre los lagos, se destaca el Titicaca. Al nordeste de la selva alta, se encuentra la selva baja, que se extiende al Brasil. Los depósitos minerales son los principales recursos naturales del Perú, e incluyen oro, petróleo, gas natural, cobre, plomo, zinc entre otros.

**Económico.** Con relación a la economía, según el BCRP, la dinámica se ha ido desacelerando desde el último trimestre del año 2016, por la austeridad de la demanda interna, básicamente por la convulsión de la inversión privada y pública, tras el efecto de las medidas fiscal ineficientes, de los casos de corrupción asociados a empresas edificadoras brasileñas y del fenómeno El Niño Costero, que se registró entre febrero y abril de 2017. A partir de mayo de 2017, en el Perú se ha producido una recuperación del PBI, en línea con la recuperación de la actividad empresarial, asociado a medidas para destrabar la inversión pública. Asimismo, las exportaciones continuaron siendo la principal fuente de crecimiento del PBI. Con este cambio, el PBI peruano creció en el 2017 2.8 %, teniéndose proyectado cerrarse el 2018 con 4.2%. Esta tendencia se mantendría en el 2019, en un contexto de

velocidad de la inversión privada y menor incremento de la recaudación minera e inversión pública (BCRP, 2017).

El crecimiento económico mundial ha sido el mayor en los últimos cinco años, diferenciado por una sincronización en la prosperidad de las economías desarrolladas y emergentes. Las economías desarrolladas continuaron siendo impulsadas por el dinamismo del mercado laboral, las favorables condiciones financieras y las sutiles presiones inflacionarias que descartan un ajuste brusco del estímulo monetario. Las economías emergentes también han mostrado una mejor evolución, en parte favorecidas por la recuperación del precio de los *commodities* y por los estímulos monetarios. Así, la proyección de crecimiento mundial en el 2017 fue de 3.6 %, manteniéndose este crecimiento en el 2018, con ligero descenso a 3.5 %, en el 2019. Estas cifras permiten prever que el Perú pueda concretar una mayor inversión extranjera (BCRP, 2017).

Según el MEF (2017c), la economía peruana acumuló 97 meses de expansión continua, con un crecimiento dinámico en todo nivel de Gobierno, promovidas por la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima, de carreteras departamentales, obras de saneamiento, de salud y la ejecución de las obras para los juegos panamericanos del 2019. Uno de los sectores detrás de la aceleración de la inversión privada es el minero, que creció 21.9% entre julio y agosto del 2017, por una mayor inversión en exploración de algunas empresas con proyectos que dinamizarían la construcción en los próximos años, como Marcobre con Mina Justa. Esto, a su vez, incidiría en otros sectores como el de vehículos pesados, el sector construcción y otros (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017).

En los últimos diez años en el Perú se viene experimentando un crecimiento sostenido del PBI con una tasa promedio de 6%. En el año 2016, se tuvo una tasa de crecimiento de 4.3%, valor superior al promedio de la región latinoamericana por encima de Colombia, México y Chile. El Fondo Monetario Internacional (FMI) ve al Perú como una “estrella en

ascenso” (MEF, 2017). Gracias a estos resultados es que el Perú ha logrado mejorar su clasificación de riesgo a niveles de BBB+ para S&P, BBB+ para Fitch, y A3 para Moody’s, las tres principales empresas de clasificación de riesgo a nivel mundial (MEF, 2017). Esta información puede verse en la Tabla 7.

En ese sentido, según el *Plan Estratégico nacional de turismo 2025 (PENTUR)* del Mincetur, de las 25 millones de personas que viajaban por ocio en el año 1950 se han multiplicado hasta llegar a 1,184 millones, en el 2015. Asimismo, en el mismo año se registró un aumento de 4.4% en comparación con el 2014, manteniendo la tendencia positiva pese a las dificultades geopolíticas, económicas y sanitarias presentes en algunas zonas del mundo. Asimismo, para el año 2015, se estima que el turismo generó el 10% del PBI mundial, US\$ 7.2 billones de dólares (Mincetur, 2017).

Por otro lado, para el Perú, como mercados potenciales emisores, se tiene a 22 países; estando dentro de ellos: Estados Unidos, Chile, Colombia, España, Francia, Brasil, Reino Unido, Argentina, Alemania, Canadá, Australia, Ecuador, Japón, México, Italia, Holanda, Corea del Sur, India, Rusia, Uruguay y China, quienes generaron en el 2015 el 90% de las llegadas de turistas internacionales al Perú (Mincetur, 2017). Asimismo, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur], (2017) en su informe conocido como “Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 (PENTUR)”, Chile es el mayor mercado emisor de turistas internacionales al Perú. En el 2015, arribaron 985,000 turistas procedentes de ese país, seguido por Estados Unidos, con 545,000 turistas; Ecuador, con 256,000; Argentina, 171,000; y Colombia, 165,000. La razón más importante de su visita fue conocer Machu Picchu, y registraron una estadía promedio de diez noches, con un gasto promedio de US\$ 992 dólares por persona (Mincetur, 2016). Con más detalle, esta información puede verse en la Figura 4.



Figura 4. Llegada de turistas internacionales al Perú.

Tomado del “Plan estratégico nacional de turismo (PENTUR) 2016-2025,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2016. Lima, Perú: Marka-Cultura & Marketing.

Tabla 7

Producto Bruto Interno por Sectores (Variación Porcentual Real en %)

Sector	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Agropecuario	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3	4.3	3.8	5.1
Pesca	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9	-16.4	29.7	-11.0
Minería e hidrocarburos	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6	-0.1	-0.2	2.2
Minería metálica	7.3	1.1	1.8	7.3	-1.4	-4.8	-3.6	2.1
Hidrocarburos	23.4	5.7	6.5	10.3	16.1	29.5	18.1	2.3
Manufactura	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2	13.6	5.6	1.3
Procesadora de recursos primarios	3.9	4.1	-2.7	7.6	0.0	-2.3	12.3	-6.5
Industria no primaria	8.5	8.5	14.0	8.9	-8.5	16.9	4.4	2.8
Electricidad y agua	5.6	6.9	8.4	7.8	1.2	7.7	7.4	5.2
Construcción	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1	17.4	3.4	15.2
Comercio	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4	9.7	8.8	6.7
Servicios	6.4	7.0	9.6	8.6	4.2	7.4	8.6	7.4
Valor agregado bruto	6.7	7.9	9.2	9.7	1.1	8.6	6.9	6.2
Impuestos y derechos de importación	8.5	6.3	6.4	11.1	-1.1	10.8	7.2	6.6
Producto bruto interno	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9	8.8	6.9	6.3
VAB primario	6.1	5.0	2.1	7.4	1.0	1.1	4.4	1.7
VAB no primario	6.8	8.7	10.8	10.1	1.1	10.2	7.4	7.1

Nota. Tomado de “Indicadores macroeconómicos,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013. ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol\\_econ/cuadro1.xls](https://www.mef.gob.pe/contenidos/estadisticas/pol_econ/cuadro1.xls))

**Tecnológico. Tecnológico-científico.** La entidad encargada del desarrollo de la ciencia, tecnologías e innovaciones designada por el Estado es el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT), que es parte del Consejo Nacional de

Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Este último tiene como función:

Encargarse de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado en todo el país en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica; orientar las acciones del sector privado, y ejecutar acciones de soporte que impulsen el desarrollo científico y tecnológico del país. (CONCYTEC, 2015, p. 1).

La oportunidad de desarrollar potencialidades en este sector se da de las siguientes formas:

- a. A través de los convenios que mantienen y que puede seguir desarrollando con universidades privadas y nacionales, a través de los centros de investigación que tienen estos centros de formación superior, y la relación directa que guarda el CONCYTEC con el Ministerio de Educación (Minedu).
- b. Por medio de convenios con empresas privadas nacionales e internacionales, para el desarrollo de tecnología y/o intercambio de conocimientos y/o capacitaciones.
- c. A través de la mayor cantidad de recursos económicos que se encuentran en el erario público en la coyuntura económica actual peruana, que incluyen las reservas nacionales.
- d. A través de los convenios internacionales de becas que se mantienen con instituciones educativas en universidades del exterior, y que debe continuar en desarrollo.
- e. A través del trabajo conjunto con el Minedu y la cooperación de los diversos miembros de la SINACYT.
- f. La apertura del Perú con las economías mundiales a través de los tratados de libre comercio con países líderes en el sector tecnológico, como Estados Unidos, que favorecerán la importación de equipos de última generación a menores precios y con mayores facilidades.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** En lo que concierne a la experiencia pasada; es decir, a lo histórico, psicológico y sociológico, el Perú tiene culturas vivas, patrimonio arqueológico y, desde el 2007, cuenta con la denominación de quinta maravilla moderna del mundo, de Machu Picchu, que es el santuario más visitado por turistas extranjeros y nacionales. En el Perú, el mayor problema social es la corrupción. Según la Compañía Peruana de Investigación de Mercados y Opinión Pública (CPI), en enero de 2017 realizó una encuesta a 1,350 personas sobre este tema a nivel urbano y rural (véase la Figura 5), encontrándose que la ex primera dama Nadine Heredia, esposa del expresidente de la república del Perú, Ollanta Humala Taso, del periodo de gobierno 2011-2016, era la más corrupta, por estar implicados ambos en el caso Odebrecht. Por otro lado, CPI indicó que las instituciones más corruptas en el Perú eran los gobiernos regionales (véase la Figura 6); y que por estos motivos los países extranjeros dejaban de invertir en el Perú, lo cual generaba menos empleo y por consiguiente menos empresa.

***Gobierno organizacional y administrativo.*** En lo administrativo, está conformado por tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo en el periodo 2018-2021, estará representado por el actual presidente de la república, Martín Vizcarra Cornejo, designado como tal desde el 23 de marzo de 2018, tras reemplazar en el cargo al presidente Pedro Pablo Kuczynski, quien fue elegido en el 2016, pero que tuvo que renunciar por el caso de corrupción de Odebrecht.

En lo que concierne al Poder Legislativo, está representado por un parlamento unicameral con 130 congresistas, que son elegidos por sufragio directo, por un periodo de cinco años (Portal del Estado Peruano, 2017). Y en el caso del Poder Judicial, está representado por la Corte Suprema de Justicia, las cortes superiores de justicia, los juzgados provinciales y los juzgados de paz letrados y no letrados. Como ente autónomo del Poder Judicial, también está el Ministerio Público, presidido por el Fiscal de la Nación.



Figura 5. Indicadores del grado de corrupción en el Perú: gobernantes y personajes que han desempeñado cargos públicos.

Tomado de "Indicadores del grado de corrupción en el Perú," por la Compañía Peruana de Investigación y Mercados (CPI), 2017. Lima, Perú: Autor.

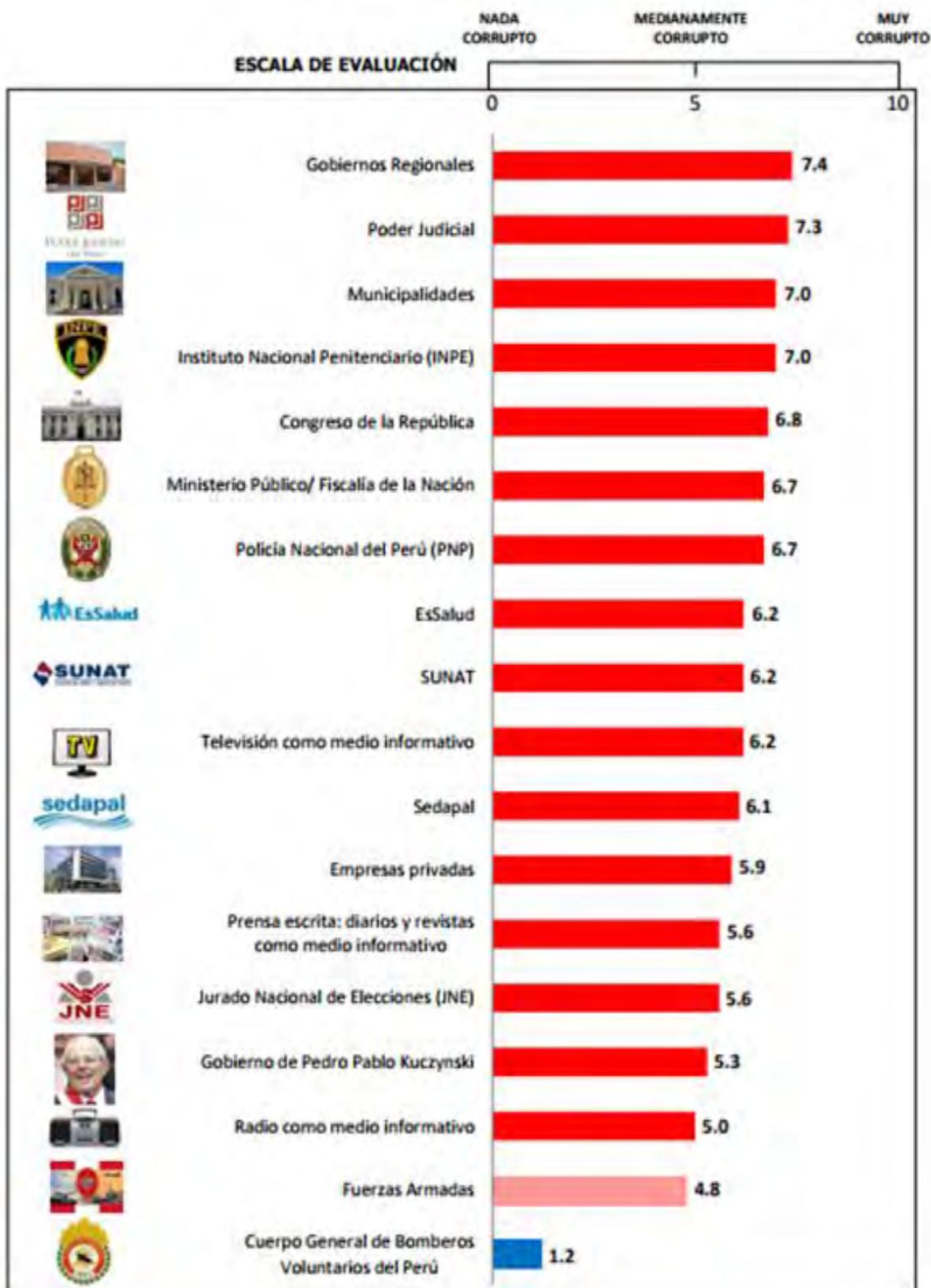


Figura 6. Indicadores del grado de corrupción en el Perú: instituciones públicas y empresas privadas.

Tomado de “Indicadores del grado de corrupción en el Perú,” por la Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI), 2017. Lima, Perú: Autor.

**Militar.** Perú tiene dos ministerios encargados del orden y la seguridad del Estado. El Ministerio de Defensa, que es el responsable administrativo de la Fuerza Armada y de la formación y cuidado de los organismos públicos descentralizados del sector Defensa; y en el aspecto operativo es responsable del planeamiento, coordinación y conducción de las operaciones en el más alto nivel, a través del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (Ministerio de Defensa, 2017). Por otro lado, el orden interno está a cargo del Ministerio del Interior, que administra a los órganos policiales y no policiales, quienes velan a su vez por el libre ejercicio de los derechos de las personas, por el ordenamiento jurisdiccional tolerante y el mandato público. Los órganos policiales y no policiales son: la Policía Nacional del Perú, el Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú, la Oficina Nacional de Gobierno Interior (ONAGI), la Superintendencia Nacional de Migraciones y a la Superintendencia Nacional de Control de Servicios de Seguridad, Armas, Municiones y Explosivos de Uso Civil (SUCAMEC) (Presidencia del Consejo de Ministros, 2017).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según Hartmann (1957), los principios cardinales son la base de la política exterior. Son cuatro los principios cardinales que dicen cómo entender el comportamiento observado en el sistema del Estado: (a) la influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

**Influencia de terceras partes.** En la actualidad, se vive una economía globalizada, que le ha permitido al Perú firmar tratados de libre comercio (TLC) con diferentes países del mundo, como Estados Unidos, China, Japón y otros países; que ven al país como una plaza interesante para invertir en diferentes sectores económicos, como en minería, energía, construcción, alimentos, confecciones, banca y logística. Los TLC generan posibilidades para incrementar la exportación de productos nacionales y con ello el desarrollo empresarial peruano a escalas nunca antes registradas, de modo ventajoso a nivel arancelario y

competitivo, con el agregado de que dicho intercambio incide en los aspectos tecnológico (Mincetur, 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú descende de la cultura Inca, que es la consumación de otras preexistentes –como la Chavín, Nazca Paracas, Chimú, etc., que aún incluso superviven– y que ha dejado entre otros legados arquitectónicos, el santuario de Machu Picchu, designada como la quinta maravilla moderna del mundo en el 2007, y que, por lo mismo, es el más importante atractivo turístico del Perú. Asimismo, el Perú es heredera cultural de España, que aportó su propio idioma, religión y muchas de sus costumbres, tras conquistar a la cultura inca. Pero en el Perú también hay otras culturas vivas, como la asháninka, shipiba, coniba, pano y muchas más, que viven la selva peruana, y cuyas manifestaciones son atractivos turísticos, para turistas nacionales y extranjeros.

***Contrabalance de intereses.*** En la actualidad, en el Perú no se tiene controversias limítrofes. La última controversia limítrofe fue resuelta en enero de 2014 por la Corte Internacional de la Haya, que delimitó la frontera marítima con Chile.

***Conservación de los enemigos.*** A lo largo de su historia republicana, el Perú tuvo controversias y conflictos bélicos con Brasil, Colombia, Bolivia, Ecuador y Chile. Pero sobre todo con el último país, ante quien se perdió las regiones de Tarapacá y Arica, y por poco Tacna, a fines del siglo XIX y comienzos del XX. No obstante, lo anterior, lo que se trata hoy es no perder o ganar enemigos, sino conservarlos, con el fin de fomentar la integración económica, fomentando la mejora continua.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la provincia de Huancavelica**

El Perú tiene el potencial de contar con una PEA muy joven, por lo que deben hacerse los esfuerzos necesarios para desarrollarla, en aras de obtener mayor productividad y eficiencia en todos sus sectores económicos. Asimismo, se tienen varios TLC con diferentes países, los cuales deben explotarse al máximo para, así, sacar el máximo provecho

económico. Por otro lado, el Perú debe invertir en salud, educación, seguridad, innovación tecnológica e infraestructura, para salir del subdesarrollo. La provincia de Huancavelica no está fuera de ese contexto, ya que debe crear las condiciones necesarias para desarrollar su agroindustria con fines de exportación, así como el turismo en sus principales destinos. De otro lado, también está la minería, pero de modo socialmente responsable, para generar bienestar y desarrollo en la población, con empleos dignos y bien remunerados.

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

Para desarrollar el análisis competitivo de la provincia de Huancavelica, se ha considerado el uso del diamante de Porter en cuatro aspectos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

Según el World Economic Forum [WEF], (2017), Perú clasificó en el puesto 35 de un *ranking* de 189 países, en los que existen mejores condiciones para desarrollar negocios. Y a nivel de Latinoamérica, es el segundo país, después de Colombia. Lo que se manifiesta en este tipo de análisis es la capacidad que tiene el Gobierno para plantear instrucciones que faciliten la interacción en el mercado sin la necesidad de obstruir las inversiones ausentes.

De acuerdo con la Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú (ProInversión) (s.f.), el Perú es uno de los países con altas características de atención comercial y empresarial en relación con los demás países, contando con permisos comerciales firmados con economías importantes como: Estados Unidos, Japón, Canadá, Chile, Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercosur y la Unión Europea. Otro factor importante son los ajustes tributarios internacionales para suprimir la doble tributación internacional, siendo los beneficiarios: Chile, Canadá, los países de la CAN, Brasil, México, Corea, Suiza y Portugal.

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

El incremento de la economía peruana en los últimos cinco años ha sido influenciado por el consumo interno y las inversiones nacionales y foráneas. Frenk (2014) manifestó que el consumidor peruano es, luego del brasilero, el que presenta una máxima espontaneidad de consumo en Latinoamérica; basándose esta apreciación en las abstracciones que tienen los ciudadanos, en representación a los de otros países sobre el contexto económico universal. Según el BBVA Research (2016), que el consumidor peruano es intolerante y razonable al instante de verificar una compra, siendo el factor calidad el de máximo efecto al momento de seleccionar un producto. Se proyecta que el PBI del país será de 3.4% en el año 2018 (BBVA Research, 2018).

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

Uno de los aspectos que el Diamante de Porter, es que aborda la competitividad de un país, destacando los intereses de los países, sus potenciales logísticos y objetivos que desean ganar. Michael Porter desglosó esta variable en dos factores: los objetivos de la organización y la pugna externa. Los objetivos y metas que Huancavelica pretende lograr dependerán mucho de la prioridad que el país ponga en la provincia, puesto que existe un fuerte trabajo de reestructuración de este territorio de bajos recursos, así como los potenciales clústeres y los roles que desempeñan ciertos grupos de interés que termina influyendo en la logística de las empresas.

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

El principal ingreso del Perú son sus exportaciones, básicamente de materias primas. Sin embargo, en los últimos años, las exportaciones no tradicionales se han ido incrementando, sobre todo a aquellos países con los cuales hay acuerdos de complementación económica o TLC (INEI, 2016). Existen compromisos de libre comercialización internacional y acuerdos comerciales que impulsan las exportaciones, un ejemplo claro es el entendimiento

comercial de la Alianza del Pacífico, y que debe aprovechar al máximo. De acuerdo al *Doing Business 2015* del Banco Mundial, en América Latina y el Caribe los estados miembros de la Alianza del Pacífico que ocupan en *ranking* para ‘hacer negocio’ en primer lugar está Colombia, Perú (2°), México (3°) y Chile (4°). El PIB de la Alianza del Pacífico concentra el 38% del PIB total de América Latina y el Caribe. Los pueblos de la Alianza del Pacífico suman cerca del 50% del tráfico exterior de América Latina. Asimismo, el 47% del total de flujos de inversión extranjera directa de América Latina y el Caribe son de estos pueblos de la Alianza.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la provincia de Huancavelica**

Un rol decisivo en la hacienda y progreso nacional representan los sectores agropecuarios y de turismo para el desarrollo de las provincias. Aprovechando el mercado regional y exterior al que se exporta, el gobierno regional debe investigar una táctica que permita el desarrollo y mejora de la calidad de vida de los habitantes de Huancavelica.

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

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

Perú es un Estado democrático, que se organiza en tres poderes autónomos: (a) el Ejecutivo, cuyo máximo representante es el presidente de la República; (b) el Legislativo o Congreso Nacional, que es unicameral; y (c) el Judicial. Sin embargo, en los últimos años, esta convivencia entre poderes del Estado no ha sido armoniosa, y ha generado inestabilidad política que a su vez ha reducido la inversión extranjera y paralizado la generación de puestos de trabajo o, en el peor de los casos, la pérdida de estos.

Este contexto ha generado la idea de una actual crisis política, con un régimen desestabilizado por un Parlamento que generó la renuncia de un presidente –Pedro Pablo Kuczynski– por medios inconstitucionales. A ello se suman las manifestaciones violentas, que son aprovechados por sectores antisistema o remanentes del terrorismo, que asoló al país

desde fines de los años 70, hasta la mitad de la década de 1990. Según el CEPLAN (2016), el Perú ocupó el puesto 150 en inestabilidad política en el mundo. En la última década, la política monetaria se ha modernizado y se puede comparar con los principales bancos centrales del mundo. En el 2002, “el BCRP adoptó el esquema de metas explícitas de inflación, fijando un objetivo de inflación. Desde el 2007, la meta de inflación a un rango de 1% a 3%. Ello definió las expectativas inflacionarias de los agentes económicos y reducir la dolarización (Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito, 2017), como se aprecia en la Figura 7. Ello ha conllevado a la reducción del 80%, a inicios del 2000; a 29%, en el 2016, con respecto a la dolarización del crédito en el Perú.

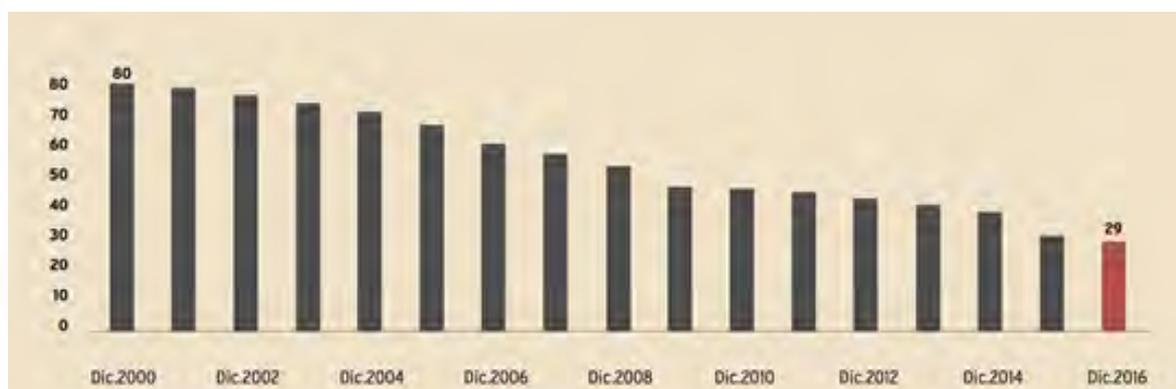


Figura 7. Coeficiente de dolarización del crédito (%).

Tomado de “95 Años del Banco Central,” por J. Morales, 2010, *Revista Moneda*, 169, p.3. 2005, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-169/moneda-169.pdf>)

La estabilidad política en el Perú estuvo dividida en las elecciones del 2016, por dos fuerzas políticas que están en el Poder Legislativo, con un 56.15% de Fuerza Popular, y solo un 13.85%, de “Peruanos por el Cambio”. Esta última ganó la Presidencia de la República en las últimas elecciones. No obstante, como se mencionó, el presidente Kuczynski tuvo que dimitir en favor del primer vicepresidente (hoy presidente) Martín Vizcarra Cornejo.

Según el Global Competitiveness 2017-2018 (GCI), la confianza pública en los políticos tiene un puntaje de 1.9% y la posición 123 en dicho *ranking* (WEF, 2017).

Actualmente, la estabilidad política se ha menoscabado por el caso Odebrecht, que ha

penetrado en los tres poderes del Estado y en un sector del empresariado, no solo en el Perú, sino en Latinoamérica y África. Adicionalmente la coyuntura se agravó cuando en el expresidente Kuczynski dimitió al cargo. Dentro del marco político que rige directamente a la provincia, se rige con la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú, 1993). Luego, con la Ley Orgánica de Municipalidades y su Modificadora (Ley N° 27972), que rige la gobernabilidad de las municipalidades provinciales y distritales. Los gobiernos regionales y locales son auditados por sus propios órganos de fiscalización y por los organismos que tengan tal atribución por mandato constitucional o legal, y están sujetos al control y supervisión de la Contraloría General de la República, que organiza un sistema de control descentralizado y permanente.

Por otro lado, el Gobierno Regional de Huancavelica aprobó la Mesozonificación Ecológica Económica departamental, como base para el ordenamiento y la gestión territorial (Ordenanza Regional N° 257-GoB.Reg-Huca/CR, 2014). En el ámbito financiero, la región aprobó sus presupuestos con el Acuerdo de Consejo Regional N° 204-2017-GOB.REG.-HVCA/CR, para el ejercicio presupuestal 2018; y programó en su *Plan anual de contrataciones 2018*, con procedimientos de selección en diferentes modalidades, las mismas que fueron aprobadas mediante las resoluciones antes indicadas, por el monto de S/ 44'922,873.58 soles.

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

El principal proveedor de financiamiento a corto plazo de las actividades de exportación en el Perú es el sistema bancario, aunque un clima político inestable genera limitaciones. Si bien este contexto podría afectar la actividad económica en la provincia de Huancavelica, existen expectativas de recuperación el próximo año, por el aumento en los precios de los *commodities*.

Además de contar con un crecimiento sostenido, el Perú goza de estabilidad macroeconómica, como lo señala el *Global Competitiveness Report 2016-2017* del WEF (Schwab, 2016), para que los recursos financieros de terceros agentes puedan llegar a los agentes deficitarios dedicados a la exportación, la mayoría de países en desarrollo y desarrollados ha implementado sistemas institucionales con participación del Estado, orientados a suplir los vacíos de intermediación que el sistema financiero reproduce bajo estrictas condiciones de mercado (véase la Figura 8).

La economía del Perú en los últimos diez años, 2007 al 2016, ha tenido una evolución positiva en relación con la economía mundial, obteniendo el máximo PBI en el 2007, de 8.5%; y el más bajo en el 2009, con 1.1%. En el 2016, fue de 3.9% (INEI, 2017). La informalidad, según el INEI, en la última década, ha representado casi el 19% de la economía. Aunque hubo una ligera mejora en el empleo formal, sigue siendo predominante el informal, que pasó del 79.9% del total, al 73.2% (Saavedra, 2016). Adicionalmente, se debe tener en consideración el reporte *Doing Business 2016-2017* del Banco Mundial, el cual indica que hoy el Perú se encuentra en el puesto 54 de 190 países evaluados; es decir, en el primer lugar de los países americanos (Hurtado, 2016). Este *ranking* indica que el Perú tiene una alta facturación, y dentro del promedio universal. Esta información puede verse en la Tabla 8.

Pero lo más importante que ha ayudado al país en la exportación e importación es el beneficio de los acuerdos de complementación económica, como el APEC, así como la puesta en vigencia de nueve TLC con: Estados Unidos, Singapur, Tailandia, China, Canadá, Corea, Japón, Chile y México. Estos tratados dan incentivos a más de 1,500 pyme y 2,200 mipyme, para que puedan importar maquila y exportar innovadores productos de forma diferenciada, pero a bajos costos, a la de la región Asia-Pacífico, donde se encuentran los principales mercados (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

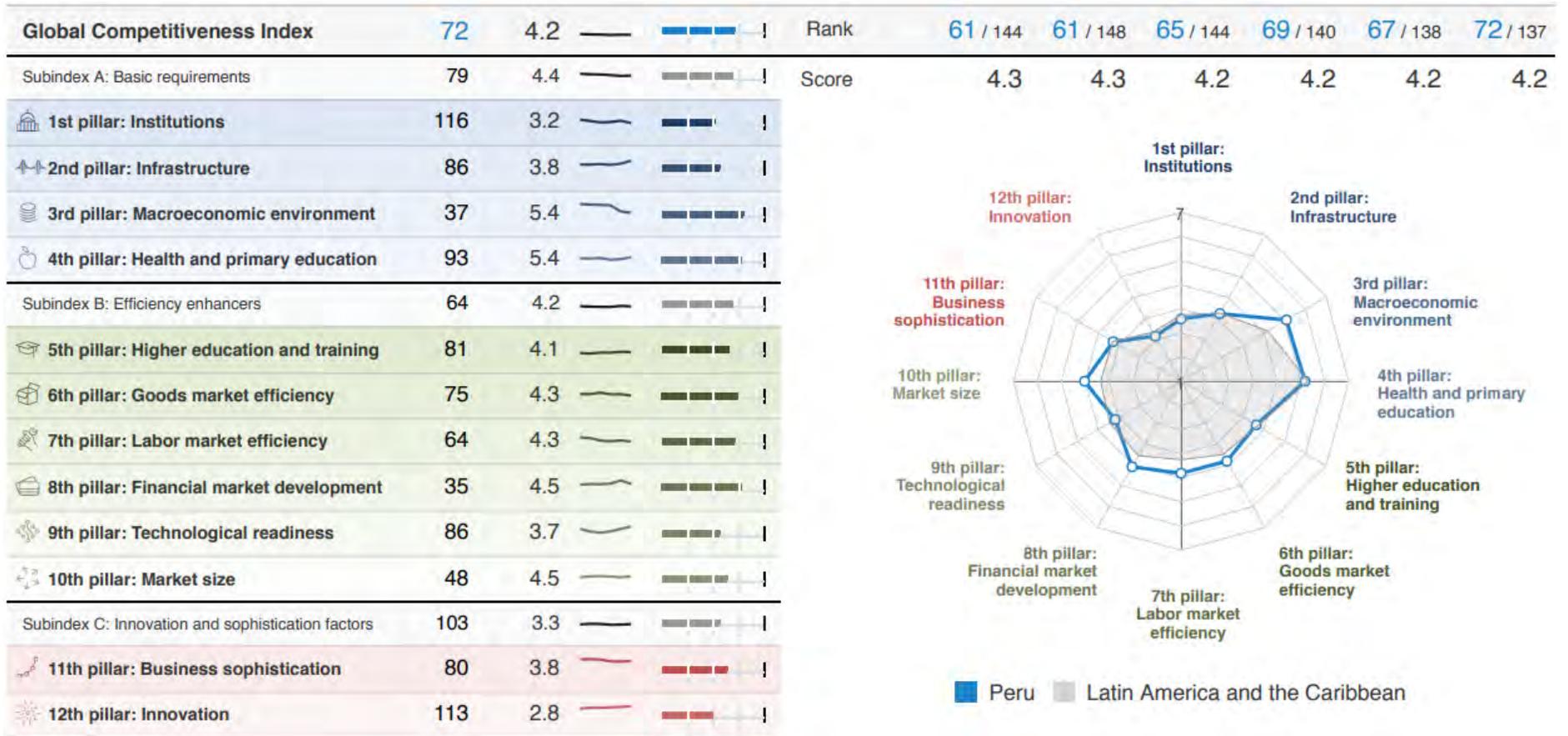


Figura 8. Índice global de competitividad 2017-2018 de Perú.  
 Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018,” por el World Economic Forum (WEF), 2017.  
 ([http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitiveness Report2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitiveness%20Report2017%E2%80%932018.pdf))

Tabla 8

*Factores más Problemáticos para Hacer Negocios en Perú al 2018*

Factores	Valor
Corrupción.	18
Burocracia gubernamental ineficiente.	13.9
Las tasas de impuestos.	10
Suministro inadecuado de infraestructura.	8.8
Regulaciones laborales restrictivas.	8.3
Crimen y robo.	8
Fuerza de trabajo con educación inadecuada.	6.8
Acceso a financiamiento.	5.5
Regulaciones fiscales.	4.8
Inestabilidad del gobierno / golpes de estado.	3.8
Pobre ética de trabajo en la fuerza de trabajo nacional.	3.7
Capacidad insuficiente para innovar.	3.3
Inestabilidad política.	3.2
Inflación.	1
Pobre salud pública.	0.8
Regulaciones de moneda extranjera.	0.1

*Nota.* Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017-2018,” por el World Economic Forum (WEF), 2018. (<http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%99-32018.pdf>)

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

El incremento sostenido del desarrollo de la economía peruana en los últimos años, así como el crecimiento de la conectividad a internet a nivel nacional, ha promovido la diversificación y rapidez de los negocios en el Perú, así como el acceso al conocimiento. En el año 2014, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por Internet, y siete de cada 100 vendieron sus artículos por este sistema. Del total de medianas y grandes empresas peruanas, el 24.7% efectuó transacciones electrónicas; mientras que las pequeñas y microempresas solo el 14.2% y el 12.5%, respectivamente (INEI: 3 de cada 10 empresas peruanas tiene página web propia. (2016).

En el pilar del empleo, en el Perú, en el trimestre de marzo-abril-mayo de 2016, en Lima Metropolitana se crearon 128,600 empleos, lo que muestra un crecimiento de 2.8% en comparación con el similar trimestre de 2015. Mientras que el desempleo afectó en su

mayoría a las mujeres (8.3%), a la población menor de 25 años (15.5%), y a los que tienen educación superior universitaria (10.5%). El empleo que ha aumentado en todos los grupos fue para que aquellos de 25 años a más, en casi un 6.2%; seguido del grupo de 45 a más años de edad, con 3.9%. El empleo adecuado creció en las actividades de servicios en un 9.9% (165,600 personas), principalmente en las actividades dedicadas a la enseñanza, salud, seguridad y orden público, así como restaurantes (*catering*).

En construcción aumentó 3.4% (10,300 personas), dedicados primordialmente a trabajos de acondicionamiento y acabados de edificios. Por otro lado, disminuyó en las actividades de comercio, en -8.7% (44,100 personas) y manufactura en -1.7% (7,700 personas). Los departamentos con mayor tasa de ocupación durante el 2014 fueron Huancavelica (98.7%), Amazonas (98.4%), Huánuco (98.1%), y Apurímac (98%). Mientras que los con mayor tasa de desempleo fueron la provincia de Lima, con (4.8%); Lima provincias (4.6%); La libertad (4.5%); Lambayeque y Arequipa (4.4%).

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

El nivel educativo en el Perú es de baja calidad. Se cuenta con un plan de estudios pobremente estructurado y una infraestructura deficiente en las escuelas estatales. Según el IMD del World Competitiveness Center (2018), el Perú ocupa el puesto 53. Según el INEI (2012), 17.7% de las familias del Perú cuentan con puntos de internet en sus hogares y 36.4% de la zona urbana, con edades de entre seis y más años accedieron a internet. De acuerdo con el World Economic Forum (Schwab, 2016), en su reporte de competitividad total 2015-2016, el puesto 113 concerniente al pilar de la innovación lo ocupa el Perú, por encima de países de Chile y Colombia; es decir, cayó cinco posiciones este año. La evaluación menos favorable en términos de ética y corrupción refleja el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza, tanto en instituciones públicas como privadas.

Durante el 2017, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial también afectaron negativamente la competitividad del país. No obstante, al mismo tiempo, la infraestructura del país y la preparación tecnológica están progresando, tal como se observa en la Figura 9.

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

La creación del Ministerio del Ambiente (Minam), en mayo de 2008, marcó el inicio de la institucionalidad ambiental del Estado, ya que se adecuó a los estándares internacionales de desarrollo sostenible para ser aplicados a nivel local. En este contexto, el Minam conduce la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental (PLANAA Perú: 2011-2021) y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisándola. En la actualidad, el Perú se encuentra entre los cinco pueblos con más posibilidades el mundo de ser afectados por los efectos y consecuencias del cambio climático.

Según el Minam (2015), a través de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático, el Perú aún posee intactos el 70% de sus glaciares, y tiene casi el 70% de todos climas del mundo. Por otro lado, indicó que la modificación de la temperatura mínima local aumentaría en 1.4°C hacia el 2030, con un crecimiento de 0.47°C por región, y que las lluvias torrenciales decrecerían a nivel nacional en los próximos 30 años (Minam, 2015). Los distritos de Huancavelica no cuentan con ningún instrumento de gestión ambiental. A nivel provincial, el 71.4% de las provincias tienen un Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos (PIGARS); el 57.1%, una Comisión Ambiental Municipal (CAM) y una Política Ambiental Local. Asimismo, el 42.9 % tiene un Plan de Acción Ambiental Local y una Agenda Ambiental Local; el 28.9 %, un Sistema Local de Gestión Ambiental; y el 15.3%, un Diagnóstico Ambiental Local.

## KNOWLEDGE

Subfactors	2014	2015	2016	2017	2018
Talent	55	58	60	61	58
Training & education	59	58	58	60	43
Scientific concentration			59	63	62

Talent		Training & education		Scientific concentration	
	Rank		Rank		Rank
Educational assessment PISA - Math	53	▶ Employee training	62	Total expenditure on R&D (%)	59
▶ International experience	24	Total public expenditure on education	49	Total R&D personnel per capita	59
Foreign highly-skilled personnel	27	▶ Higher education achievement	6	Female researchers	38
▷ Management of cities	62	▶ Pupil-teacher ratio (tertiary education)	27	R&D productivity by publication	35
▷ Digital/Technological skills	61	Graduates in Sciences	49	Scientific and technical employment	51
Net flow of international students	-	Women with degrees	36	High-tech patent grants	55

Figura 9. Índice global de competitividad 2017-2018 de Perú. Conocimientos.  
Tomado del “World Competitiveness Ranking 2018,” por el IMD World Competitiveness Center, 2018.  
(<https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/countries-profiles/>)

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

Se realizó la siguiente matriz de evaluación de factores externos, y como resultado del análisis se obtuvo una puntuación de 2.46, por lo que la provincia de Huancavelica está en el promedio. A pesar de ello, se puede afirmar que la provincia no está aprovechando de modo correcto algunas oportunidades, y está neutralizando algunas de las amenazas del entorno. El detalle puede apreciarse en la Tabla 9.

Tabla 9

#### Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje Pond.
Oportunidades:				
1.	Mercados insatisfechos internacionales de alimentos de productos de la sierra peruana.	0.08	2	0.16
2.	Incremento de programas de inversión para las provincias por parte del Gobierno Central.	0.07	3	0.21
3.	Políticas nacionales para la promoción del turismo en el interior.	0.07	3	0.21
4.	Instalación de Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza en las provincias paupérrimas del Perú.	0.09	2	0.18
5.	Aumento de demanda extranjera de acuicultura.	0.08	2	0.16
6.	Incremento del precio y demanda de trucha y perico.	0.06	3	0.18
7.	Incremento de demanda de mandarina y maracuyá.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.52		1.31
Amenazas:				
1.	Inestabilidad política del país.	0.06	3	0.18
2.	Aumento de la migración venezolana como mano de obra barata.	0.07	2	0.14
3.	Aumento de minería ilegal que no paga impuestos para las regiones.	0.07	2	0.14
4.	Alto índice de migración de la provincia a la capital por falta de oportunidades de desarrollo.	0.07	2	0.14
5.	Incremento de la pobreza de la regiones alejadas de la capital.	0.08	2	0.16
6.	Centralización de inversiones en las principales ciudades.	0.06	3	0.18
7.	Sobre explotación de recursos naturales.	0.07	3	0.21
Subtotal		0.48		1.15
Total		1.00		2.46

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación.

Dentro de las oportunidades, se observa que, pese a las nuevas oportunidades de acceso a los mercados insatisfechos internacionales de productos de la sierra peruana, esto aún no se aprovecha en Huancavelica, para impulsar el desarrollo económico de la provincia.

A su vez, es importante mencionar que los últimos sucesos de alta inseguridad en todo el país han ocasionado que el número de visitantes se reduzca.

### **3.5. La Provincia de Huancavelica y sus Competidores**

En el Perú, una de las actividades que mayor desarrollo posee es la minería, la cual ha generado impactos tanto positivos, como su mayor contribución a la economía del país; pero también negativos, al afectar de modo significativa al medio ambiente y a los habitantes de la región, donde se lleva su explotación. De igual forma, vale la pena enfatizar que otra de las actividades que se desarrollan en el país es el turismo, ya que el Perú es uno de los mejores atractivos por poseer una de las maravillas del mundo y una riqueza paisajística inigualable, así como flora y fauna diversas. La provincia de Huancavelica debe resaltar los factores expresados anteriormente, ya que las actividades de mayor productividad a desarrollar son la minería y el turismo.

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

El poder de negociación de los proveedores en Huancavelica se da en función de la diferencia entre quienes proveen servicios de índole público y privado. Se consideran servicios de índole públicos a: (a) la Policía Nacional del Perú, (b) las fiscalías, (b) las postas de salud, (c) las empresas de energía eléctrica, (d) el uso de agua potable y alcantarillado; cuyo poder de negociación es alto, ya que no existen proveedores alternativos, y son provistos por el Estado. Los proveedores de servicios de índole privado tienen un relativo poder de negociación, y lo constituyen los: (a) restaurantes, (b) hoteles, debido a que la provincia de Huancavelica no es una zona de alta actividad turística. Se ha identificado como principal abastecedor de recursos al Gobierno Central y en pequeña medida al gobierno regional, que tiene un mando de gestión medio en cuanto al plazo de impuestos, anticipos y ayudas. También gestiona compras de comerciantes externos para las instituciones públicas

de Huancavelica con el presupuesto que percibe del MEF, y está entre sus prerrogativas gestionar ayuda internacional.

En la provincia de Huancavelica, una de las industrias más atractivas es la producción de truchas, permanente durante todo el año y abastecimiento sostenido. Esta industria se ha desarrollado también, principalmente, en Puno y Junín, donde hay una interesante producción y crianza de alevinos. La industria de la crianza y comercialización de truchas está en auge, al grado tal que se han creado muchas empresas dedicadas a este rubro, que a su vez generan puestos de trabajo en sus zonas de operaciones. La relación de las principales empresas puede verse en la Tabla 10.

Tabla 10

*Empresas Importadoras y Comercializadoras de Ovas de Trucha*

Nº Empresa Importadora	Región	Cantidad
1. Pesquera Santa Lucía E.I.R.L.	Puno	13'350,000
2. Technology Aquaculture of the Perú S.R.L.	Junín	10'570,000
3. Piscifactoría Los Andes S.A.	Puno	9'705,000
4. Richard Cóndor Bautista	Lima	8'350,000
5. Arcofi Perú S.A.C.	Lima	8'045,000
6. Aquasur S.R.L.	Puno	3'150,000
7. Peruvian Aquaculture Company S.A.C.	Huancavelica	3'100,000
8. Acuícola Trucha Nawi - Arapa S.R.L.	Puno	2'600,000
9. Inversiones H & M S.R.L.	Puno	2'000,000
10. Margarita Claudia Arancel Pérez	Junín	1'975,000
11. Acuatrout S.A.C.	Lima	1'200,000
12. Piscifactoría Peña S.A.C.	Cajamarca	1'140,000
13. Piscifactoría San Cristóbal S.A.C.	Lima	500,000
14. Aquandina S.A.C.	Lima	200,000
15. Aquapesca E.I.R.L.	Puno	200,000
16. Ernesto Javier Lazarte Vilca	Arequipa	100,000
Total		66'185,000

*Nota.* Adaptado de "Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cusco, Lima, Huancayo y Puno," por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2010.

(<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/DGA-PUBLICACIONES/estudio-de-mercado-trucha.pdf>)

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El principal destino de la producción agropecuaria en Huancavelica es el autoconsumo; hasta en los valles interandinos más integrados a las cadenas productivas, el 75% de productores reservan para su consumo parte de su producción. Huancavelica es una de las provincias menos integradas económicamente al mercado, porque más del 90% de sus

zonas agropecuarias son dedicadas al autoconsumo. Los compradores de productos mineros, acuícolas y agrícolas de la provincia de Huancavelica, lo hacen en grandes volúmenes, por lo que tienen un alto poder de negociación. Tradicionalmente, Huancavelica es un productor de truchas; en minería, se extrae azogue y mercurio desde tiempos inmemoriales; y su agricultura está siendo repotenciada con cultivos de exportación, como maca y papa nativa (Mincetur, 2012). Los principales corredores productivos de Huancavelica pueden verse en la Figura 10; y los países destino de dicha producción, en la Tabla 11.

Tabla 11

*Principales Mercados de Exportación de Huancavelica*

Mercado	%Var 16-15	% Part 2016	(miles US\$) FOB-16
China	-71	40	21,770
Estados Unidos	237	31	17,190
Bélgica	-15	9	4,922
Federación Rusa	211	7	3,667
España	-62	4	1,970
Australia	0	4	1,963
Ecuador	10	2	1,226
Japón	227	2	953
Canadá	111	2	910
Alemania	0	0	44
Otros mercados (50)	0	0	138

*Nota.* Adaptado de “Comercio Perú Huancavelica,” por el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2017. ([http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600#anclafecha](http://www.siicex.gob.pe/SIICEX/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha))

**3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

La amenaza de los posibles sustitutos de la provincia de Huancavelica es media alta, debido a que el turismo vivencial de las zonas arqueológicas del complejo arqueológico de Uchkus Inkañan, de las lagunas de Pultoc y Choclococha, pueden ser sustituidos viajando un poco más al sur, hacia Ayacucho, o al mismo Cuzco. Asimismo, el turismo gastronómico de la provincia, con sus platos típicos como el apanado de alpaca o la pachamanca, pueden ser encontrados también en Huancayo u otras provincias de la sierra central. De otro lado, la agricultura huancavelicana puede verse amenazada por sustitutos provenientes de la costa, con productos precocidos o enlatados, debido a que la producción es principalmente de autoconsumo.

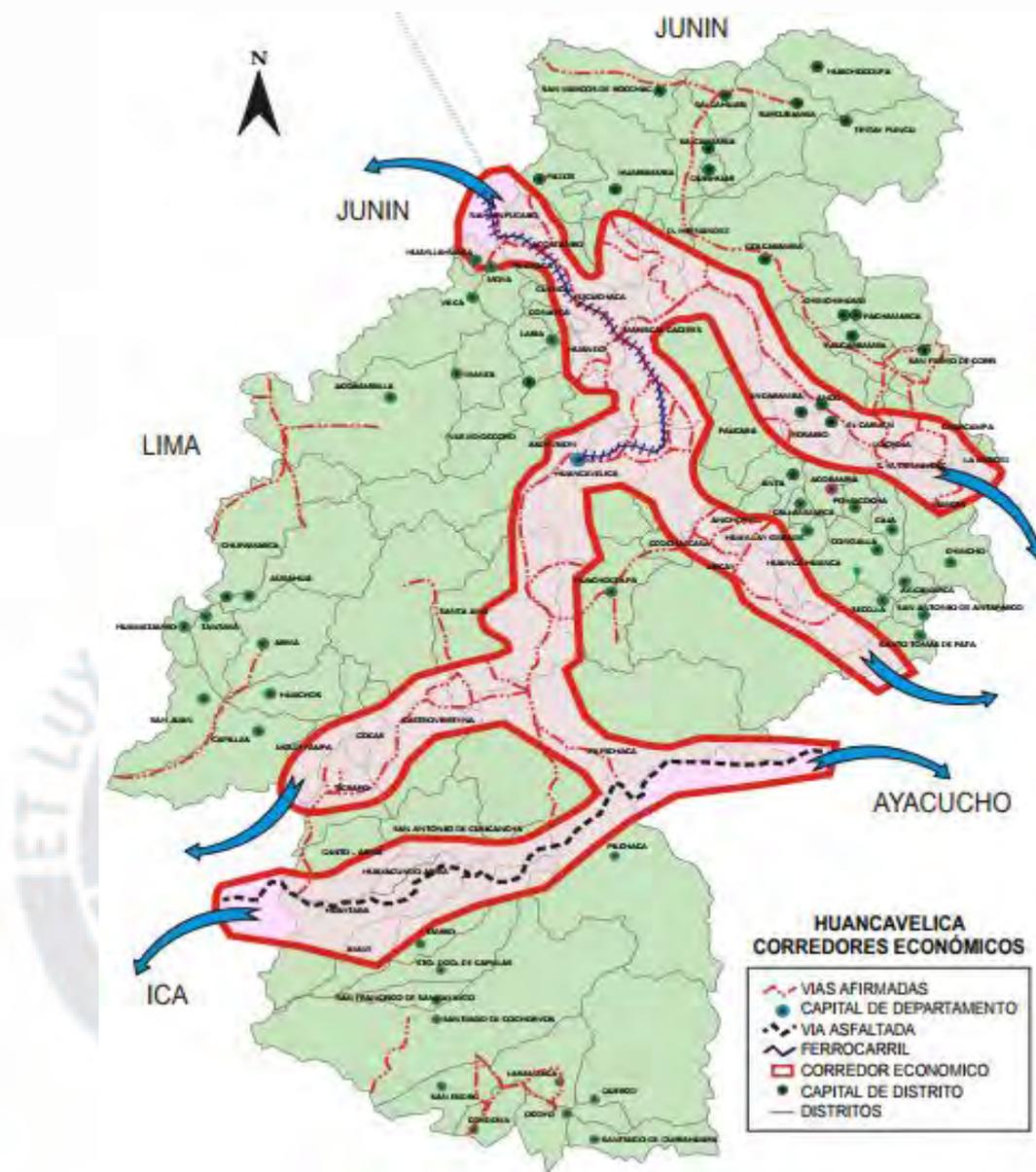


Figura 10. Corredores económicos de la provincia de Huancavelica.

Tomado del “Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004-2015,” por el Gobierno Regional de Huancavelica (GRH), 2003. ([http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/1326205\\_plan\\_estrategico\\_de\\_desarrollo\\_regional\\_concertado\\_y\\_participativo\\_de\\_huancavelica\\_20042015.pdf](http://www.regionhuancavelica.gob.pe/descargas/upload/DOCUMENTOS%20DE%20GESTION/Planes%20de%20Desarrollo%20Concertadas%20y%20Participativos/1326205_plan_estrategico_de_desarrollo_regional_concertado_y_participativo_de_huancavelica_20042015.pdf))

La baja amenaza de sustitutos reside en la minería, porque Huancavelica sigue siendo uno de los principales productores de mercurio en el país. Huancavelica es una región proverbialmente minera, cuya riqueza la hizo muy afamada en épocas coloniales. Entre las minas que se hallan en actividad destacan: Cobriza (oro y cobre ubicada en Churcampa),

Julcani (plata, plomo y cobre ubicada en Angaraes) y Caudalosa Grande (plomo, cobre, plata y zinc, ubicada en Castrovirreyna).

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

Se considera que los productores de tubérculos, como papa y yuca, y de mercurio –a través de minas–, ya están en pleno desarrollo, por lo que existe baja probabilidad de que surja un nuevo centro productor. De esta forma, la amenaza de los entrantes es baja para la provincia de Huancavelica. No obstante, existe la posibilidad de que en los próximos años en otras partes del territorio peruano se mejore la producción con productos diferenciados, buscando que sus ingresos crezcan, diversificándose en términos económicos.

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

La rivalidad entre competidores existentes se da en la promoción de descuentos en los precios para eliminar al competidor más cercano, o las nuevas mejoras en el producto volviéndolo un producto diferenciado, o a través de campañas de publicidad masiva en medios de comunicación y redes sociales. También están las mejoras en el servicio turístico y de transporte, que son ventajas competitivas a los que la provincia de Huancavelica puede estar expuesta (Porter, 2009).

De los S/ 54 millones de soles exportados por Huancavelica en el 2016, el 27% correspondió a la trucha; 5%, a otros productos no tradicionales; y el 67.6%, a la minería (véase la Tabla 12) (SIICEX, 2016). Los consumidores de los productos de la provincia de Huancavelica pueden ir a distritos aledaños ante cualquier conflicto social, acaparamiento, déficit de producción o fenómenos naturales que destruyan la producción local. Por ese motivo, la rivalidad de los competidores es alta para Huancavelica, debido a que existen provincias aledañas que, a decisión del comprador, pueden satisfacer esa demanda insatisfecha por cualquiera de los factores mencionados.

Tabla 12

*Regiones Productoras de Trucha del 2000 al 2009 en TM*

Región	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Puno	662.4	1,060.0	1,191.3	1,290.3	1,997.1	2,243.3	2,981.7	3,893.2	8,877.2	9,437.8
Junín	930.0	1,138.8	1,219.0	1,337.6	1,981.9	2,119.4	1,651.7	1,758.0	2,078.9	1,757.9
Huancavelica	51.0	35.0	49.1	16.2	55.2	134.1	135.7	115.2	153.7	247.3
Pasco	31.9	70.2	82.4	94.2	176.5	253.5	255.8	263.7	310.8	243.5
Lima			56.8	78.8	153.9	291.0	171.1	190.6	172.5	181.2
Áncash	49.6	44.1	38.8	32.7	42.1	45.9	50.0	215.7	145.7	147.7
Cusco			18.0		21.3	30.2	52.0	105.1	161.8	132.9
Ayacucho	46.3	64.6	103.3	79.9	89.9	92.7	106.4	102.2	82.5	97.3
Arequipa	15.9	40.3	27.6	23.9	15.0	20.5	25.7	17.4	44.5	52.7
Huánuco	18.6	14.6	60.6	43.7	62.8	67.6	78.5	34.4	38.4	47.1
Tacna		35.2	46.7	39.2	4.7	29.4	18.4	16.9	18.8	25.2
Apurímac	52.7	62.5	51.8	53.3	55.5	48.3	32.2	27.4	25.7	21.5
Otros	69.6	20.7	35.6	21.2	43.1	99.1	234.8	257.2	386.5	424.9
Total	1928.0	2586.0	2981.0	3111.0	4699.0	5475.0	5794.0	6997.0	12497.0	12817.0

*Nota.* Adaptado de “Elaboración del estudio de mercado de la trucha en Arequipa, Cusco, Lima, Huancayo y Puno,” por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2010.  
(<http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/3/jer/DGA-PUBLICACIONES/estudio-de-mercado-trucha.pdf>)

### 3.6. La Provincia de Huancavelica y sus Referentes

La provincia de Huancavelica se encuentra en la sierra central del Perú, en el corazón de los Andes. Históricamente, fue dominada por dos grandes culturas: la Wari y la Chanca. Luego fue transformada en centro militar por los incas y convertida en ciudad española, para la explotación de la plata y el mercurio. Huancavelica tiene muchos rostros y los muestra con orgullo en sus conjuntos arqueológicos, templos y casonas del casco urbano. Su turismo es alimentado por el tren Huancayo-Huancavelica, de 128 km. Cuenta con zonas turísticas en la ex Mina de Santa Bárbara o ‘Mina de la Muerte’, ubicada a seis kilómetros y a una hora a pie; la laguna de Pultocc, a 64 km, con recorrido de tres horas; la laguna de Choclococha, a 72 km, y a tres horas 20 minutos de camino (Mayo, 2011). También están el Palacio del Inca, a 192 km y a siete horas de la ciudad; los sitios arqueológicos de Incahuasi, a 210 km o siete horas 30 minutos de camino; la piscina de Huapa, a 81 km o dos horas 40 minutos, así como los baños del inca Willka Puquio, a 110 km o tres horas 40 minutos de camino. Otro atractivo que siempre es motivo de visita es el complejo arqueológico de Allpas, ubicado a 115 km o

cuatro horas de Huancavelica; o los laberintos de piedras Virgen de Lourdes, a 110 km o tres horas 40 minutos, entre muchas otras atracciones (Perú Travel, 2010).

La producción de trucha arco iris ha crecido de forma exponencial desde principios de los años 50, especialmente en Europa y más recientemente en Chile. Según datos de la FAO, para el año 2007, el mayor productor fue Chile con 175,139 Tn; seguido de Noruega, con 77,580 Tn; Irán, con 58,761 Tn; Italia, con 37,800 Tn; Francia, con 32.288 Tn; Dinamarca, con 27,657; España, con 25,195 Tn; Estados Unidos, con 23,632 Tn; y Alemania, con 23,174 Tn. En los últimos años, parece haberse frenado la producción de trucha en España, que había alcanzado un máximo de 35,384 Tn en el 2001; y que en el 2008 se redujo a 24,373 Tn. Más detalles de esta información puede observarse en la Figura 11.

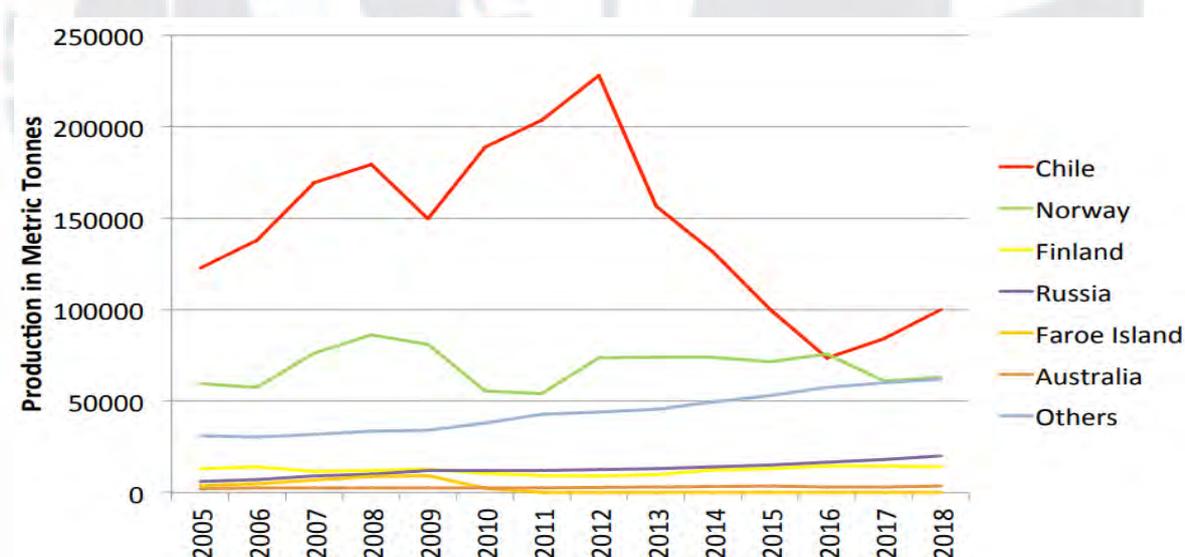


Figura 11. Cuadro histórico de la producción mundial de la trucha arcoiris. Tomado de “Global Fish Production Data & Analysis,” por la Global Aquaculture Alliance, 2017. ([https://www.aquaculturealliance.org/wpcontent/uploads/2017/06/Day1\\_RagnarTveteras.pdf](https://www.aquaculturealliance.org/wpcontent/uploads/2017/06/Day1_RagnarTveteras.pdf))

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

**Matriz perfil de competitividad (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la provincia de Huancavelica, así como a sus

factores claves de éxito. En la Tabla 13, se aprecia que el puntaje ponderado obtenido para la provincia de Huancavelica es 1.92, inferior a los de Puno y Junín. Puno obtuvo 2.92, porque tiene acceso a fuentes de financiamiento.

Tabla 13

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Huancavelica		Puno		Junín	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1.	Biodiversidad y micro climas.	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
2.	Potencial Infraestructura acuícola para la trucha.	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24
3.	Industrialización de los sectores piscicultura.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
4.	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la acuicultura de la trucha.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16
5.	Estabilidad política y social.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
6.	Reservas de minerales como el zinc.	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48
7.	Acceso a fuentes de financiamiento.	0.10	1	0.1	4	0.4	2	0.2
8.	Control medioambiental de la región.	0.10	2	0.2	2	0.2	3	0.3
9.	Apertura a mercados internacionales.	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3
10.	Eficiencia del gobierno.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total		1	1.92		2.92		2.8	

**Matriz de perfil referencial (MPR).** Esta matriz da una idea de la brecha existente entre la provincia de Huancavelica, con otras provincias capitales de alto desarrollo económico. En la Tabla 14 se observa que la provincia de Huancavelica se sitúa muy detrás de Cusco y Huancayo. La Capital Arqueológica de América ha sido seleccionada como referencia, por ser una ciudad moderna, funcional y sostenible, además de estar cerca de la sierra central y sureña del país. La ciudad de Huancayo también es tomada como referente, por tener el mayor flujo económico de sierra central del Perú.

### 3.8. Conclusiones

Al concluir la evaluación externa del presente planeamiento estratégico para la provincia de Huancavelica, se aprecia que esta tiene muchas oportunidades para su desarrollo y crecimiento futuro, hacia el 2028. De modo especial en los sectores minero, agrícola y turístico. Por ello, debe aprovecharse el crecimiento del mercado local, debido a la reducción

de la pobreza, así como la apertura del Perú hacia los mercados internacionales. Pero lo primero que debe atender la provincia de Huancavelica es a sus consumidores y a los nacionales; y una vez que se gane experiencia, dar el salto hacia los mercados internacionales, que es mucho más exigente.

Tabla 14

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

N°	Factores clave de éxito	Peso	Huancavelica		Huancayo		Cusco	
			Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1.	Biodiversidad y micro climas.	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
2.	Potencial Infraestructura acuícola para la trucha.	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48
3.	Industrialización de los sectores piscicultura.	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24
4.	Diversidad de microclimas y espacios para el desarrollo de la acuicultura de la trucha.	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
5.	Estabilidad política y social.	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
6.	Reservas de minerales como el zinc.	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
7.	Acceso a fuentes de financiamiento.	0.10	1	0.1	4	0.4	3	0.3
8.	Control medioambiental de la región.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
9.	Apertura a mercados internacionales.	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
10.	Eficiencia del gobierno.	0.10	2	0.2	4	0.4	4	0.4
	Total	1.00		1.92		3.62		3.74

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

Las oportunidades y amenazas reconocidas en el presente Capítulo, en la evaluación externa necesitan de un análisis interno de la provincia, para ello se analizarán las fortalezas y debilidades de la provincia de Huancavelica a fin de fusionar ambos análisis en el siguiente Capítulo.

### **4.1. Análisis Interno AMOFHIT**

A continuación, se identifican las fortalezas y debilidades de la provincia de Huancavelica, a partir del análisis interno de siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

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

La provincia de Huancavelica se rige por las autoridades de la municipalidad provincial cuyo organigrama se aprecia en la Figura 12. El departamento de Huancavelica se divide políticamente en siete provincias, entre ellas la provincia de Huancavelica, que a su vez tiene 19 distritos, ubicados en la sierra, en zonas de costa y ceja de selva. Su capital, del mismo nombre, se encuentra a 3,680 m.s.n.m. La población de la provincia de Huancavelica es mayoritariamente rural, y en el 2007, representaba al 58.06%.

Como capital de departamento, Huancavelica es una ciudad muy activa en términos económicos, y con mayor migración. Sin embargo, no muestra mayores áreas urbanas en crecimiento, sino rurales, dado que existe un alto grado de informalidad, lo que genera una no saludable capacidad de negociación. El desarrollo de un pueblo como Huancavelica, requiere el esfuerzo permanente y concertador de sus líderes políticos, empresariales y sociales, de sus profesionales, de sus jóvenes y mujeres que, con sentido de unidad y emprendimiento, y sobre todo con la claridad de saber cuál es el camino a seguir y los objetivos a lograr,

alcanzarán los cambios sustanciales para generar las condiciones adecuadas que mejoren la calidad de sus nuestros conciudadanos y familias.

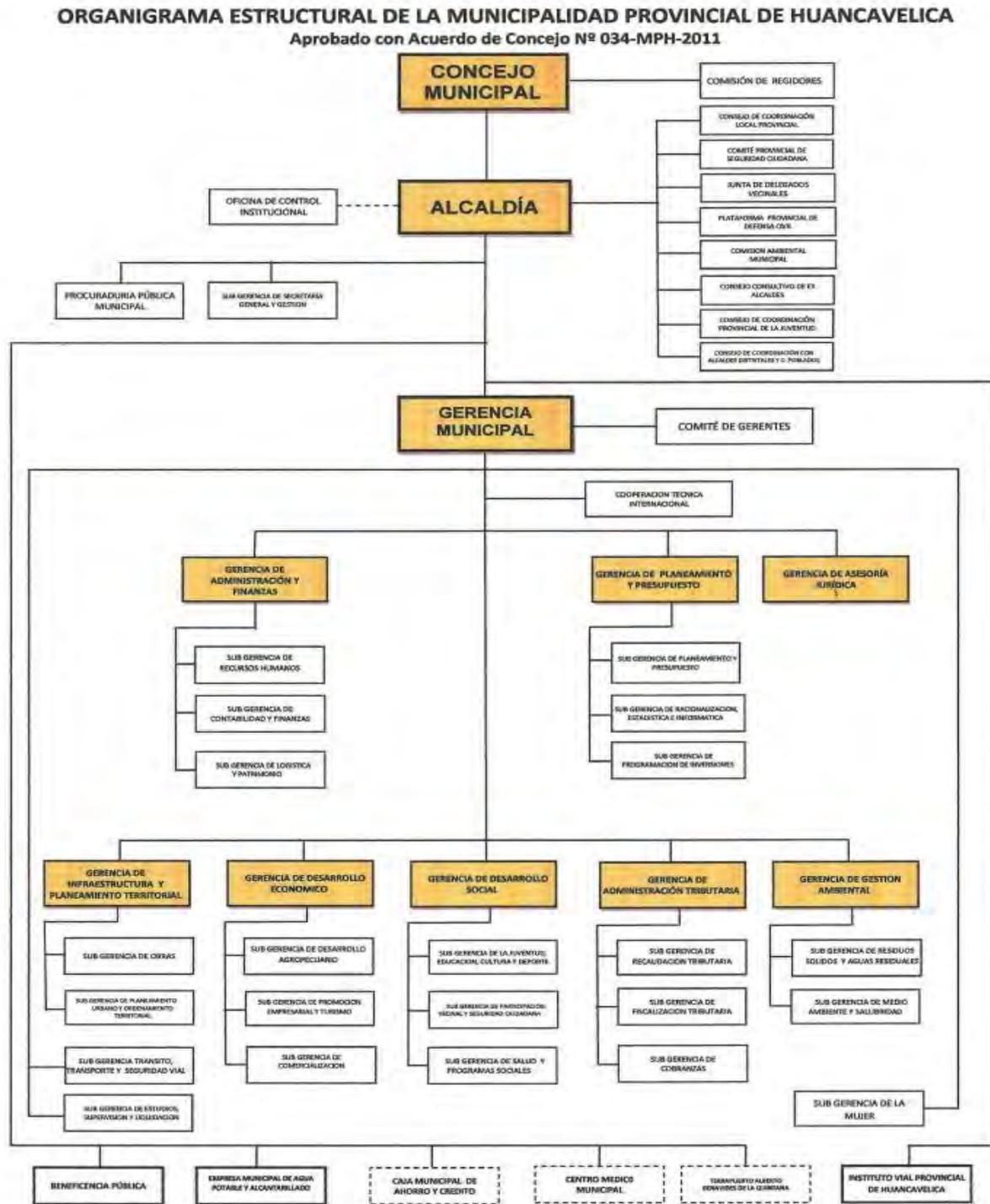


Figura 12. Organigrama municipal de la provincia de Huancavelica Tomado de “Estructura orgánica de la municipalidad de Huancavelica,” por la Municipalidad de Huancavelica, s.f. ([http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page\\_id=30](http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/?page_id=30))

El gobierno local de la municipalidad responde al gobierno regional. Los gobiernos regionales fueron creados con la Ley N° 27680 del 07 de marzo de 2002, con el propósito del desarrollo integral del país. Las cifras de corrupción en los gobiernos regionales van en aumento, y la Contraloría General de la República ha encontrado responsabilidad civil en 139 funcionarios de la región de Huancavelica; y en los casos de responsabilidad penal, concernientes a delitos como negociación incompatible, peculado y colusión, identificaron a 71 personas que trabajan o trabajaron en la región (Cifras de la corrupción en Huancavelica, 2015). Es por ello que el 6 de enero de 2015, Glodoaldo Álvarez Oré fue Condenado por delito de corrupción en su cargo de presidente regional de Huancavelica. El mandatario fue hallado culpable de peculado agravado doloso por la apropiación de S/ 1'287,338 soles.

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

La provincia de Huancavelica es minera por excelencia (98.4%), y la extracción de cobre, plomo, zinc y plata son sus productos de bandera. Asimismo, los dos últimos años se ha convertido en un importante proveedor de lana de ovino para la industria de textiles en Argentina (Mincetur, 2012). Esta información puede verse en la Tabla 15.

Entre los principales productos pecuarios de la provincia, se encuentra la producción de carne alpaca, con 782.5 Tm al 2008; mientras que la producción carne de cuy llegó a 290 Tm, en el 2009, con una producción este mismo año de 2,283 litros de leche. Más información de la producción ganadera de Huancavelica se presenta en la Tabla 16.

Por otro lado, en el 2010, se recibió en total 75,823 turistas, de los cuales el 98% eran nacionales; y solo un 2%, eran turistas extranjeros. En promedio, se recibía 6,319 turistas nacionales al mes; y 35, extranjeros. La tasa de crecimiento para el turismo interno es de 0.22%. La provincia de Huancavelica concentra el 67% de la producción anual de papa siendo; y de esa cifra, el 27% corresponde a papa nativa. En segundo lugar en producción es de cebada, con un 15% de la producción nacional, y el 34.25% del total departamental

(SENASA, 2018). En cuanto a la crianza de vicuña, la región Huancavelica tiene una población mixta. Es decir, vicuñas nativas y otros ejemplares trasladados desde Ayacucho. De esta manera, se inició la recuperación de las poblaciones diezgadas por los cazadores furtivos. El esfuerzo apoyado por instituciones privadas y públicas ha llevado a que actualmente Huancavelica tenga la tercera población de vicuñas del país. La producción de vicuñas por regiones se presenta en la Tabla 17.

Tabla 15

*Exportaciones de Productos Tradicionales y no Tradicionales del 2012 Región Huancavelica*

Sector	Producto	Mercado	FOB Producto	Total Sector
Pesca	Trucha (congelada, filete).	Alemania, Argentina, Canadá, Chile, Colombia, EE.UU., Federación Rusa, Reino Unido	985,914.89	985,914.89
Agro	Pimiento morrón (enlatado)	Argentina, Chile	621,322.78	837,781.35
	Complemento alimenticio (vitaminas para aves).	Bolivia	79,812.50	
	Sacha inchi ( <i>snacks</i> ).	Canadá	60,450	
	Semillas (pepinillo y melón).	Chile	48,027.65	
	Espárragos (frescos).	EE.UU.	15,338	
Artesanía	Uvas (frescas).	Italia	12,830.42	39,074.05
	Artículos de juguetería (muñecos, tejido e instrumentos).	Australia, EE.UU.	21,560.42	
	Accesorios y prendas de vestir (chales, chalinas, ruanas, escarpines).	Australia, EE.UU.	14,866.93	
Químico	Otros (prendería textil, tapiz, frazada, otros).	Australia, Estados Unidos	2,646.70	13,244.92
	Manufacturas de plástico (silicona y polietileno).	Chile, Colombia	11,180.35	
	Preparaciones lubricantes (grasa protectora y aceite penetrante).	Chile	2,064.57	
Metal mecánica	Cartucho de mortero	Bolivia	2,850	2,850
Total			1'878,865.21	1'878,865.21

*Nota.* Adaptado de "Exportaciones de la región de Huancavelica," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), 2012.

([https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Huancavelica/Ficha\\_Huancavelica.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Huancavelica/Ficha_Huancavelica.pdf))

Tabla 16

*Producción Ganadera de la Provincia de Huancavelica al 2017*

Principales productos	2006	2007	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
leche caprino	1474	1482	1020	1035	1629	1694	1749	-	-	-
carne cuy	830	801	989	999	1047	342	598	4288	811	23
carne caprino	400	395	524	549	437	548	708	1247	859	66
carne alpaca	654	675	942	944	927	1169	1064	1645	1715	153
carne llama	370	357	1109	1212	449	832	1130	6151	1207	60
carne equino	164	170	346	353	311	159	488	721	557	15
fibra llama	13	12	15	15	16	12	19	20	13	0

Nota. Adaptado de "Huancavelica Compendio Estadístico 2017," por INEI, 2017.

([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1494/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1494/libro.pdf))

Tabla 17

*Población de Vicuñas por Regiones al 2012*

Región	Población
Ayacucho	62,133
Puno	38,673
Huancavelica	23,616
Junín	21,325
Cusco	17,833
Arequipa	15,213
Apurímac	11,434
Lima	9,515
Ica	2,346
Moquegua	1,583
Cajamarca	1,279
Tacna	1,240
Pasco	1,133
La Libertad	1,090
Áncash	435
Huánuco	51

Nota. Adaptado de "Estudio de la vicuña, su aprovechamiento, la problemática y su desarrollo," Y. Moreno, D. Llanchipa R. Calcina y F. Sacapa, 2012.

Actualmente, Huancavelica destaca como un ejemplo por la organización de sus comunidades, y por la sostenibilidad que se ha alcanzado en la cadena de aprovechamiento racional de la crianza de vicuñas. Al mismo tiempo, va camino a desarrollar un comercio serio con el mercado internacional, que garantice el beneficio económico directo de las comunidades (véase la Tabla 18).

Tabla 18

*Población Anual de Vicuñas 2012*

Provincia	Nº Cabezas	%
Huaytará	10,699	44.6
Huancavelica	4,988	20.79
Castrovirreyna	4,673	19.48
Angaraes	215	0.9
Churcampa	3,413	14.23
Total	23,988	100

*Nota.* Tomado del “Censo nacional de vicuñas 2012,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2015. (<http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Censo%20Poblacional%20de%20Vicunas%202012.pdf>)

La fibra de vicuña, es muy fina (entre 10 y 15 micrones de diámetro) y es la más cara del mundo. El precio por kilo es US\$ 420 dólares, en calidad de pre descordada; el kilo de fibra sucia va entre US\$ 315 y US \$320 dólares. Si se compara el precio de la fibra pre descordada de vicuña y el precio del kilo de fibra extrafina de alpaca, que cuesta S/16.50 soles, el kilo de fibra de vicuña equivale al precio de 71 kg de fibra de alpaca. Por otro lado, la actividad minera en la provincia se encuentra en reactivación, siendo el factor central el alza de los precios de los minerales a nivel internacional, especialmente la demanda China. Esta actividad se ha caracterizado por la explotación de polimetálicos (plata, plomo, cobre, zinc y otros de menor importancia), cuyo potencial no ha sido suficientemente evaluado por los organismos pertinentes, aunque se conoce que existen significativas reservas probadas y probables.

La producción de plata, oro, cobre, zinc y plomo, es realizada por la Cía. Caudalosa S.A.A, en la mina Huachocolpa, con una producción no significativa a nivel nacional; y por Buenaventura, en la mina Recuperada. Asimismo, la provincia cuenta con importantes recursos mineros no metálicos constituidos por rocas calcáreas, calizas, areniscas, arcilla, yeso y otros, localizándose en su mayor parte en los distritos de Huancavelica, Huando, Yauli, Acoria e Izcuchaca.

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

Los recursos públicos en la provincia de Huancavelica, que tiene 19 distritos, son proveídos por el Ministerio de Economía y Finanzas. En el 2016, lo transferido en total fue S/ 35'719,800 de soles; es decir, S/ 10'665,200 soles o 23% menos, con respecto al 2015. Esto, debido a la reducción en S/ 7'085,000 soles en ingresos de capital. Huancavelica cuenta con una variedad de atractivos turísticos, por lo es una de las principales rutas turísticas del país. La región de Huancavelica tiene una importante infraestructura económica, como infraestructura vial (carretera Libertadores, Huancayo- Huancavelica), infraestructura de telecomunicaciones, turística y eléctrica, concentrada en la capital de Huancavelica y en las capitales provinciales, que potencian el mejor aprovechamiento del territorio y mejor acceso de las poblaciones a los bienes y servicios públicos. Huancavelica tiene el 5% de la red vial nacional, y concentra al 10.1% del parque automotor.

Respecto a la composición del ingreso económico total, el 12.3%corresponda ingresos de capital; y el 87.7%, a corrientes (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). Por otro lado, la infraestructura vial de la provincia de Huancavelica está conectada principalmente a la carretera Longitudinal de la Sierra, Sector 4, y a las regiones de Junín y Huancavelica, que son recorridas por el Tren Macho (véase la Figura 13). En el 2008, se iniciaron obras para ensanchar algunas vías, que eran muy angostas, mejorándose también las vías férreas para favorecer su integración al Ferrocarril del Centro. Aun cuando las obras fueron concluidas en el 2010, actualmente se transportan 65,000 pasajeros, a diferencia del 2001, que fueron transportados 451,000. Esta disminución significativa se debe a la penuria de la maquinaria ferroviaria (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones [MTC], 2016).

En lo que respecta a servicios básicos, el suministro de agua potable dentro de las viviendas al 2013, era de 70.5%; es decir, tres puntos porcentuales menos que la región de Huancavelica; y 13 puntos porcentuales menos que a nivel nacional, donde la cobertura de

agua es al 83.2%; y en la región es de 73.6%. Pese a la cobertura de agua domiciliaria, un gran porcentaje se trata de agua domiciliaria entubada con inadecuados sistemas de cloración.

La situación del servicio de desagüe es otro de los problemas principales del país y de la región. Al 2013, la cobertura nacional era de 67.5%; y de la región, 29.5%. Es decir, 38% menos que la cobertura regional, sobre un 30.5% a nivel de la provincia de Huancavelica. Este déficit es cubierto por pozos ciegos o negros/letrina, ríos, acequias o canales. Producto de esta cobertura inadecuada, hay un incremento de enfermedades gastrointestinales, enfermedades diarreicas agudas, y desnutrición crónica en menores de cinco años.



Figura 13. Corredores viales de Huancavelica.

Tomado de “Huancavelica, camino al desarrollo,” por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), 2016.

([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Huancavelica.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Huancavelica.pdf))

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

De acuerdo al desarrollo productivo de 2015 de la provincia de Huancavelica, calculados a valores del 2007, Huancavelica aportó el 0.7 % del VAB y el 0.7 % del PBI. Mientras que a nivel nacional el PBI creció en 3.3 % en el 2015, en Huancavelica se redujo en 1.1 %. Respecto a su tributo histórico a la contribución del PBI, en los últimos años la tasa de Huancavelica ha acabado ligeramente, pasando de una cuota de 0.8 % en el 2007 a 0.7 % en el 2015, debido a que otras provincias crecieron a un máximo ritmo. Así, entretanto que entre el 2008 y el 2015 el territorio creció en 5.3 % anual en promedio, Huancavelica creció en 3.6 %. En la producción de 2015, la mayor tasa de la provincia se concentró en un 9.3 % a la fabricación manufacturera; a construcción, 1.4 %; agricultura, caza y silvicultura, 1.2%); y extracción de minerales, 1%.

Respecto a recaudación tributaria, en construcción y ganado vacuno aumentó de 1% en el 2007 a 1.4 % en el 2015; en agricultura, caza y silvicultura, de 1 en el 2007 a 1.5 % en el 2015. Entretanto que, en minería, el tributo fluctuó entre 1.2 y 1.4 % en los últimos años. Al interior de Huancavelica, los servicios se encuentran influenciados por los proveedores de electricidad, gas y agua, que contribuyeron con el 25% al VAB el 2015; seguido por la extracción de petróleo, gas y minerales, con un 17.3 %; construcción, 13%; y agricultura, ganadería, caza y silvicultura, 8.9 %.

Según la Encuesta Nacional de Hogares del 2015, la PEA de la provincia ascendió a 257,400 personas, de las cuales el 99.5 % estuvo activa. De la PEA activa (256,100), el INEI destacó que el 67.8 % laboró en trabajos extractivos (labranza, pesca y minería); un 14.8 % en otros servicios (restaurantes, hoteles, borde público, entre otros); un 9% en empresas; 3.9% en trabajos domésticos; y un 2.6% en centros fabriles. Según el Ministerio de la Producción (2014), en Huancavelica se concentró el 0.4 % (6,441) del total de empresas del

país; de las cuales el 99.9 % fueron mype. De estas, el 98.1 % eran microempresas; 1.8 %, pequeñas; y un 0.1 % medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2016).

En el mismo informe del PRODUCE, se mostró que las obligaciones tributarias de las empresas de la provincia fueron del 2.5 % en el 2014; o sea que aumentaron 1.8% respecto al 2010. Las principales actividades económicas de la provincia de Huancavelica son: la actividad agrícola, que se desarrolla en un entorno social y cultural de honda tradición provincial y local, y es realizada por lo general por los descendientes de las familias campesinas. Casi toda la producción energética está destinada al consumo local (Ministerio de la Producción, 2016).

La provincia de Huancavelica produce cada año casi el 67% de papa cosechada a nivel nacional, sobre todo la nativa, siendo este su producto emblema; que contribuye con el 25.56% de tributo recaudado en la provincia. También se tiene a la cebada, con un 15% de la producción en la región, y aporta el 34.25% de tributos de la provincia. En la provincia de Huancavelica, las tierras de cultivo y pastoreo son en su mayoría propiedad de las juntas campesinas, que favorece con una determinada extensión a sus comuneros activos. En estos parajes, los campesinos han construido sus casas rurales, corrales y hacer pastorear sus rebaños (reses, alpacas, lucas, óvidos, entre otros) (INEI, 2017).

Huancavelica es una de las regiones con mayor pobreza y pobreza extrema, junto con Cajamarca, Apurímac y Ayacucho. Los principales recursos financieros son el canon y el sobre canon minero, pero a veces son inaccesibles por la falta de profesionales especializados y eficientes, que elaboren proyectos que permitan desarrollar competitividad a la provincia y ejecutar dichos presupuestos. El gasto del Gobierno Regional de Huancavelica puede verse en la Tabla 19.

Tabla 19

*Ejecución del Gasto de los Gobiernos Regionales-Huancavelica*

Tipo de Desembolso	Monto S/
Adquisición de activos no financieros.	157'356,488
Bienes y servicios.	136'696,235
Otros gastos.	1'086,124
Pensiones y otras prestaciones sociales.	20'847,559
Personal y obligaciones sociales.	388'996,536

*Nota.* Adaptado de "Política económica y social departamento: Huancavelica," por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2017b.

(<http://datosabiertos.mef.gob.pe/dataviews/236726/ejecucion-del-gasto-de-los-gobiernos-regionales-huancavelica/>)

De otro lado, entre el 2010 y el 2015, los créditos colocados en la región crecieron en 19.5% en promedio anual (vs. el 14.9% a nivel nacional). El 36.4% de los créditos otorgados a las mype el 2015 fue a través de las cajas municipales (vs. 23.5% a nivel nacional). El presupuesto adjudicado para los gobiernos regionales y locales para la implementación y desarrollo de proyectos bajo la modalidad de obras por impuestos, proviene de sobre impuestos, regalías, utilidades de aduana, de años anteriores y la proyección del año actual. En el caso de las provincias de Huancavelica, más información de lo adjudicado en el 2017 puede verse en la Tabla 20.

Tabla 20

*Monto Asignado para Obras por Impuestos 2017, Región de Huancavelica*

Provincia	Monto 2017 en soles
Acobamba	S/ 28'812,112
Angaraes	S/ 23'541,948
Castrovirreyna	S/ 7'648,124
Churcampa	S/ 17'869,944
Huancavelica	S/ 85'275,416
Huaytará	S/ 17'929,728
Tayacaja	S/ 79'501,584

*Nota.* Adaptado del "Monto asignado por obras de impuestos. Región Huancavelica," por la Agencia para la Promoción de la Inversión Privada-Perú (ProInversión), 2018.

(<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>)

El Gobierno Regional de Huancavelica ejecuto al 95.2% su presupuesto del año 2014, y un 92.6% del 2015. De la misma forma, los 19 gobiernos locales en la provincia de Huancavelica ejecutaron su presupuesto el 2014, el 81.4%; y el 2015, el 76.3%. Esto demuestra que los gobiernos locales no están ejecutando en forma adecuada su presupuesto.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Huancavelica, en el 2014 ejecutó su presupuesto al 82.7%; y el 2015, el 81.4%. Es decir, no existe una diferencia notoria en su ejecución presupuestal. Pero cabe resaltar que ese 18% no ejecutado del presupuesto en dichos años se da porque no existe un cronograma adecuado de ejecución de inversiones. La ejecución de los presupuestos asignados a la provincia de Huancavelica en el 2017, se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21

*Montos Asignados para Obras por Impuestos, de la Provincia de Huancavelica*

Distrito	Monto 2017
Acobambilla	2'391,810
Acoria	22'481,365
Ascensión	3'191,203
Conayca	641,761
Cuenca	1'036,868
Huachocolpa	2'367,362
Huancavelica	22'292,091
Huando	3'378,712
Huayllahuara	389,349
Izchuchaca	332,871
Laria	755,923
Manta	975,988
Mariscal Cáceres	2'181,942
Moya	1'177,986
Nuevo Occoro	1'331,660
Palca	1'555,871
Pilchaca	240,699
Vilca	1'602,768
Yauli	16'949,187

*Nota.* Adaptado del “Monto asignado por obras de impuestos. Región Huancavelica,” por la Agencia para la Promoción de la Inversión Privada-Perú (ProInversión), 2018.

(<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>)

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Según el INEI (2007), la región Huancavelica tenía 454,797 habitantes; y la provincia homónima, 142,723 pobladores; con mayor cantidad de mujeres, que de varones. Asimismo, Huancavelica se encuentra en el puesto 24 del índice de desarrollo humano, siendo Huaytará y Castrovirreyna las provincias con mayor IDH. Por otro lado, el ingreso per cápita mensual del poblador huancavelicano es de S/214.70 soles, que está muy por debajo del promedio nacional, que es S/ 491.40 soles. A su vez, la mayor parte de la población se dedica a la

actividad agropecuaria, no tiene sueldos ni seguridad social; y los campesinos jornaleros suelen cobrar entre S/ 5 y S/ 10 soles diarios.

Con respecto a la prestación y calidad de los servicios públicos de educación y salud, es limitada. La mayor parte de la población rural tiene serias carencias, como desnutrición, analfabetismo o viviendas sin servicios básicos. La dispersión de la población en el área rural y el bajo nivel educativo hacen difícil que la economía se desarrolle y se reduzca la pobreza en el departamento. De hecho, la tasa de desnutrición es de casi el 53%; y la tasa de mortalidad infantil, 29 por mil nacidos vivos. Sobre esto último, la mayor tasa de mortalidad infantil se encuentra en el distrito de Pilchaca con 36.6; es decir, que existe casi 37 fallecidos por cada mil niños nacidos vivos en un año. Le siguen los distritos de Cuenca y Nuevo Occoro, con 36.3. Mientras que los distritos con menor tasa de mortalidad son Ascensión, Huancavelica y Manta, con 34.3, 34.1 y 33.9, respectivamente. La tasa de mortalidad materna en la provincia de Huancavelica es de 380.97 decesos de mujeres que mueren durante el embarazo o el parto, por cada 100,000 nacidos vivos durante un año.

La densidad poblacional es 21.8% en la provincia de Huancavelica, lo cual indica que el 78.2% es rural (véase la Tabla 22), que vive sobre todo en comunidades altoandinas, dedicándose la mayor parte de su tiempo a obras productivas. De acuerdo con las estadísticas, el grupo etáreo de 0 a 14 años ha tenido un progreso representativo: en el 2003 fueron 49,077 personas; y en el 2007, 55,251 (INEI, 2008). En cuanto al rango de 15 a 64 años, tuvo un exponencial crecimiento del 49% a nivel provincial, pero en la ciudad, en el 2007, fue el 56%. Por último, en el grupo etáreo de 65 a más años, mantuvo un porcentaje menor (véase la Tabla 23).

Tabla 22

*Población y Superficie de la Región Huancavelica*

Provincia	Superficie (km <sup>2</sup> )	Población			Densidad poblacional (hab/km <sup>2</sup> )		Tasa crec. Anual 1993-2007
		1993	2007	2012	2007	2012	
Total	22,130	385,152	454,797	484,520	21.6	21.8	1.17
Huancavelica	4,021	107,055	142,723	153,773	35.5	38.2	2.03
Acobamba	911	42,086	63,792	73,243	69.9	80.4	2.95
Angaraes	1,959	43,060	55,704	60,816	28.4	31.0	1.82
Castrovirreyna	3,985	19,738	19,500	19,500	5.0	5.0	-0.08
Churcampa	1,072	41,130	44,903	45,712	41.9	42.1	0.62
Huaytará	6,458	23,319	23,274	23,761	3.6	3.6	-0.01
Tayacaja	3,724	108,764	104,901	107,715	28.2	28.9	-0.25

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales de población y vivienda, 1993 y 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008. Lima, Perú: Autor.

Tabla 23

*Población Inter-censal por Grandes Grupos de Edad de la Provincia de Huancavelica*

Fecha	0-14 años	15-64 años	65 años a más
2003	49,077	52,950	5,028
2007	55,251	79,233	8,239
Crecimiento	12.58%	49.64%	63.86%

*Nota.* Adaptado de “Censos nacionales de población y vivienda, 1993 y 2007,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008.

Con relación a la infraestructura sanitaria, la provincia de Huancavelica tiene 70 puestos de salud de categoría I-1, 14 de categoría I-2, 13 de categoría I-3, tres de categoría I-4, un hospital de categoría II-1; además de un centro de EsSalud en el distrito de Ascensión (INEI, 2015). A nivel educativo, específicamente en logros matemáticos; en los años 2011 y 2012 no se realizaron evaluaciones censales, pero en el 2013 se obtuvo un resultado de 8.1%, frente al 18.6% actual, lo cual demuestra una mejora de 10.1% de resultados satisfactorios. Con respecto al nivel en proceso, se tuvo un 34% en el 2013; y un 37.7%, en el 2014. Es decir, hubo un avance de 3.7% en los resultados. No obstante, lo alcanzado, estos datos reflejan que el incremento de los resultados de los niños con nivel satisfactorio en matemática aún es deficiente.

En cuanto a logros de aprendizaje y comprensión lectora en escolares de segundo grado de primaria, entre los años 2011 y 2014, se encontraron índices muy bajos. En la

provincia de Huancavelica, en el 2014 solo un 29.7% de niños tenía un nivel satisfactorio; el 53.7% estaba aún en proceso; y un 16.5% tenía un nivel inicial. En comparación con las otras provincias de Huancavelica, Huaytará tenía un 42.4% de niños con un nivel satisfactorio; y a nivel regional, la cifra total llegaba al 28.7%.

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

La primera región del país donde se ha puesto en operación la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica fue en Huancavelica. Instalar internet de alta velocidad permitió que programas como la teleeducación, la telesalud y el gobierno electrónico sean implementados (Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones [MTC], 2016). De acuerdo a la Tabla 24, el 68% cobertura móvil en la provincia de Huancavelica es proporcionada por Movistar, mientras que un 48% está a cargo de Claro. Por otro lado, el 20% usa Bitel; y solo un 5%, Entel.

La Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica tiene un tendido 13,500 km en todo el estado, y demandó la inversión de S/ 999 millones de soles. En Huancavelica, el tendido tiene 453 km de fibra óptica, cuyo costo superó los US\$ 12.7 millones de dólares, y ha interconectado a 53 mil pobladores de los siete distritos, que hoy usan internet a alta velocidad (MTC, 2016). Un mapa de las antenas retransmisoras en la provincia de Huancavelica puede verse en la Figura 14.

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

El número de alumnos matriculados en universidades se incrementó en 26%, entre el 2009 y el 2013. Del 2011 al 2013, el promedio de alumnos por docente fue 13. Las carreras de ingeniería civil y agronomía fueron las más demandadas en la región. El Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes) invirtió S/ 26 millones de soles en el desarrollo de tecnologías productivas del proyecto Haku Wiñay/Noa Jayatai, para 6,509 familias. Haku Wiñay / Noa Jayatai es el programa del gobierno, perteneciente a Foncodes, que apoya y fomenta emprendimientos en las zonas rurales del país para que las familias

salgan de la situación de pobreza y pobreza extrema (Haku Wiñay: Seis mil hogares usan la tecnología productiva en Huancavelica, 2017).

Según el Atlas Eólico Nacional del Ministerio de Energía y Minas (MEM), el potencial de dicha fuente energética en el departamento de Huancavelica puede ser aprovechado para la generación de electricidad a pequeña escala, principalmente en las provincias de Huancavelica, Castrovirreyna y Huaytará. La mayor parte de los distritos que conforman estas provincias, ubicados en zonas altas, cuentan con vientos entre 3 m/s y 4 m/s; y en zonas un poco más elevadas, entre 4 m/s y 5 m/s, alcanzando dicho recurso en algunos casos (según dicha fuente) una velocidad promedio de entre 5 m/s y 6 m/s. Sin embargo, para la propuesta de proyectos eólicos para la generación de energía, se requiere de una evaluación específica del recurso en el territorio a intervenir.

Existe un bajo desarrollo tecnológico en la provincia y casi nula investigación orientada a la innovación tecnológica. En Huancavelica, no más del 10% tiene interés o utiliza alguna técnica que permita aumentar la productividad. El bajo uso de insumos para el control de plagas, impide elevar los índices de productividad agrícola, por lo que se intensifican actividades secundarias con menor margen de utilidad, como los molinos de granos y tractores de arrastre.

Otra de las actividades desarrolladas por el Foncodes en Huancavelica fue la supervisión de infraestructura de servicios (cocina, almacén y servicios higiénicos) para el programa Qali Warma, en las instituciones educativas de nivel inicial y primario, ubicadas en los centros poblados de Carhuapata y Rumichaca, en el distrito de Lircay. Ello, producto del trabajo articulado de Foncodes y Qali Warma, programas nacionales del Midis (“En Huancavelica más de 6 mil hogares utilizan tecnologías productivas de Haku Wiñay”, 2017).

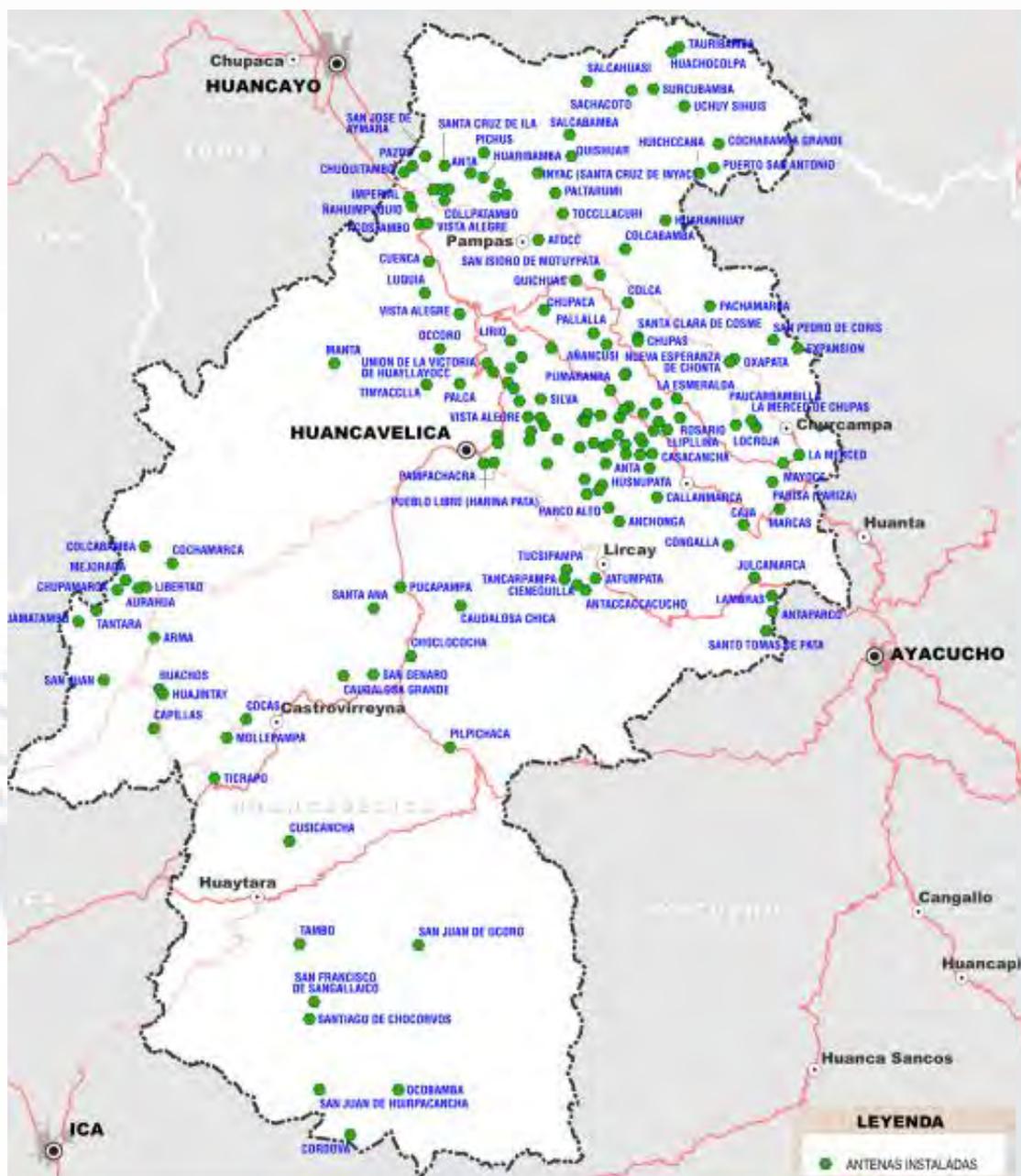


Figura 14. Mapa de antenas de la región de Huancavelica al 2016.

Tomado de “Huancavelica, camino al desarrollo,” por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC), 2016.

([https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Huancavelica.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Huancavelica.pdf))

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

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) contiene los resultados del análisis funcional interno o auditoría interna que se ha presentado. Con ello, se identificaron catorce factores determinantes de éxito, siete fortalezas y siete debilidades, como se muestra en la

Tabla 24. A partir de los resultados, se concluye que uno de los factores más importantes está relacionado con el desarrollo comercial, pero por la falta de financiamiento y la extrema pobreza de la población, no puede ser aprovechado de manera intensiva por la población. Es por ello que el puntaje ponderado de la provincia de Huancavelica es 2.30, menor al promedio.

### 4.3. Conclusiones

La provincia de Huancavelica tiene varias deficiencias por la situación económica de del departamento, que se encuentra entre las regiones más pobreza en el Perú; y sus autoridades e instituciones tienen el deber de fortalecer sectores como los de salud, educación, cultural y niveles de empleo.

Tabla 24

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

Factores determinantes del éxito	Peso	Valor	Pond.
<b>Fortalezas:</b>			
1. Predisposición al cambio por parte de las instituciones de la provincia.	0.08	3	0.24
2. Disposición de los agricultores de la provincia a recibir asistencia técnica.	0.08	3	0.24
3. Disponibilidad de la provincia de líneas ferroviarias y carreteras de amplio acceso comercial y turístico.	0.07	4	0.28
4. Existencia de lagunas y ríos para la acuicultura como la trucha y otras especies.	0.06	3	0.18
5. Existencia recursos financieros para el desarrollo por el canon minero y sobre canon.	0.06	3	0.18
6. Central hidroeléctrica recientemente inaugurada de 513 MW.	0.06	4	0.24
7. Exportaciones no tradicionales como lana de alpaca y plantas medicinales.	0.07	3	0.21
<b>Subtotal</b>	<b>0.48</b>		<b>1.57</b>
<b>Debilidades:</b>			
1. Corrupción en los organismos provinciales por funcionarios y directivos no idóneos para los cargos.	0.08	2	0.16
2. Limitada coordinación de programas sociales en busca del desarrollo de la provincia.	0.08	1	0.08
3. Contaminación ambiental por residuos sólidos.	0.07	1	0.07
4. Deficiente tecnología agropecuaria en la provincia.	0.09	1	0.09
5. Bajo nivel educativo de la población urbana y rural.	0.06	2	0.12
6. Minifundistas sin títulos de tierras con poca claridad de derechos de propiedad.	0.07	1	0.07
7. Deficiente infraestructura vial y telecomunicaciones.	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>	<b>0.52</b>		<b>0.73</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.30</b>

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 115), por F.A. D’Alessio, 2014. México, D.F., México: Pearson Educación.

En actividades potenciales, la provincia de Huancavelica debe desarrollar la acuicultura; a ello se agrega el potencial exportador de productos agropecuarios y agrícolas como la lana de alpaca, ovino, y otros productos no tradicionales como el pimiento morrón (enlatado), sachá inchi (*snacks*), semillas de pepinillo y melón, espárragos (frescos) y uvas (frescas). Por otro lado se tiene yacimientos mineros y el turismo como una de sus principales actividades económicas.

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

Los intereses organizacionales es el anhelo común que la estructura organizacional intenta acercar para mantener éxito en la industria y en los sectores donde compete. Son metas totales diseñadas en torno y para el largo plazo (D'Alessio, 2015).

### **5.1. Intereses de la Provincia de Huancavelica**

Para la provincia de Huancavelica, se necesitan los siguientes intereses organizacionales:

- Elevar la calidad de vida de los huancavelicanos, por lo que es necesario aumentar la empleabilidad en la provincia.
- Incrementar las exportaciones no tradicionales de maíz amiláceo, habas, frijol, tara, quinua, paltos y papa nativa.
- Mejorar los clústeres acuícolas con potencial exportador, de perico y langostino.
- Impulsar las ventas de fibra de alpaca.
- Fortalecer la actividad minera, que ocupa el 65% de la actividad de la provincia.
- Mejorar la rentabilidad de la piscicultura de trucha.

### **5.2. Potencial de la Provincia de Huancavelica**

El potencial de la provincia de Huancavelica se analiza mediante los siguientes aspectos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, tecnológico-científico, (d) histórico-sociológico-psicológico, (e) organizacional administrativo, y (f) militar. Estos

simbolizan los siete sectores de interés del potencial nacional determinados en el Capítulo III, para el Perú, pero en este apartado se hace en función de la provincia de Huancavelica.

**Demográfico.** Según el INEI (2012), la provincia de Huancavelica tiene una población de 39,557 habitantes; y del total de viviendas particulares, el 86% son de adobe o tapia; y solo el 8%, de ladrillo o bloque de cemento. Asimismo, el 41.9% de viviendas tienen los servicios básicos de agua potable, el resto se abastece con pilones, cisternas, pozos, ríos o acequias. Con relación a la tasa de analfabetismo, del porcentaje del total de población de 15 a más, en el 2011, fue 16.8% (INEI, 2012). Según la “Encuesta nacional demográfica de salud familiar (ENDES) y del INEI, que comprendió del 2009 al 2014, en el 2010, en Huancavelica, según el patrón de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 54.6% de niños menores de cinco años tenía desnutrición crónica; y en el 2014 fue de 35%. De igual forma, con el patrón de la National Center for Health Statistics (NCHS), en el año 2010 se tuvo un 44.7% de desnutrición crónica; y el 2014, 38.1%. Es decir, hubo una disminución del 6.6%.

**Geográfico.** A nivel provincial, al 2011, la población urbana era el 21.1%. El campo es utilizado para labores agrícolas y de ganadería, con características de alta sierra y praderas naturales que son aprovechadas para el pastoreo. En dichos ecosistemas intervienen factores geográficos decisivos como el clima, el tipo de tierra y el agua. En el caso de la crianza de animales, esta se realiza en diversas franjas agro ecológicas: en la puna se crían camélidos y ganado lanar; en la Suni, vacunos y óvidos; en la quechua se siembra alfalfa, mijo, menestras y plantas. Mientras que en la yunga marítima: se siembra alfalfa, y crían bovinos y ganado caprino; y en la yunga fluvial: se cultivan frutales, y crían bovinos (GRH, 2003).

**Económico.** Al 2011, el 67% de los negocios eran de comercio al por mayor y menor, destinados a los mercados de autoconsumo; seguidos por un 10.6% de negocios destinados al turismo y hospedaje; un 6.3% eran empresas industriales; y un 4% estaban dedicados a la

acuicultura y pesca (INEI, 2012). Por otro lado, en el IV CENAGRO se obtuvo la información de que la región Huancavelica tenía 74,922 unidades agropecuarias; y 17,789 en la provincia homónima. Asimismo, se contabilizó que en la región había 211,887.30 ha de superficie agrícola; y 60,066 ha en la provincia de Huancavelica, de las cuales solo 1,628.20 ha estaban bajo riego. Esto demuestra que se tenían 48,628.79 ha de superficie agrícola en seco.

En cuanto a la producción agrícola, la provincia de Huancavelica producía el 67% de la producción anual total de papa, sobre todo la nativa, siendo este su producto bandera. Esta producción representaba el 25.56% del total departamental; es decir, el segundo puesto en toda la región, y el puesto 36 a nivel nacional.

El segundo cultivo en importancia es la cebada, con un 15%, que a su vez era el 34.25% de toda la producción departamental; o sea, el primer lugar en toda la región, y el tercer puesto a nivel nacional. Con relación a las exportaciones de la región Huancavelica, el 29% corresponde a cobre; un 13% a plomo; un 3.5% a zinc; un 4.45% a concentrado de plata; un 4.34% a concentrado de oro; y un 12%, a oro; que da un total de 68% de las exportaciones totales. Las truchas abarcan un 26.8%; y otros productos, 5.31%. Véase la Tabla 25.

Tabla 25

*Exportaciones de Huancavelica 2016*

Partida	Descripción de la partida	FOB-16 (miles US\$)	%	%Var 16-15
2603000000	Minerales de cobre y sus concentrados	16,006	29.23	-58.00
0304420000	Truchas (salmo trutta, oncorhynchus mykiss)	7,584	13.85	74.00
2607000000	Minerales de plomo y sus concentrados.	7,403	13.52	-69.00
7108120000	Oro en las demás formas en bruto	6,935	12.67	0.00
0303140000	Truchas (salmo trutta)	3,069	5.60	51.00
2616100000	Minerales de plata y sus concentrados	2,435	4.45	-17.00
2616901000	Minerales de oro y sus concentrados	2,377	4.34	2.00
0303890000	Los demás truchas	2,208	4.03	320.00
0304820000	Truchas	1,918	3.50	910.00
2608000000	Minerales de cinc y sus concentrados.	1,910	3.49	-86.00
Otras Partidas	121	2,910	5.31	0.00
Total		54,755	100.00	

Nota. Adaptado de "Comercio Perú," por SIICEX, 2017.

([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600&pregion=15](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600&pregion=15))

El potencial exportador de Huancavelica se muestra en la Figura 15, así como en la Tabla 27. Huancavelica tiene el 0.4% de las mipyme formales del Perú. Las empresas del sector manufactura se concentran en la provincia de Huancavelica. Huancavelica tiene siete mipyme por cada 100 personas en la PEA ocupada (vs. 10 a nivel nacional). Asimismo, un 4% de las microempresas que se crearon en el 2007 ahora son pequeñas empresas (vs. 6.8% a nivel nacional). Entre el 2014 y el 2015, el número de empresas exportadoras aumentó un 22.2%; y un 93% de las empresas exportadoras de la región Huancavelica son mipyme (vs. el 72.9% a nivel nacional). Con más detalle, esta información puede verse en la Tabla 28 y en la Figura 16.

Otro potencial de Huancavelica es la minería como se muestra en la Tabla 28. Vemos la producción minera en Huancavelica durante el 2017 donde la principal producción de Huancavelica es el Cobre y el Zinc.

Tabla 26

*Productos Potencialmente Económicos a ser Exportados al 2015*

Producto	Disponible TM	Exportación TM
Papa nativa	15,200	200
Maíz amiláceo	14,800	100
Haba grano seco	4,200	100
Frijol grano seco	1,030	100
Quinua	310	0
Palto	355	100
Maca	1,000	50
Tara	400	200
Fibra alpaca	115	50
Fibra vicuña	1	0
Arveja grano seco	1,250	0
Orégano	50	0
Lúcuma	30	0
Kiwicha	50	0
Lana ovino	217	0
Total	38,790	900

*Nota.* Adaptado de “Avances y perspectivas del sector agrario en la región Huancavelica,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), 2015.

(<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-huancavelica-2015.pdf>)

Tabla 27

*Principales Empresas Exportadoras de Huancavelica*

Empresa	%Var 16-15	%Part 2016
Andina Trade S.A.C.	2.03	28.00%
Peruvian Andean Trout S.A.C.	1.97	24.00%
Inversiones Cupiche E.I.R.L.	--	13.00%
Trafigura Perú S.A.	1.41	12.00%
Compañía de Minas Buenaventura S.A.	0.91	9.00%
Glencore Perú S.A.C.	0.04	5.00%
Pesquera Diamante S.A.	5.19	5.00%
Comercial Linaro E.I.R.L.	0.78	2.00%
Floridablanca S.A.C.	8.21	1.00%
Otras empresas (38)	--	1.00%

Nota. Adaptado de "Comercio Perú," por SIICEX, 2017.

([http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=290.20600&pregion=15](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600&pregion=15))

**Tecnológico-científico.** En la provincia de Huancavelica, al 2011, no había un amplio servicio de telecomunicaciones, y solo un 2.8% de la población tenía telefonía fija; el 56%, telefonía móvil; el 6.5%, televisión por cable; y solo un 1.3%, acceso a internet. Por el nivel de pobreza en el campo, se han instalado cabinas públicas de internet; sin embargo, la cobertura también es muy restringida, pues solo tiene 7.6% de cobertura nacional, en banda de 64 kbps; el 15% en banda de 128 kbps; y el 9.5%, en banda ancha.

**Histórico, social y psicológico.** La provincia de Huancavelica ha sido el punto de convergencia de cuatro grandes culturas, como la Huari, la Huanca, la Chanca y la Inca. Hace 10,000 años, los primeros pobladores se asentaron en las zonas de Yanamachay, Choclococha, Waraqomachay y Ventanayoq, y eran cazadores provenientes de Ayacucho. Aun cuando no se hallaron restos de estos pobladores, sí se encontraron muchos de sus enseres utilizados en las partidas de caza (similares a los de Lauricocha y Ayacucho). De ese modo es como las llanuras de Mosojcancha, Antacocha y Pomaccoria fueron corredores recurrentes de estos primeros habitantes de Huancavelica, quienes eran atraídos por los rebaños de llamas, alpacas, vicuñas y tarucas, para conseguir carne y pieles (MPH, 2011).

### PRINCIPALES PRODUCTOS POTENCIALES DE EXPORTACIÓN DE ACUERDO A SU NOMBRE COMERCIAL 2016



*Figura 15.* Principales productos potenciales de exportación de Huancavelica en 2016. Tomado de “Huancavelica,” por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2016. ([http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_HUANCAVELICA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANCAVELICA.PDF))

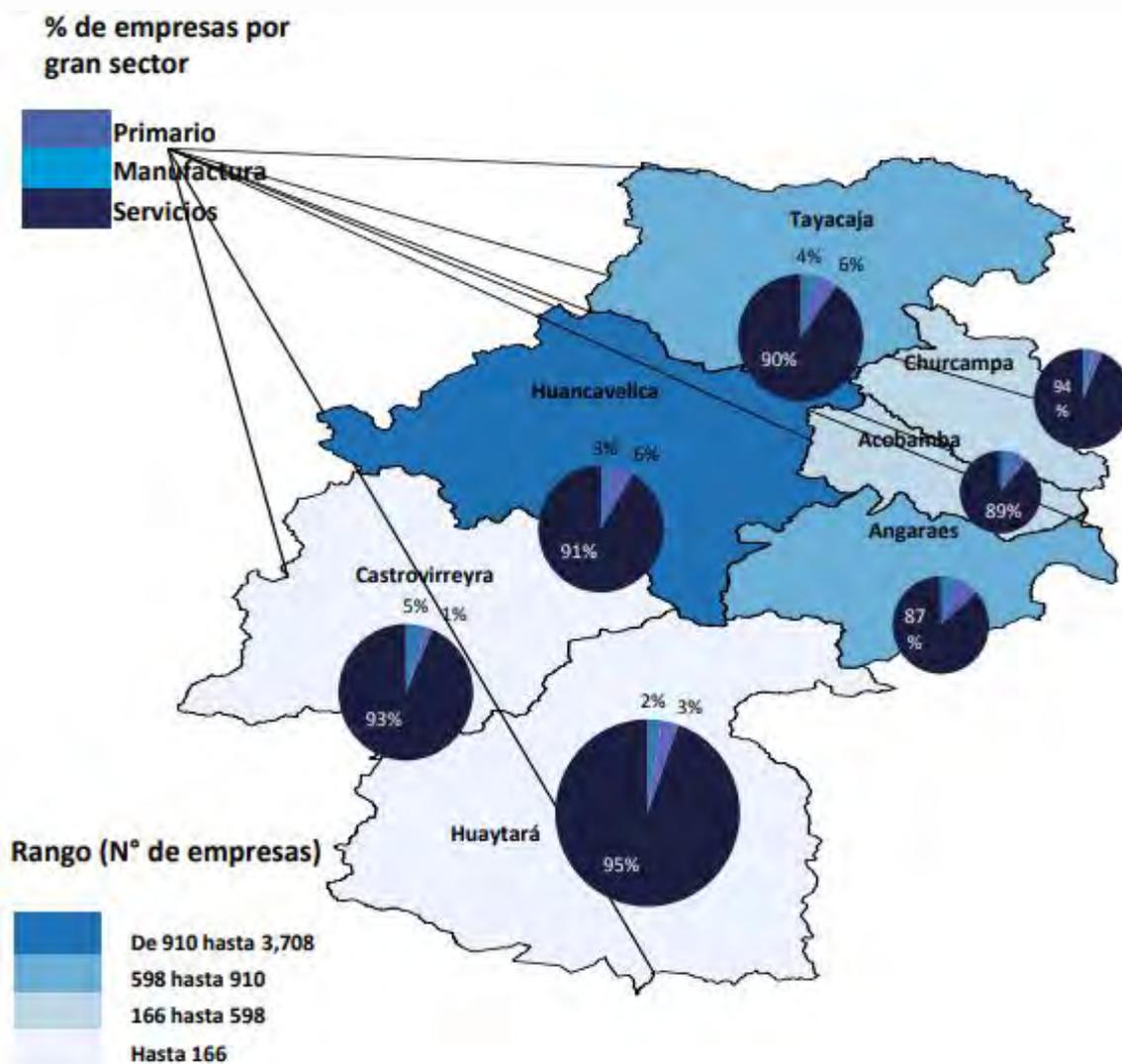


Figura 16. Rango de empresas de Huancavelica por provincias al 2016.  
Tomado de "Huancavelica," por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2016.  
([http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_HUANCAVELICA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANCAVELICA.PDF))

Tabla 28

## Producción minera 2017 de Huancavelica

Mineral	Unidad de Medida	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Zinc	Tonelada Métrica Fina	766.6	743.2	854.8	860.3	849.5	921.1	774	820.3	732.1	846.9	678.7	933.8
Cobre	Tonelada Métrica Fina	1 306.1	1 117.1	867.1	878.6	1 209.9	1 162.4	1 123.0	1 243.3	1 074.0	1 093.2	986.3	1 166.3
Plata	Kilogramo Fino	9 864.7	9 453.7	11 273.5	12 154.8	11 572.6	10 902.5	10 500.8	11 602.3	10 036.2	8 725.5	5 712.1	7 406.2
Oro	Kilogramo Fino	0.5	0.4	0.5	0.7	0.5	0.5	0.4	0.8	0.7	0.5	41.2	203.1
Plomo	Tonelada Métrica Fina	835.5	751.2	901.4	1 051.0	973.4	1 030.4	951.8	903.9	828.9	900.9	660.2	982.9

Nota. Adaptado de “Ministerio de Energía y Minas, Dirección General de Minería - Estadística Minera.”, 2017.  
 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1518/huancave.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1518/huancave.htm))

**Organizacional.** La provincia de Huancavelica está conformada por 19 distritos, 126 comunidades campesinas y 18,227 unidades agropecuarias. El 73% de la superficie de la provincia de Huancavelica corresponde a la zona rural, y de ese porcentaje, el 83% del área se dedica a actividades agropecuarias. Los representantes de las comunidades campesinas de la provincia de Huancavelica son elegidos cada dos años. Más detalles de las autoridades provinciales puede verse en la Tabla 29. Los ingresos económicos de la provincia son las estimaciones de transferencias a gobiernos locales del presupuesto del año fiscal (véase la Tabla 30).

Tabla 29

*Representantes Distritales y Comunidades Campesinas de la Provincia de Huancavelica*

Distrito	Comunidades campesinas
Alcalde	Presidente
Teniente Alcalde	Vicepresidente
Regidores	Teniente Gobernador
	Agente Municipal
	Vocales

*Nota.* Adaptado de “Monto asignado por obras de impuestos,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (ProInversión), 2018.  
(<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>)

Tabla 30

*Ingresos Económicos Asignados a la Provincia de Huancavelica*

Rubro	Monto S/
FONCOMUN	18'467,016
Vaso de Leche	2'759,751
Canon y sobre canon	6'149,460
Recursos ordinarios	9'462,607
Total	36'838,834

*Nota.* Adaptado de “Monto asignado por obras de impuestos,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (ProInversión), 2018.  
(<http://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=82>)

### 5.3. Principios Cardinales de la Provincia de Huancavelica

*Influencia de las terceras partes.* En la provincia de Huancavelica, después de largos años, se están realizando actividades comerciales de exportación, lo que ha elevado las ofertas económicas, y revaluado el precio de las urbanizaciones. Prompex, ProInversión y el Sistema de Información Ambiental Regional (SIAR) han influido en el desarrollo de esta actividad de gran potencial para el incremento del desarrollo económico de la provincia.

*Lazos presentes y pasados.* Durante el apogeo de la cultura Chavín (1,200 a 500 años a.C.) se encontraron vestigios en la cuenca del río Ichu, en la parte este y norte de la ciudad de Huancavelica. Los hallazgos han podido demostrar que los pobladores chavinenses de Huancavelica explotaron los yacimientos de mercurio con el objetivo de extraer tierras rojas con fines cosméticos, para pintarse el cuerpo y cambiar de aspecto.

En la zona también se encuentra el complejo arqueológico de Chuncuimarca, ubicado en el actual camino a la Ascensión, y a los poblados de Seqsachaka y Paturpampa, que se hallan en la margen izquierda del río Ichu; así como Arkosikimpampa, que está en el camino al distrito de Santa Ana, en la capital Huancavelica. También se encontraron vestigios chavinenses en Chuncuimarca, que era un punto de contacto entre Seqsachaka y Paturpampa, con los pobladores de la cultura Paracas. Cabe resaltar que usualmente los paracas subían hasta el curso del río Ichu en Huancavelica para intercambiar carne, lana o cristal volcánico proveniente de Choclococha. Con este último insumo, los paracas fabricaron armas de guerra. También se piensa que los pobladores huancavelicanos bajaban hasta el litoral de Paracas, para trocar productos de la costa. Lo que sí está establecido es la influencia Huari en Huancavelica (entre los 800 y 1,200 años d.C.), que se expandió desde Ayacucho, a gran parte lo que es el Perú actual, con la disposición de un poderoso ejército. En la actual Huamanga, la capital huari, residían los cortesanos de los pueblos sojuzgados (MPH, 2011).

***Contrabalance de intereses.*** Un problema recurrente en la provincia de Huancavelica son las disputas por intereses que generan conflictos sociales, como la actividad en la mina Santa Bárbara, debido a la contaminación de mercurio. Antiguamente, la mina Santa Bárbara fue popularmente conocida como la ‘Mina de la Muerte’, debido a los trabajos forzados a los que fueron sometidos los pobladores (Mayo, 2011). Santa Bárbara era una mina donde se extraía azogue, en el cerro de Chaclatacana, ubicado a tres kilómetros de Huancavelica, a casi de 3,900 m.s.n.m.; esta zona fue declarada Patrimonio Cultural de la Nación el 18 de diciembre de 2008. Ahora, el reto de las autoridades locales huancavelicanas es inscribir a la mina como patrimonio la humanidad ante la Unesco (El tesoro de Santa Bárbara: la mina que se convirtió en ciudad, 2011).

***Conservación de los enemigos.*** La conservación de enemigos competitivos ha hecho de la provincia de Huancavelica un socio comercial para el turismo, a través de la conexión ferroviaria, con Huancayo. El tren cubre una ruta de 128.7 km, y está a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. El ferrocarril Huancayo-Huancavelica, con más alta cota del mundo, ya que se ubica a 2,819 m.s.n.m. en su tramo menos elevado, en la Estación Mariscal Cáceres; y a 3,680 m.s.n.m. en su punto más alto, en la Estación Huancavelica. Cuenta con un total de siete terminales, 19 paraderos, 15 puentes, 38 soportales, 37 accesos a nivel (ProInversion, 2015).

Finalmente, la oferta de minerales para la exportación ocupa el 65% de las ventas; un 27% corresponde a la exportación de truchas. En el caso de la fibra de alpaca, la producción potencial es de 115 Tm, pero solo se exportan 50 Tm, a US\$ 85 el kilo exportado (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri], 2015). Asimismo, aun cuando la tasa de empleo es alta, cerca del 97%, un 89% lo hace en la informalidad (IPE, 2017a).

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

La Matriz de Intereses de la provincia de Huancavelica se desarrolló en función de los intereses identificados en el punto 5.1. Luego se definieron a los distintos *stakeholders*, según su grado de interés, identificando si este es común con el de la provincia u opuesto (véase la Tabla 31).

Tabla 31

#### *Matriz de Intereses de la Provincia de Huancavelica (MIO)*

Interés	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Elevar la calidad de vida de sus habitantes por lo que es necesario aumentar la empleabilidad de la provincia de Huancavelica	Huancavelica*	Mintra Puno Junín	Huancayo**
Incrementar las exportaciones no tradicionales y tradicionales de maíz amiláceo, habas, frijol, tara, quinua, paltos, papa nativa	Cusco*	Minagri	Puno Ayacucho**
Mejorar los clústeres acuícolas en potencial exportador.	Arequipa*	PRODUCE	Puno** Junín**
Impulsar las ventas de fibra de alpaca	Huancavelica*	Puno	Junín**
Fortalecer la actividad minera que ocupa el 65% de la actividad de la provincia	OSINERGMIN	Arequipa	Moquegua
Mejorar la rentabilidad de la piscicultura de trucha	Lima*	Puno	Junín**

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuesto. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” (p. 95), por F.A. D’Alessio, 2015. Lima, Perú: Pearson Educación.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Dado los intereses de la provincia de Huancavelica se plantean los siguientes ocho Objetivos de Largo Plazo para la provincia, sustentados en las seis referencias del párrafo siguiente. (a) La oferta de minerales para la exportación ocupa el 65% de las ventas de la provincia de Huancavelica, el 27% es mediante la exportación de truchas, en el caso de la fibra de alpaca la producción potencial es de 115 toneladas pero sólo se exportan 50 toneladas a \$85.00 dólares el kilo exportado (Ministerio de Agricultura y Riego, 2015). Por otra parte como se observó en la Tabla 15, las exportaciones de productos tradicionales como la lana ovina, la fibra de vicuña y el café verde fueron de \$1'022,654.14 dólares de exportación (PromPeru, 2012). (b) Por otra parte el número de turistas hospedados en el 2011 en Huancavelica fue de 155 mil turistas, por lo que se apunta a una cifra mucho mayor

para el 2028 (INEI, 2018). (c) En el caso de la exportación de productos agrícolas no tradicionales, como el pimiento morrón, el sachá inchi, las semillas de pepinillo y melón, los espárragos y las uvas frescas la exportación al 2012 fue de \$837,781.35 dólares (PromPeru, 2012).

(d) En su calidad de vida Huancavelica tiene una seria deficiencia, según el censo del INEI del 2017, Huancavelica todavía conserva la cifra más alta de analfabetismo de jóvenes de 15 a más años en el Perú con un 14.3% (Huancavelica mantiene la cifra más alta de analfabetismo con 14.3%, 2017); (e) asimismo la tasa de empleo es alta, cerca del 97%, no obstante la informalidad del empleo bordea el 89% (INCORE, 2015); y (f) según el INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática en su estudio “Encuesta Nacional de Programas Estratégicos, 2015”, el índice de victimización para la población de 15 y más años de edad de Huancavelica, víctima de algún hecho delictivo, fue del 31.6% en el 2015 (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2016). Es por ello que antes tales seis intereses y necesidades los cuales se encuentran referenciados, se plantean los siguientes ocho Objetivos a Largo Plazo para la provincia de Huancavelica al 2028:

- **OLP 1:** Al 2028, Huancavelica duplicará de 155,000 turistas hospedados en el 2011, a 300,000 turistas hospedados.
- **OLP 2:** Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agropecuarios tradicionales, como la lana ovina, la fibra de vicuña, el café verde, de US\$ 1'022,654 en el 2012 a US\$ 2'045,308.
- **OLP 3:** Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agrícolas no tradicionales, como el pimiento morrón, el sachá inchi, las semillas de pepinillo y melón, los espárragos y las uvas frescas, de US\$ 837,781 en el 2012, a US\$ 1'675,562.
- **OLP 4:** Al 2028, Huancavelica reducirá el analfabetismo al 0%, siendo en el 2017 un 14.3% del total de la población de 15 años a más.

- **OLP 5:** Al 2028, Huancavelica reducirá la empleabilidad informal de 89% en el 2015, al 40%.
- **OLP 6:** Disminuir el índice de victimización para la población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, del 31.6% en el 2015 al 10% al 2028.
- **OLP 7:** Al 2028, Huancavelica duplicará la producción mensual de cobre, zinc y plomo de 3083.1 toneladas métricas finas en el 2017 a 6166.2 toneladas métricas finas
- **OLP 8:** Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de trucha de US\$ 7'584,000 en el 2016 a US\$ 15'168,000.

## 5.6. Conclusiones

Los OLP de la provincia de Huancavelica han sido diseñados considerando la visión definida en el Capítulo II, así como los intereses organizacionales. Para alcanzar el desarrollo esperado, es necesario el involucramiento de las instituciones del Estado y del Gobierno Central. Solo así se podrá acortar la brecha entre el nivel de desarrollo de la provincia de Huancavelica y los distritos aledaños, mejorándose la calidad de vida de todos los residentes de Huancavelica.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el Capítulo VI se desarrollan las estrategias que se destinarán para la consecución de la visión trazada. Por lo tanto, se aplicarán las matrices, que evaluarán los datos obtenidos en la investigación realizada en capítulos anteriores.

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

Las estrategias resultantes de esta matriz sirven para elaborar estrategias FO y DO (estrategias para buscar oportunidades), FA (estrategias para confrontar), DA (estrategias para evitar riesgos), que permiten superar las debilidades y evitan las amenazas identificadas (D'Alessio, 2015). La Matriz FODA se presenta en la Tabla 33.

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

En la Tabla 32, se analizaron los factores críticos que definen las variables internas y las externas, para luego proyectar estas cifras en la Figura 17; la provincia de Huancavelica, se expone a que es necesario adoptar una postura defensiva; es por ello, que la provincia de Huancavelica tiene que explotar al máximo sus ventajas frente a las oportunidades del sector, aumentar su participación sin descuidar lo ganado al mercado actual.

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

Según D'Alessio (2015), la Matriz del Boston Consulting Group (BCG) se construye a partir de relación entre la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y la participación del mercado. En el caso de la provincia de Huancavelica, la situación es de carácter interrogante; y se han incluido los tres grupos de productos distintivos: (a) turismo, (b) minería, y (c) agricultura. En el caso de minería, se trata principalmente de mercurio en la mina Santa Bárbara; y en agricultura, la producción para exportación, de pimiento morrón, espárragos, uvas y sachá inchi. En cuanto al turismo, aun es incipiente, pero destacan algunas zonas arqueológicas. Los resultados indican que estas tres industrias se ubican en el cuadrante 'signo de interrogación', al tener una baja participación de mercado, que a su vez es de rápido

crecimiento. Esto indica que las industrias seleccionadas podrían pasar al signo estrella en un mediano plazo. Esto puede verse en la Figura 18.

Tabla 32

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Cambios tecnológicos	2	Participación en el mercado	1
Tasa de inflación	3	Calidad del producto	2
Variabilidad de la demanda	3	Ciclo de vida del producto	3
Rango de precios de productos competitivos	2	Ciclo de reemplazo del producto	2
Barreras de entrada al mercado	2	Lealtad del consumidor	3
Rivalidad/presión competitiva	3	Utilización de la capacidad de los competidores	2
Elasticidad de los precios de la demanda	2	Conocimiento tecnológico	2
Presión de los productos sustitutos	3	Integración vertical	3
		Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio (-6)	-3.50	Promedio (-6)	-3.78
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
Potencial de crecimiento	3	Retorno de la inversión	4
Potencial de utilidades	2	Apalancamiento	2
Estabilidad financiera	2	Liquidez	1
Conocimiento tecnológico	1	Capital requerido versus capital disponible	2
Utilización de recursos	2	Flujo de caja	1
Intensidad de capital	2	Facilidad de salida del mercado	4
Facilidad de entrada al mercado	2	Riesgo involucrado en el negocio	3
Productividad/utilización de capacidad	1	Rotación de inventarios	2
Poder de negociación de los productores	1	Uso de economías de escala y experiencia	3
Promedio	1.78	Promedio	2.44

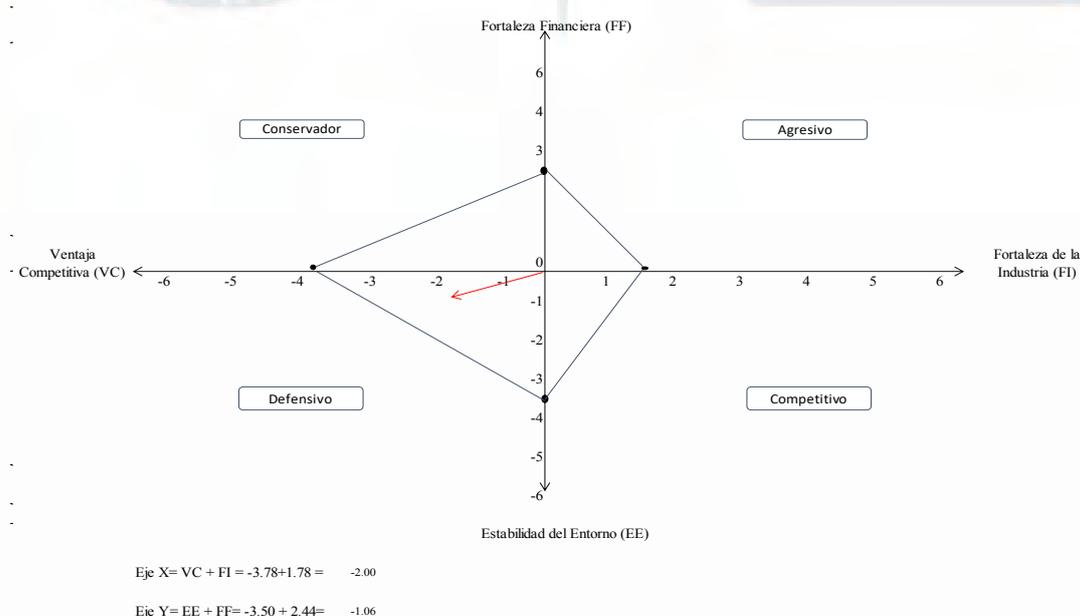


Figura 17. Gráfico de la matriz PEYEA de la provincia de Huancavelica.

En tal sentido el vector de la matriz PEYEA indica una pobre fortaleza financiera, asimismo y debilidad en el entorno de la industria de la provincia de Huancavelica con una sola opción ante tales indicadores: plantear una estrategia defensiva.

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

La Matriz IE, atribuida a McKinsey & Company, y General Electric, permite ubicar a la provincia de Huancavelica en una de las nueve celdas que se crean por medio de dos dimensiones, en los ejes de las matrices MEFE y MEFI. Para el presente caso, de acuerdo con los valores de 2.46 de la MEFE y 2.30 de la MEFI, esta se sitúa en el Cuadrante V, por lo tanto, es urgente desarrollar estrategias de penetración en el mercado, para los potenciales productos de la provincia; así como desarrollo de productos diferenciados de los actuales ya conocidos:

- FO1: Penetración en el mercado nacional con productos como papa nativa alfalfa, habas, frijol, quinua.
- FO2 Desarrollo de mercado nacional con la trucha huancavelicana (F6, O1, O4).
- FO3 Desarrollo del producto intangible marca “Huancavelica-Perú”, de los productos potenciales de la provincia: lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche

#### **6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)**

En la Figura 20, se aprecia la posición de la provincia de Huancavelica en el Cuadrante II, por encontrarse en una posición de bajo desarrollo competitivo de sus productos, una relativa penetración en el mercado, un bajo desarrollo de productos diferenciados, una buena integración horizontal, una baja sensación de desposeimiento y una alta liquidación de productos.

Tabla 33

## Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	F1 Predisposición al cambio por parte de las instituciones de la provincia.	D1 Corrupción en los organismos provinciales por funcionarios y directivos no idóneos para los cargos.
	F2 Disposición de los agricultores de la provincia a recibir asistencia técnica.	D2 Limitada coordinación de programas sociales en busca del desarrollo de la provincia.
	F3 Disponibilidad de la provincia de líneas ferroviarias y carreteras de amplio acceso comercial y turístico.	D3 Contaminación ambiental por residuos sólidos.
	F4 Existencia de lagunas y ríos para la acuicultura como la trucha y otras especies.	D4 Deficiente tecnología agropecuaria en la provincia.
	F5 Existencia recursos financieros para el desarrollo por el canon minero y sobre canon.	D5 Bajo nivel educativo de la población urbana y rural.
	F6 Central hidroeléctrica recientemente inaugurada de 513 MW.	D6 Minifundistas sin títulos de tierras con poca claridad de derechos de propiedad.
	F7 Exportaciones no tradicionales como lana de alpaca y plantas medicinales.	D7 Deficiente infraestructura vial y telecomunicaciones.
Oportunidades (O)	Estrategias (FO)	Estrategia (DO)
O1 Mercados insatisfechos internacionales de alimentos de productos de la sierra peruana.	Definir nuevos nichos de mercado para una penetración en el mercado nacional con productos como papa nativa alfalfa, habas, frijol, quinua. (F2, F3, O1)	Capacitar a los agricultores para un atrincheramiento reducción de costos en mejora continua de la industria agropecuaria (D3, D4, O2).
O2 Incremento de programas de inversión para las provincias por parte del Gobierno Central.	Desarrollar de mercado nacional con la trucha huancavelicana (F4, O1, O4).	Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).
O3 Políticas nacionales para la promoción del turismo en el interior.	Desarrollar el producto intangible marca "Huancavelica-Perú", de los productos potenciales de la provincia: lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche (F2, F3, F4, O1, O4).	Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7,O3).
O4 Instalación de Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza en las provincias paupérrimas del Perú.	Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F3, F7, O2, O3, O4).	Suscribir convenios para una aventura conjunta con las empresas mineras para el manejo y comercialización de residuos sólidos que perjudiquen a la población de Huancavelica (D2, D3, O2).
O5 Aumento de demanda extranjera de acuicultura.	Desarrollar el consumo acuícola para una diversificación concéntrica de la acuicultura con producción de trucha, tilapia. (F4, F6, O1, O5, O6)	
O6 Incremento del precio y demanda de trucha y perico.	Dotar mecanismos de comercio exterior a fin de crear una alianza estratégica con las asociaciones para exportar trucha a china en grandes volúmenes. (F1, F4, O5, O6)	
O7 Incremento de demanda de mandarina y maracuyá.	Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país. (F2, F3,O7)	
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
A1 Inestabilidad política del país.	Suscribir políticas regionales para un atrincheramiento de actuales negocios para combatir la inestabilidad económica (F1, F3, F6, F7, A3, A1, A2).	Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).
A2 Aumento de la migración venezolana como mano de obra barata.	Implementar canales de distribución para una integración vertical hacia adelante con distribuidores de acuicultura de Huancavelica (F6, F7, A1, A2).	Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).
A3 Aumento de minería ilegal que no paga impuestos para las regiones.	Desarrollar contratos con proveedores en una integración vertical hacia atrás con proveedores de la minería para minimizar productos no biodegradables (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).	Suscribir convenios con las mineras de la región para crear una alianza estratégica con empresas mineras de la provincia para erradicar la contaminación del medio ambiente (D2, D3, D4, A2, A3).
A4 Alto índice de migración de la provincia a la capital por falta de oportunidades de desarrollo.	Desarrollar convenios para una integración horizontal con competidores de los productos agrícolas de provincias de menor producción pimiento morrón, sacha inchi, pepinillo, melón, espárragos y uvas frescas (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).	Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).
A5 Incremento de la pobreza de la región Huancavelica del 6%.	Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia. (F1, F3, F4, F7, A5, A4)	
A6 Centralización de inversiones en las principales ciudades.	Fortalecer alianzas entre agricultores de la provincia para una integración horizontal con competidores de las principales ciudades productoras de la mandarina y maracuyá. (F1, F2, F3, A7)	
A7 Sobre explotación de recursos naturales.		



Figura 18. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

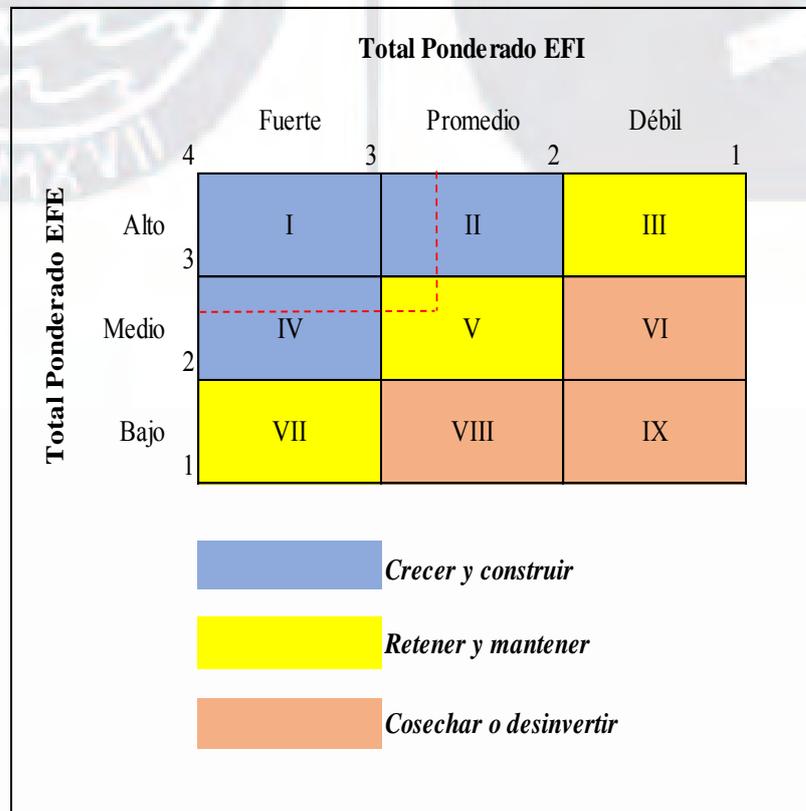


Figura 19. Matriz Interna Externa (MIE).

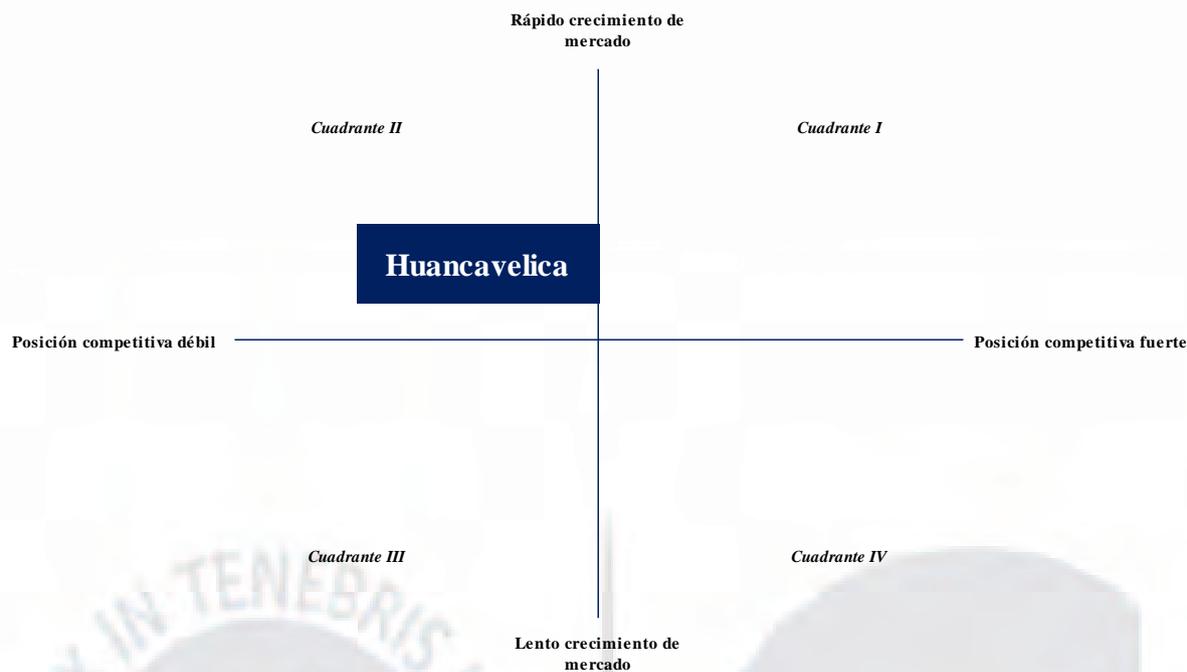


Figura 20. Gráfico de la matriz de gran estrategia (MGE).

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

La Matriz de Decisión Estratégica que se presenta en la Tabla 34, y fue construida a partir de los resultados de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. A partir de ello, se aprecia que las estrategias E2, E6 y E8, pasan a ser estrategias de contingencia.

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

Véase la Tabla 36. Según los resultados las estrategias se redujeron de nuevo; antes eran 14, ahora son ocho.

### 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según las selecciones anteriores se retienen las siguientes estrategias que se presentan en la Tabla 35, para ser evaluadas por la Matriz de Rumelt.

### 6.9. Matriz de Ética (ME)

Con la Matriz de Ética –que se presenta en la Tabla 37, se analiza si las estrategias que se pretenden implementar cumplen con criterios de derecho, justicia y utilitarismo. Los

datos indican que sí es válido continuar con el proceso estratégico e implementar las estrategias que se han analizado.

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

Dado el resultado obtenido del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), según el puntaje obtenido para cada una de las estrategias se muestra la matriz de las estrategias retenidas y las estrategias de contingencias, tal como se muestra en la Tabla 38.

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

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo con miras al 2028 define qué estrategias pueden ayudar a que los objetivos sean logrados, para alcanzar la visión planteada

En la Tabla 39, se comprueba que los OLP se están logrando y, por lo tanto, se sabe que la provincia de Huancavelica está en el camino correcto para potenciar su desarrollo.

Tabla 34

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Nº	Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
1	Penetración en el mercado	Definir nuevos nichos de mercado para una penetración en el mercado nacional con productos como papa nativa alfalfa, habas, frijol, quinua. (F2, F3, O1)	X	X	X	X	4
2	Desarrollo de mercado	Desarrollar de mercado nacional con la trucha huancavelicana (F6, O1, O4).	X	X			2
3	Desarrollo de producto	Desarrollar el producto intangible marca "Huancavelica-Perú", de los productos potenciales de la provincia: lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche (F2, F3, F4, O1, O4).	X	X	X		3
4	Diversificación conglomerada	Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	X		X	X	3
5	Diversificación concéntrica	Desarrollar el consumo acuícola para una diversificación concéntrica de la acuicultura con producción de trucha, tilapia. (F4, F6, O1, O5, O6)	X	X	X	X	4
6	Alianza estratégica	Dotar mecanismos de comercio exterior a fin de crear una alianza estratégica con las asociaciones para exportar trucha a china en grandes volúmenes. (F1, F4, O5, O6)	X			X	2
7	Diversificación conglomerada	Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país. (F2, F3, O7)	X	X	X		3
8	Atrincheramiento	Capacitar a los agricultores para un atrincheramiento reducción de costos en mejora continua de la industria agropecuaria (D3, D4, O2).	X			X	2
9	Diversificación horizontal	Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	X	X	X		3
10	Desarrollo de producto	Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	X	X	X		3
11	Aventura conjunta	Suscribir convenios para una aventura conjunta con las empresas mineras para el manejo y comercialización de residuos sólidos que perjudiquen a la población de Huancavelica (D5, O5, O1).	X			X	2
12	Atrincheramiento	Suscribir políticas regionales para un atrincheramiento de actuales negocios para combatir la inestabilidad económica (F1, F3, F6, F7, A3, A1, A2).	X			X	2
13	Integración vertical hacia adelante	Implementar canales de distribución para una integración vertical hacia adelante con distribuidores de acuicultura de Huancavelica (F6, F7, A1, A2).	X		X	X	3
14	Integración vertical hacia atrás	Desarrollar contratos con proveedores en una integración vertical hacia atrás con proveedores de la minería para minimizar productos no biodegradables (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).	X	X	X		3
15	Integración horizontal	Desarrollar convenios para una integración horizontal con competidores de los productos agrícolas de provincias de menor producción pimiento morrón, sachá inchi, pepinillo, melón, espárragos y uvas frescas (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).	X	X	X		3
16	Desarrollo de producto	Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia. (F1, F3, F4, F7, A5, A4)	X	X	X		3
17	Integración horizontal	Fortalecer alianzas entre agricultores de la provincia para una integración horizontal con competidores de las principales ciudades productoras de la mandarina y maracuyá.	X			X	2
18	Desarrollo de producto	Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).	X	X	X		3
19	Alianza estratégica	Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	X	X	X		3
20	Alianza estratégica	Suscribir convenios con las mineras de la región para crear una alianza estratégica con empresas mineras de la provincia para erradicar la contaminación del medio ambiente (D2, D3, D4, A2, A3).	X			X	2
21	Desarrollo de mercado	Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	X	X	X		3

Tabla 35

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategia	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Fortalecer alianzas entre agricultores de la provincia para una integración horizontal con competidores de las principales ciudades productoras de la mandarina y maracuyá.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chacapiedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 36

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos de éxito	Peso	Definir nuevos nichos de mercado para una penetración en el mercado nacional con productos como papa nativa alfalfa, habas, frijol, quinua. (F2, F3, O1)		Desarrollar el producto intangible marca "Huancavelica-Perú", de los productos potenciales de la provincia: lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche (F2, F3, F4, O1, O4).		Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).		Desarrollar el consumo acuícola para una diversificación concentrada de la acuicultura con producción de trucha, tilapia. (F4, F6, O1, O5, O6)		Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país. (F2, F3, O7)		Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).		Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).		Implementar canales de distribución para una integración vertical hacia adelante con distribuidores de acuicultura de Huancavelica (F6, F7, A1, A2).		Desarrollar contratos con proveedores en una integración vertical hacia atrás con proveedores de la minería para minimizar productos no biodegradables (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).		Desarrollar convenios para una integración horizontal con competidores de los productos agrícolas de provincias de menor producción pimiento morrón, sachá inchi, pepinillo, melón, espárragos y uvas frescas (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).		Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia. (F1, F3, F4, F7, A5, A4)		Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).		Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).		Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<b>Oportunidades:</b>																													
1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
3	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
4	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18		0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Amenazas:</b>																													
1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
2	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
3	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Fortalezas:</b>																													
1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4	0.06	2	0.12	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
7	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
<b>Debilidades:</b>																													
1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
5	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
6	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
7	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Total	2		4.59		4.21		5.25		5.58		5.95		5.62		3.69		4.28		3.93		3.95		5.95		5.95		5.95		5.95

Tabla 37

## Matriz de Ética (ME)

Estrategia	Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de	Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	Implementar la promoción del	Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la	Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua,	Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo	Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3)	
Derecho	Impacto en el derecho a la vida.	N	N	N	N	N	N	N	
	Impacto en el derecho a la propiedad.	N	P	P	N	N	J	N	
	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	N	N	N	N	P	N	P	
	Impacto en el derecho a la privacidad.	N	N	N	N	N	N	N	
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	N	P	P	N	N	N	N	
	Impacto en el derecho a expresarse libremente.	N	P	P	N	P	N	P	
	Impacto en el derecho del libre proceso.	P	P	P	P	P	J	J	P
Justicia	Impacto en la distribución.	P	N	N	P	N	N	N	P
	Equidad en la administración.	P	N	P	P	N	J	J	P
	Normas de compensación.	N	N	N	N	N	J	N	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos.	E	P	E	E	E	E	P	E
	Medios estratégicos empleados.	J	P	J	J	P	J	P	J

Tabla 38

## Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Especificas		Retenida	Contingencia
1	Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	X	
2	Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país.	X	
3	Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	X	
4	Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	X	
5	Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.	X	
6	Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).	X	
7	Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	X	
8	Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	X	
1	Desarrollar de mercado nacional con la trucha huancavelicana (F6, O1, O4).		X
2	Dotar mecanismos de comercio exterior a fin de crear una alianza estratégica con las asociaciones para exportar trucha a china en grandes volúmenes.		X
3	Capacitar a los agricultores para un atrincheramiento reducción de costos en mejora continua de la industria agropecuaria (D3, D4, O2).		X
4	Suscribir convenios para una aventura conjunta con las empresas mineras para el manejo y comercialización de residuos sólidos que perjudiquen a la población de Huancavelica (D5, O5, O1).		X
5	Suscribir políticas regionales para un atrincheramiento de actuales negocios para combatir la inestabilidad económica (F1, F3, F6, F7, A3, A1, A2).		X
6	Fortalecer alianzas entre agricultores de la provincia para una integración horizontal con competidores de las principales ciudades productoras de la mandarina y maracuyá.		X
7	Suscribir convenios con las mineras de la región para crear una alianza estratégica con empresas mineras de la provincia para erradicar la contaminación del medio ambiente (D2, D3, D4, A2, A3).		X
8	Definir nuevos nichos de mercado para una penetración en el mercado nacional con productos como papa nativa alfalfa, habas, frijol, quinua.		X
9	Desarrollar el producto intangible marca “Huancavelica-Perú”, de los productos potenciales de la provincia: lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche (F2, F3, F4, O1, O4).		X
10	Desarrollar el consumo acuícola para una diversificación concéntrica de la acuicultura del perico y langostino.		X
11	Implementar canales de distribución para una integración vertical hacia adelante con distribuidores de acuicultura de Huancavelica (F6, F7, A1, A2).		X
12	Desarrollar contratos con proveedores en una integración vertical hacia atrás con proveedores de la minería para minimizar productos no biodegradables (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).		X
13	Desarrollar convenios para una integración horizontal con competidores de los productos agrícolas de provincias de menor producción pimiento morrón, sacha inchi, pepinillo, melón, espárragos y uvas frescas (F1, F3, F6, F7, A3, A4, A2).		X

Tabla 39

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales	Objetivos a Largo Plazo							
	OLP 1: Al 2028, Huancavelica duplicará de 155,000 turistas hospedados en el 2011, a 300,000 turistas hospedados.	OLP 2: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agropecuarios tradicionales, como la lana ovina, la fibra de vicuña, el café verde, de US\$ 1'022,654 en el 2012 a US\$ 2'045,308.	OLP 3: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agrícolas no tradicionales, como el pimiento morrón, el sachá inchi, las semillas de pepinillo y melón, los espárragos y las uvas frescas, de US\$ 837,781 en el 2012, a US\$ 1'675,562.	OLP 4: Al 2028, Huancavelica reducirá el analfabetismo al 0%, siendo en el 2017 un 14.3% del total de la población de 15 años a más.	OLP 5: Al 2028, Huancavelica reducirá la empleabilidad informal de 89% en el 2015, al 40%.	OLP 6: Disminuir el índice de victimización para la población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, del 31.6% en el 2015 al 10% al 2028.	OLP 7: Al 2028, Huancavelica duplicará la producción mensual de cobre, zinc y plomo de 3083.1 toneladas métricas finas en el 2017 a 6166.2 toneladas métricas finas	OLP 8: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de trucha de US\$ 7'584,000 en el 2016 a US\$ 15'168,000.
<b>Estrategias</b>								
Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico	X						X	
Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país.			X					
Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).		X						
Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	X							X
Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.			X			X	X	X
Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quisoar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).			X					
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	X		X		X		X	
Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	X	X	X				X	X

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

Tabla 40

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los Competidores			
	Puno	Cusco	Junín	Arequipa
Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país.	Buscar redes para la colocación del producto.	Buscar redes para la colocación del producto.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Presentación de maquinarias y tecnología de punta para el Perú.
Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	Mantener su estrategia actual.	Mantener su estrategia actual.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Mantener su estrategia actual de diferenciación.
Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros. Colaborando con la cadena de valor
Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chacra piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).	Creación de estrategia para la búsqueda de costo de mano de obra menor.	Continuar con su estrategia de costos bajos de mano de obra.	Realizar un plan de estrategia de formalización e incentivos.	Mantener su estrategia actual
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros, colaborando con la cadena de valor.
Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Elaborar un plan para poder mantener su participación.	Buscar alianzas con Perú para la penetración en el mercado.	Realizar alianzas para la venta de paquetes financieros, colaborando con la cadena de valor.

La Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos se presenta en la Tabla 40. Con ella, la provincia de Huancavelica se anticipa a la reacción de sus competidores, que son las provincias de Puno, Junín, Cusco y Arequipa, debido a la competencia en la producción de trucha y lana de alpaca. Los resultados indican que los competidores buscarán incentivar la mejora de la producción acuícola de trucha o, en su defecto, buscar nuevos productos potenciales que aún no exporta Huancavelica, como el perico o el langostino, para lo cual tendrán que invertir en el desarrollo de infraestructura, capacitación y cadena de suministro.

### **6.13. Conclusiones**

Se ha realizado el proceso de implementación estratégica determinando las posibles estrategias a seguir. En la etapa de emparejamiento, se desarrolló la matriz FODA; pasando luego a realizar las matrices PEYEA, BCG, IE y GE, que sirvieron para determinar cuáles de las 21 estrategias serían retenidas. Es así como se determinaron ocho estrategias retenidas y 13 pasaron a ser de contingencia, que fueron alineadas a los OLP de la provincia de Huancavelica, y mostraron ser pertinentes.

Asimismo, se puede decir también que la posición de la provincia de Huancavelica se encuentra en desarrollo y cuenta con actividades económicas con gran potencial como es la minería, la agropecuaria, agrícola, piscicultura. Es por lo ello que las estrategias que vamos a implementar tienen una postura agresiva orientada a desarrollar nuevos mercados, ofreciendo productos innovadores de acuerdo a las exigencias de los clientes actuales y potenciales, aprovechando el crecimiento económico del país y las nuevas tendencias en cuanto al mayor uso de la tecnología. Finalmente se debe ser consciente de que la competencia en los sectores que desea desarrollar Huancavelica son intensos, por lo tanto se deben tener estrategias para diferenciarse y fidelizar a los clientes lo que proporcionará un incremento en las ventas, utilidad y rentabilidad.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

La implementación estratégica involucra transformar lo requerido en la visión al detalle, a fin de establecer los objetivos de corto plazo, así como en la asignación de recursos a los diferentes objetivos de corto plazo, el rastreo para la ejecución y obediencia de los mismos y la comunicación a las partes interesadas con la provincia de Huancavelica.

### **7.1. Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo (OCP) son las metas cercanas que marcan el camino para alcanzar los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). En la Tabla 42, se detallan los OCP para la provincia de Huancavelica, que se han creado para cada uno de los OLP.

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

Para lograr los OCP, es necesario disponer de recursos, que pueden ser económicos, tecnológicos, de recursos humanos o materiales. En la Tabla 43, se presentan todos los recursos a requerirse para la provincia de Huancavelica, que mayoritariamente es proveído por el Gobierno Central, como tecnología agropecuaria para los productos tradicionales y no tradicionales. También está la maquinaria pesada, para habilitar nuevas redes de agua y desagüe, con el fin de incrementar los servicios básicos; y, finalmente, el capital humano, técnicamente calificado (ingenieros y profesores), y personal técnico y obrero.

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

Las políticas de la provincia son un conjunto de ideales que, en unión con los valores y el código de ética, definen el camino para orientar la implementación de las estrategias que llevarán a la provincia de Huancavelica a lograr su visión al 2028. Estas son:

- Política 1: Desarrollar campañas anticorrupción dentro de la provincia en las instituciones policiales, municipales y gubernamentales.
- Política 2: Promocionar campañas de vacunación en la provincia para la población infantil.

- Política 3: Comprometer a los pobladores de la provincia a promover el turismo y el turismo gastronómico.
- Política 4: Promover los sitios arqueológicos en redes sociales de los habitantes de la provincia.
- Política 5: Promover la formalidad en los negocios de las empresas.
- Política 6: Erradicar las prácticas de contaminación ambiental por parte de la minería.
- Política 7: Erradicar la explotación infantil y la trata de personas en la provincia.

El cuadro resumido de las políticas a implementarse por cada estrategia se presenta en la Tabla 41.

Tabla 41

*Políticas de cada Estrategia*

Estrategias vs Políticas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	X	X	X	X	X	X	X
Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país.	X		X		X	X	X
Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).	X	X	X	X		X	
Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	X	X		X	X		X
Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.	X		X	X	X	X	
Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).	X		X	X		X	X
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	X	X	X	X		X	
Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	X	X		X	X		X

Tabla 302

*Objetivos de Corto Plazo de la Provincia de Huancavelica*

OLP 1: Al 2028, Huancavelica duplicará de 155 mil turistas hospedados en el 2011 a 300,000 turistas hospedados.
OCP 1.1. Huancavelica incrementará a 200 mil turistas hospedados en el 2019, fomentando el turismo gastronómico de la provincia
OCP 1.2. Huancavelica incrementará a 220 mil turistas hospedados en el 2021 a través de campañas de redes sociales.
OCP 1.3. Huancavelica incrementará a 240 mil turistas hospedados en el 2023 entrelazando rutas de turismo entre Arequipa y Cusco
OCP 1.4. Huancavelica incrementará a 270 mil turistas hospedados en el 2025 desarrollando turismo de aventura
OCP 1.5. Huancavelica incrementará a 300 mil turistas hospedados en el 2028, gracias al impulso de la marca “Huancavelica-Perú”
OLP 2: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana ovina, la fibra de vicuña, el café verde de US\$ 1'022,654, a US\$ 2'045,308.
OCP 2.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana ovina a US\$ 1'227,184, el 2019.
OCP 2.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la fibra de vicuña a US\$ 1'431,715, el 2021.
OCP 2.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como el café verde a US\$ 1'636,246, el 2023.
OCP 2.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana de alpaca en US\$ 1'840,777, al 2025.
OCP 2.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la trucha en US\$ 2'045,308, al 2028.
OLP 3: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el pimiento morrón el sachá inchi, las semillas de pepinillo y melón, los espárragos y las uvas frescas de US\$ 837,781 en el 2012, a US\$ 1'675,562.
OCP 3.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el pimiento morrón en US\$ 1'005,337, al 2019.
OCP 3.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el sachá inchi en US\$ 1'172,893, al 2021.
OCP 3.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las semillas de pepinillo y melón en US\$ 1'340,449, al 2023.
OCP 3.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como los espárragos en US\$ 1'508,005, al 2025.
OCP 3.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las uvas frescas en US\$ 1'675,562, al 2028.
OLP 4: Al 2028, Huancavelica reducirá el analfabetismo al 0% siendo al 2011 un 14.3%% del total de la población de 15 años a más.
OCP 4.1. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2019 del total de la población de 15 años a más en 12.5%, creando una escuela nocturna para que terminen la primaria nos huancavelicanos que no completaron ese grado de instrucción
OCP 4.2. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2021 del total de la población de 15 años a más en 10.0%, continuando con las clases para los que no terminaron la secundaria.
OCP 4.3. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2023 del total de la población de 15 años a más en 7.5%, fomentando talleres gratuitos para los huancavelicanos que nunca fueron al colegio.
OCP 4.4. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2025 del total de la población de 15 años a más en 3.0%, con clases básicas de lectura a la salida de las iglesias, parroquias y otros centros de agrupaciones huancavelicanas.
OCP 4.5. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2028 del total de la población de 15 años a más en 0.0%, creando un censo de los pocos analfabetos que quedan a fin de que tengan talleres de lectura de cuentos y novelas tradicionales de la región
OLP 5: Al 2028, Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz de 41.9% en el 2011 al 80%.
OCP 5.1. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 50% al 2019 en el distrito de Acoria.
OCP 5.2. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 60% al 2021 en el distrito de Huancavelica.
OCP 5.3. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 70% al 2023 en el distrito de Huando
OCP 5.4. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 80% al 2028 en el distrito de Yauli.
OLP 6: Disminuir el índice de victimización para la población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo del 35.9% al 10% al 2028.
OCP 6.1. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de dinero, carteras, celulares a 30% al 2020.
OCP 6.2. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de vehículos a 25% al 2022.
OCP 6.3. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo las amenazas e intimidaciones a 20% al 2024.
OCP 6.4. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el maltrato y ofensa sexual a 15% al 2026.
OCP 6.5. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el secuestro y extorsión a 10% al 2028.

OLP 7: Al 2028, Huancavelica duplicará la producción mensual de cobre, zinc y plomo de 3083.1 toneladas métricas finas en el 2017 a 6166.2 toneladas métricas finas

---

OCP 7.1. Huancavelica producirá 3545.565 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2020.

OCP 7.2. Huancavelica producirá 3853.875 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2022.

OCP 7.3. Huancavelica producirá 4624.65 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2024.

OCP 7.4. Huancavelica producirá 5395.425 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2026.

OCP 7.5. Huancavelica producirá 6166.2 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2028.

---

OLP 8: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de trucha de US\$ 7'584,000 en el 2016 a US\$ 15'168,000.

---

OCP 8.1. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 15%, al 2019.

OCP 8.2. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 25%, al 2022.

OCP 8.3. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 50%, al 2024.

OCP 8.4. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 75%, al 2026.

OCP 8.5. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 100%, al 2028.

---



Tabla 43

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos			
		Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP 1.1	OCP 1.1. Huancavelica incrementará a 200 mil turistas hospedados en el 2019, fomentando el turismo gastronómico de la provincia	Partida presupuestaria para asesoría e implementación de la certificación.		ferias gastronómicas	
OCP 1.2	OCP 1.2. Huancavelica incrementará a 220 mil turistas hospedados en el 2021 a través de campañas de redes sociales.	Partida presupuestaria para capacitación (profesores, viajes, alquiler de locales).		Profesionales especializados en transporte.	Software de capacitación.
OCP 1.3	OCP 1.3. Huancavelica incrementará a 240 mil turistas hospedados en el 2023 entrelazando rutas de turismo entre Arequipa y Cusco	Partida presupuestaria para inversión en tecnología.	Módulo para informes de exportación.		Redes de internet y telefónicas de celulares.
OCP 1.4	OCP 1.4. Huancavelica incrementará a 270 mil turistas hospedados en el 2025 desarrollando turismo de aventura	Partida presupuestaria e inversión privada para estudios de satisfacción.		Profesionales especializados en mejora de procesos.	Redes de internet y telefónicas de celulares.
OCP 1.5	OCP 1.5. Huancavelica incrementará a 300 mil turistas hospedados en el 2028, gracias al impulso de la marca "Huancavelica-Perú"	Partida presupuestaria e inversión privada para implementación.		Profesionales especializados en mejora de procesos.	Redes de internet y telefónicas de celulares.
OCP 2.1	OCP 2.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana ovina a US\$ 1'227,184, el 2019.	Partida presupuestaria e inversión privada para implementación.		Profesionales especializados en mejora de procesos.	
OCP 2.2	OCP 2.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la fibra de vicuña a US\$ 1'431,715, el 2021.	Partida presupuestaria para estudio de demanda.			Software de proyección de demanda.
OCP 2.3	OCP 2.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como el café verde a US\$ 1'636,246, el 2023.	Partida presupuestaria para estudio de factibilidad de producción agropecuaria.		Profesionales especializados en transporte.	Simuladores de comercio exterior.
OCP 2.4	OCP 2.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana de alpaca en US\$ 1'840,777, al 2025.	Partida presupuestaria para personal de fiscalización y control de producción agropecuaria.		Personal de fiscalización.	Simuladores de comercio exterior.
OCP 2.5	OCP 2.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la trucha en US\$ 2'045,308, al 2028.	Partida presupuestaria e inversión privada para mejorar infraestructura para exportación.	Ampliación de vías para facilitar el transporte.		Simuladores de comercio exterior.
OCP 3.1	OCP 3.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el pimiento morrón en US\$ 1'005,337, al 2019.	Partida presupuestaria para inversión en Marketing y publicidad.	Adaptación de espacios publicitarios.		Software para conexión con ferias agropecuarias en Europa y Asia.
OCP 3.2	OCP 3.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el sacha inchi en US\$ 1'172,893, al 2021.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos en la materia.		Especialistas en exportación.	
OCP 3.3	OCP 3.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las semillas de pepinillo y melón en US\$ 1'340,449, al 2023.	Partida presupuestaria para inversión en tecnología.	Módulo para pago de tickets.	Profesionales especializados técnicas de vanguardia de agricultura en sierra.	Software para conexión con ferias agropecuarias en Europa y Asia.
OCP 3.4	OCP 3.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como los espárragos en US\$ 1'508,005, al 2025.		Habilitar espacios para publicidad y paneles.		Equipos de paneles electrónicos.
OCP 3.5	OCP 3.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las uvas frescas en US\$ 1'675,562, al 2028.	Partida presupuestaria para inversión en tecnología.		Profesionales especializados técnicas de vanguardia de agricultura en sierra.	
OCP 4.1	OCP 4.1. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2019 del total de la población de 15 años a más en 12.5%, creando una escuela nocturna para que terminen la primaria nos huancavelicanos que no completaron ese grado de instrucción	Partida presupuestaria e inversión privada para infraestructura educativa.	Infraestructura educativa en óptimas condiciones.	Profesionales especializados en educación.	
OCP 4.2	OCP 4.2. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2021 del total de la población de 15 años a más en 10.0%, continuando con las clases para los que no terminaron la secundaria.	Partida presupuestaria para despliegue de la capacitación (profesores).		Profesionales especializados en educación.	Software de capacitación.
OCP 4.3	OCP 4.3. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2023 del total de la población de 15 años a más en 7.5%, fomentando talleres gratuitos para los huancavelicanos que nunca fueron al colegio.	Partida presupuestaria para proveedores educativos.		Profesionales especializados en educación.	
OCP 4.4	OCP 4.4. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2025 del total de la población de 15 años a más en 3.0%, con clases básicas de lectura a la salida de las iglesias, parroquias y otros centros de agrupaciones huancavelicanas.	Partida presupuestaria para proveedores educativos.		Profesionales especializados en educación.	

OCP 4.5	OCP 4.5. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2028 del total de la población de 15 años a más en 0.0%, creando un censo de los pocos analfabetos que quedan a fin de que tengan talleres de lectura de cuentos y novelas tradicionales de la región	Partida presupuestaria para proveedores educativos.		Profesionales especializados en educación.	
OCP 5.1	OCP 5.1. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 50% al 2019 en el distrito de Acoria.	Partida presupuestaria para personal de viabilidad.		Profesionales especializados en educación.	Software para conexión con clases educativas online.
OCP 5.2	OCP 5.2. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 60% al 2021 en el distrito de Huancavelica.	Partida presupuestaria para despliegue de la capacitación mano de obra calificada.		Profesionales especializados en educación.	
OCP 5.3	OCP 5.3. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 70% al 2023 en el distrito de Huando	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos de viabilidad.			
OCP 5.4	OCP 5.4. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 80% al 2028 en el distrito de Yauli.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos de viabilidad.			
OCP 6.1	OCP 6.1. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de dinero, carteras, celulares a 30% al 2020.	Partida presupuestaria e inversión privada para mejorar infraestructura vial y desarrollo.	Ampliación de vías para facilitar equipos y patrulleros.	Profesionales especializados en investigación criminal.	Software para conexión con comisarías y gobernaciones.
OCP 6.2	OCP 6.2. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de vehículos a 25% al 2022.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos en la materia.	Ampliación de vías para facilitar equipos y patrulleros.		Conexión directa a teléfono de ayuda y apoyo policial.
OCP 6.3	OCP 6.3. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo las amenazas e intimidaciones a 20% al 2024.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos en la materia.			
OCP 6.4	OCP 6.4. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el maltrato y ofensa sexual a 15% al 2026.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos en la materia.			
OCP 6.5	OCP 6.5. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el secuestro y extorsión a 10% al 2028.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos en la materia.	Ampliación de vías para facilitar equipos y patrulleros.	Profesionales especializados en investigación criminal.	Conexión directa a teléfono de ayuda y apoyo policial.
OCP 7.1.	OCP 7.1. Huancavelica producirá 3545.565 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2020.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos de viabilidad.			
OCP 7.2.	OCP 7.2. Huancavelica producirá 3853.875 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2022.	Partida presupuestaria para despliegue de la capacitación mano de obra calificada.	Habilitar espacios para capacitación de personal	Profesionales e instituciones especializadas para entrenamiento de población	
OCP 7.3.	OCP 7.3. Huancavelica producirá 4624.65 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2024.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos de responsabilidad social y comunidades		Profesionales especializados en estudios de relaciones comunitarias	
OCP 7.4.	OCP 7.4. Huancavelica producirá 5395.425 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2026.	Partida presupuestal para contratar estudios técnicos de impacto ambiental		Profesionales especializados en estudios de impacto ambiental	Software para monitoreos
OCP 7.5.	OCP 7.5. Huancavelica producirá 6166.2 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2028.	Partida presupuestaria e inversión privada para implementación.			
OCP 8.1.	OCP 8.1. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 15%, al 2019.	Partida presupuestaria e inversión privada para implementación.		Profesionales especializados en mejora de procesos.	
OCP 8.2.	OCP 8.2. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 25%, al 2022.	Partida presupuestaria para estudio de demanda.			Software de proyección de demanda.
OCP 8.3.	OCP 8.3. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 50%, al 2024.	Partida presupuestaria para estudio de factibilidad desarrollo de la piscicultura		Profesionales especializados en transporte.	Simuladores de comercio exterior.
OCP 8.4.	OCP 8.4. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 75%, al 2026.	Partida presupuestaria para personal de fiscalización y control de producción		Personal de fiscalización.	Simuladores de comercio exterior.
OCP 8.5.	OCP 8.5. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 100%, al 2028.	Partida presupuestaria e inversión privada para mejorar infraestructura para exportación.	Ampliación de vías para facilitar el transporte.		Simuladores de comercio exterior.

#### 7.4. Estructura Organizacional de la provincia de Huancavelica

La estructura organizacional de la provincia de Huancavelica puede verse en la Figura 21.

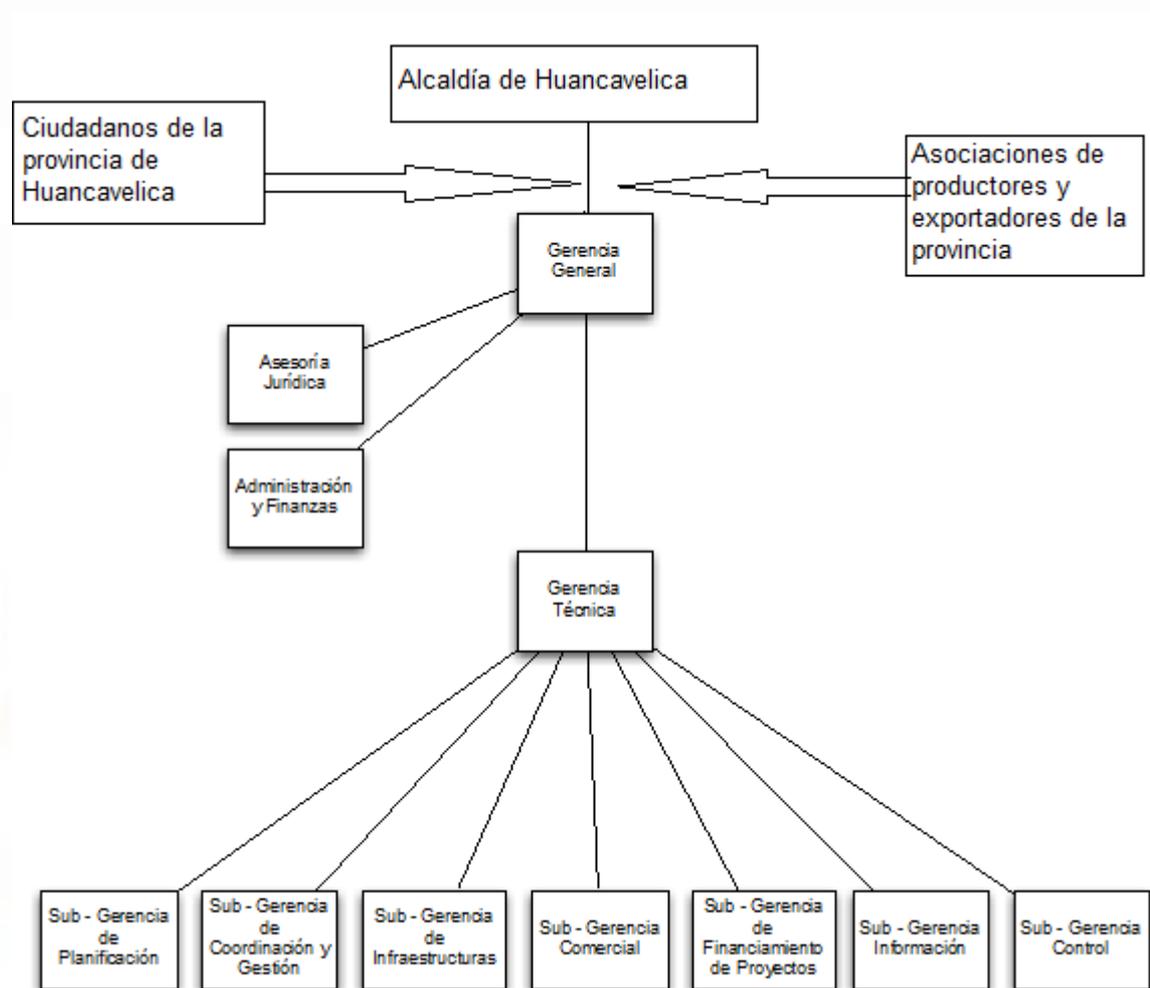


Figura 21. Estructura Organizacional Propuesta de la provincia de Huancavelica.

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

El desarrollo económico planteado para la provincia de Huancavelica tiene efectos en el medio ambiente y a su vez en la población, siendo necesario la aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial. En este sentido, el Ministerio del Ambiente y el Gobierno Central deben aliarse con las autoridades de la provincia y con los líderes de la población, con el fin de llegar acuerdos para mejorar la calidad de vida de los pobladores,

salvaguardándose el medio ambiente de cualquier impacto que se pueda generar por las actividades económicas.

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

Teniendo en cuenta que la provincia necesita contar con recursos humanos que sustenten su desarrollo, debe implementarse políticas educativas, de capacitación y profesionalización de un personal, cuya prioridad de contratación será de la provincia. Con esto, se pretende estimular a los jóvenes a mantenerse en el sistema educativo técnico y superior hasta obtener un título y las competencias necesarias para desempeñarse en el laboral.

De este modo, se logrará una mejor integración de las tareas productivas y competitividad, en las áreas de turismo y manufactura, en las que se concentra el presente planeamiento estratégico; además de reducir la tasa de desempleo, así como el aumento del ingreso *per cápita* de los pobladores y por consiguiente su calidad de vida.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Para realizar cambios radicales en la provincia de Huancavelica, es necesario que todos los grupos de interés –autoridades nacionales, regionales y locales, líderes empresariales y sociales y población en general– se comprometan con la implementación de este planeamiento estratégico.

Para reducir la resistencia al cambio, se deberá dialogar con la población, que siempre es reacia a modificar hábitos, sobre todo en el área rural, que posee costumbres muy arraigadas y no está influenciada por el constante cambio que caracteriza a la urbe.

Los objetivos deben plantearse propiciando una actitud optimista hacia el futuro de la provincia de Huancavelica. Si bien esto no ocurrirá de inmediato, será un reto para los gestores del cambio, en aras de alcanzar la visión de la provincia.

## 7.8. Conclusiones

Para lograr los OLP, se definieron los objetivos de corto plazo, en un periodo entre el 2018 y el 2028. Se establecieron 39 objetivos de corto plazo, con medidas graduales de aplicación. Para alcanzar los OCP, se dispondrán los recursos necesarios, descritos en la Tabla 42, estableciéndose una nueva estructura organizacional.



## **Capítulo VIII: Evaluación Estratégica**

El capítulo VII contempla la etapa del planeamiento estratégico que corresponde a la evaluación y control. Determinada por procesos constantes de monitoreo o control a través del tablero de control balanceado o integrado que desarrolla una visión integral de la organización; asimismo la medición y comparación por etapas a fin de corregir si es necesario.

### **8.1. Perspectivas de Control**

Las perspectivas de control son etapas clasificatorias que se desarrollan de manera permanente para medir el desempeño en el tiempo de cada OCP, y tomar las acciones o medidas correctivas si es que fuera necesario, para lograr las metas propuestas.

#### **8.1.1. Aprendizaje interno**

La perspectiva de aprendizaje interno contempla objetivos de corto plazo destinados a la educación, capacitación y enseñanza de los habitantes de la provincia. En este caso, para la provincia de Huancavelica, los objetivos deben dar forma a una estructura que permita el incremento del aprendizaje y la culturización, con el fin de mejorar los estándares de conocimientos y especialización en la provincia.

#### **8.1.2. Procesos**

Uno de los procesos a alcanzarse en el corto plazo en la provincia es la competitividad, sobre todo en las áreas de turismo vivencial y gastronómico, para lograr un gradual aumento de visitantes y uso de la infraestructura turística en la provincia. Para esto, se necesita acceder a certificaciones internacionales.

#### **8.1.3. Clientes**

Esta es otra de las perspectivas que tienen prioridad. En el presente caso, los clientes son los propios pobladores de la provincia, y debe alcanzarse una rápida mejora en su calidad de vida, y la ampliación de servicios básicos, como el agua y desagüe, en forma gradual.

#### **8.1.4. Financiera**

En esta perspectiva, los objetivos a corto plazo consideran el aumento del presupuesto para hacer despegar la exportación de productos tradicionales y no tradicionales de la provincia.

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

El tablero de control balanceado es una herramienta de control estratégico, que evalúa las estrategias por medio de la medición y comparación de los objetivos. De esta manera, permite ver de forma oportuna hacia dónde se dirige la organización y posibilita la corrección en caso de desviaciones (D'Alessio, 2015). En la Tabla 44, se presenta en tablero de control balanceado de la provincia de Huancavelica.

#### **8.3. Conclusiones**

El tablero de control balanceado permitió determinar que se necesitan diez objetivos de corto plazo de la perspectiva financiera, cuatro objetivos de corto plazo de la perspectiva de clientes, cinco objetivos de la perspectiva de procesos y cinco de la perspectiva de aprendizaje interno.

Tabla 44

## Tablero de Control Balanceado

Objetivos Corto Plazo	Mediciones	Unidades	Responsables
Perspectiva financiera:			
OCP 2.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana ovina a US\$ 1'227,184, el 2019.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 2.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la fibra de vicuña a US\$ 1'431,715, el 2021.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 2.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como el café verde a US\$ 1'636,246, el 2023.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 2.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana de alpaca en US\$ 1'840,777, al 2025.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 2.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la trucha en US\$ 2'045,308, al 2028.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 3.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el pimientó morrón en US\$ 1'005,337, al 2019.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 3.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el sachá inchi en US\$ 1'172,893, al 2021.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 3.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las semillas de pepinillo y melón en US\$ 1'340,449, al 2023.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 3.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como los espárragos en US\$ 1'508,005, al 2025.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 3.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las uvas frescas en US\$ 1'675,562, al 2028.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 7.1. Huancavelica producirá 3545.565 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2020.	% ejecutado / % presupuestado	%	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Osinerghin
OCP 7.2. Huancavelica producirá 3853.875 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2022.	% ejecutado / % presupuestado	%	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Osinerghin
OCP 7.3. Huancavelica producirá 4624.65 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2024.	% ejecutado / % presupuestado	%	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Osinerghin
OCP 7.4. Huancavelica producirá 5395.425 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2026.	% ejecutado / % presupuestado	%	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Osinerghin
OCP 7.5. Huancavelica producirá 6166.2 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2028.	% ejecutado / % presupuestado	%	Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Osinerghin
OCP 8.1. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 15%, al 2019.	% ejecutado / % presupuestado	%	PromPerú
OCP 8.2. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 25%, al 2022.	% ejecutado / % presupuestado	%	PromPerú
OCP 8.3. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 50%, al 2024.	% ejecutado / % presupuestado	%	PromPerú
OCP 8.4. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 75%, al 2026.	% ejecutado / % presupuestado	%	PromPerú
OCP 8.5. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 100%, al 2028.	% ejecutado / % presupuestado	%	PromPerú
Perspectiva de los clientes:			
OCP 1.1. Huancavelica incrementará a 200 mil turistas hospedados en el 2019, fomentando el turismo gastronómico de la provincia	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 1.2. Huancavelica incrementará a 220 mil turistas hospedados en el 2021 a través de campañas de redes sociales.	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 1.3. Huancavelica incrementará a 240 mil turistas hospedados en el 2023 entrelazando rutas de turismo entre Arequipa y Cusco	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 1.4. Huancavelica incrementará a 270 mil turistas hospedados en el 2025 desarrollando turismo de aventura	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 1.5. Huancavelica incrementará a 300 mil turistas hospedados en el 2028, gracias al impulso de la marca "Huancavelica-Perú"	% ejecutado / % presupuestado	%	Prompex, Asoc. de Agricultores G. Regional
OCP 6.1. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de dinero, carteras, celulares a 30% al 2020.	% ejecutado / % presupuestado	%	Policía Nacional del Perú / Serenazgo de Huancavelica
OCP 6.2. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de vehículos a 25% al 2022.	% ejecutado / % presupuestado	%	Policía Nacional del Perú / Serenazgo de Huancavelica
OCP 6.3. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo las amenazas e intimidaciones a 20% al 2024.	% ejecutado / % presupuestado	%	Policía Nacional del Perú / Serenazgo de Huancavelica
OCP 6.4. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el maltrato y ofensa sexual a 15% al 2026.	% ejecutado / % presupuestado	%	Policía Nacional del Perú / Serenazgo de Huancavelica
OCP 6.5. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el secuestro y extorsión a 10% al 2028.	% ejecutado / % presupuestado	%	Policía Nacional del Perú / Serenazgo de Huancavelica
Perspectiva del aprendizaje:			
OCP 4.1. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2019 del total de la población de 15 años a más en 12.5%, creando una escuela nocturna para que terminen la primaria nos huancavelicanos que no completaron ese grado de instrucción	% ejecutado / % presupuestado	%	Gerencia Municipal / Minedu / G. Regional

OCP 4.2. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2021 del total de la población de 15 años a más en 10.0%, continuando con las clases para los que no terminaron la secundaria.	% ejecutado / % presupuestado	%	Gerencia Municipal / Minedu / G. Regional
OCP 4.3. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2023 del total de la población de 15 años a más en 7.5%, fomentando talleres gratuitos para los huancavelicanos que nunca fueron al colegio.	% ejecutado / % presupuestado	%	Gerencia Municipal / Minedu / G. Regional
OCP 4.4. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2025 del total de la población de 15 años a más en 3.0%, con clases básicas de lectura a la salida de las iglesias, parroquias y otros centros de agrupaciones huancavelicanas.	% ejecutado / % presupuestado	%	Gerencia Municipal / Minedu / G. Regional
OCP 4.5. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2028 del total de la población de 15 años a más en 0.0%, creando un censo de los pocos analfabetos que quedan a fin de que tengan talleres de lectura de cuentos y novelas tradicionales de la región	% ejecutado / % presupuestado	%	Gerencia Municipal / Minedu / G. Regional

Perspectiva de los procesos internos:

OCP 5.1. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 50% al 2019 en el distrito de Acoria.	% ejecutado / % presupuestado	Número	PCM / G. Regional
OCP 5.2. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 60% al 2021 en el distrito de Huancavelica.	% ejecutado / % presupuestado	Número	PCM / G. Regional
OCP 5.3. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 70% al 2023 en el distrito de Huando	% ejecutado / % presupuestado	Número	PCM / G. Regional
OCP 5.4. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 80% al 2028 en el distrito de Yauli.	% ejecutado / % presupuestado	Número	PCM / G. Regional



## Capítulo IX: Competitividad de la Provincia de Huancavelica

La competitividad se transcribe en una mayor cabida de forjar mayores niveles de ingresos, acrecentando los niveles de productividad, es ineludible compararse con los competidores con el fin de valorar cuáles son las áreas de acción para mejorar, con el fin de estar al tanto de los elementos en los cuales optimizar en referencia a los competidores.

### 9.1. Análisis Competitivo de la Provincia de Huancavelica

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú [INCORE] (2017), existía una relación directa entre competitividad y desarrollo económico y social; y siete de las ocho regiones más pobres también eran las menos competitivas. El tercio superior está conformado únicamente por regiones de la costa, siendo las tres primeras de la costa sur. Las regiones más competitivas eran (y aún lo son): Lima, Moquegua y Arequipa. Las regiones menos competitivas eran Cajamarca, Loreto y Huancavelica (IPE, 2017b).

Huancavelica es una de las tres regiones que más retrocedió en el INCORE 2017, al caer tres posiciones y ubicarse en el puesto 22. Dicho descenso respondió, principalmente, al peor desempeño del pilar Laboral (seis posiciones), ante la caída en los indicadores de creación de empleo formal (16 posiciones) y del desempleo juvenil urbano (diez posiciones). Además, el deterioro del pilar Instituciones (seis posiciones), se debe a la caída en los indicadores resolución de expedientes judiciales (16 posiciones) y la percepción de la gestión pública (siete posiciones) (IPE, 2017b). En el pilar Económico, Huancavelica escaló una posición y ocupó el penúltimo lugar del pilar. Seis de los ocho indicadores pertenecían al tercer tercio y se ubicó en el último puesto en gasto real por hogar, disponibilidad de servicios financieros y acceso al crédito (IPE, 2017b). En el pilar Salud, Huancavelica era la penúltima por segundo año consecutivo, ya que la región tiene la menor cobertura hospitalaria y la tasa más alta de desnutrición crónica. No obstante, era la primera en acceso a seguro de salud (IPE, 2017b). En el pilar Laboral, Huancavelica descendió seis posiciones, y

es la región menos competitiva. También ocupó los dos últimos lugares en cuatro de los siete indicadores. Los mayores retrocesos se dieron en creación de empleo formal (16 posiciones) y desempleo juvenil urbano (10 posiciones) (IPE, 2017b). El índice de competitividad regional 2017 puede verse en la Figura 22.

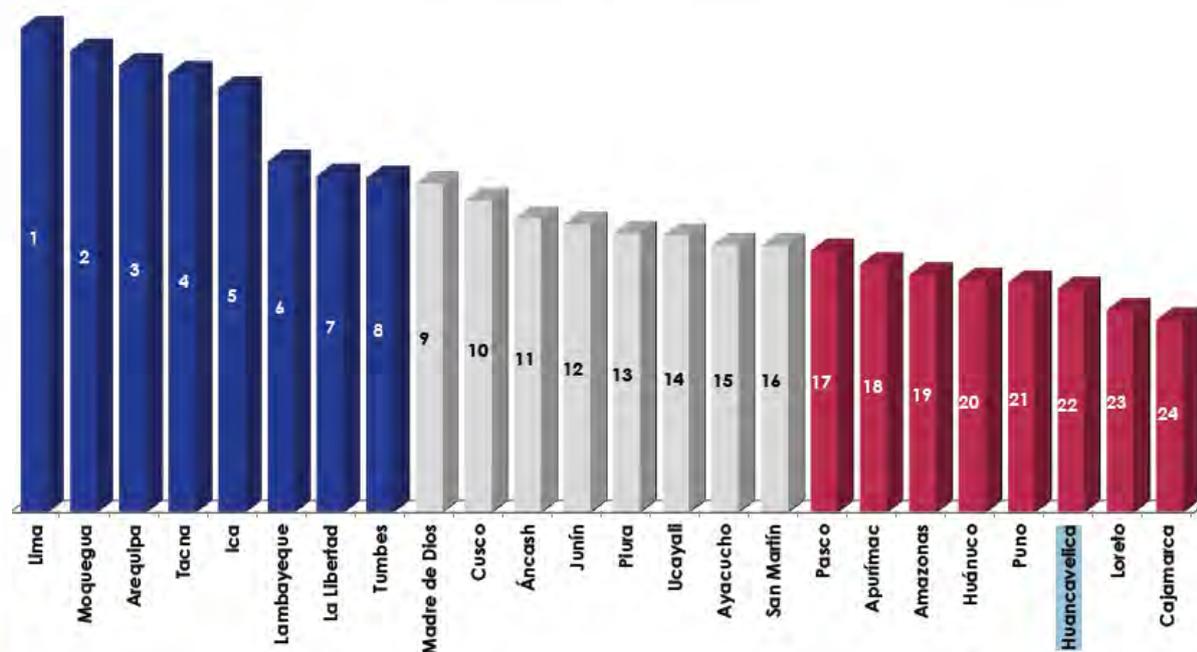


Figura 22. Índice de competitividad regional 2017 de Huancavelica. Tomado del “Índice de competitividad regional (INCORE) 2017,” por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2017b. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

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

Las principales ventajas competitivas de la provincia de Huancavelica son sus atractivos turísticos, que pueden clasificarse en arqueológicos, históricos, gastronómicos, folclóricos y otros. Asimismo, cuenta con una superficie agrícola que podría ampliarse para incrementar sus cultivos de primera necesidad. Por otro lado, la provincia de Huancavelica tiene yacimientos mineros de cobre y zinc. Finalmente, tiene amplias extensiones de territorio de pastoreo, que pueden ser explotados para incrementar la producción agropecuaria, de lana de alpaca y llama, así como carne de alpaca, de bóvidos, porcinos y aves de corral, de alta calidad.

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

En cuanto a identificación de clústeres en la provincia de Huancavelica, existen un alto potencial de incrementar su competitividad y desarrollo económico, no solo para la provincia, sino también para la región. Los siguientes son los principales clústeres identificados.

**Agropecuaria.** Es una de las actividades con mayor trascendencia económica para la provincia de Huancavelica. Respecto a la producción pecuaria, existe una regular producción de leche de vaca, cabra, oveja. También hay demanda de fibra de alpaca y llama; además de carnes de porcinos, ovinos y aves de corral.

**Minería.** La provincia de Huancavelica se dedica a la producción minera de cobre (Castrovirreyna, Doe Run y Buenaventura), plata y plomo (Kolpa, Castrovirreyna y Buenaventura), zinc (Kolpa y Castrovirreyna) y oro (Castrovirreyna y Andes Export).

**Agricultura.** Entre los principales productos de la provincia de Huancavelica se encuentran: papa, alfalfa, arveja grano verde, cebada en grano, haba en grano verde, maíz, choclo, olluco, frijol en grano seco, maíz amiláceo y quinua, producidos en las zonas de Tayacaja, Acobamba y Churcampa. Dicha producción está dirigida al mercado interno en un 16.7%; y un 31.4% orientado al mercado externo y agroindustria.

**Turismo.** La puya de raimondi es una de las plantas más raras del mundo y puede vivir más de 100 años. La floración ocurre una sola vez, y cuando se da, la planta muere. Es una especie en vías de extinción. En la provincia, hay un pequeño bosque de estas plantas en Ccallanapucro, a 14 km de la ciudad de Huancavelica. Allí, existen más de 1,500 ejemplares de esta especie, en un área de 2 km<sup>2</sup>, entre los 3,985 m.s.n.m. y 4,050 m.s.n.m.

De otro lado, a 6 km al sureste de la capital de Huancavelica, hay una antigua cantera aprovechada durante el virreinato y considerada como “la cumplidora gema de la corona

española”, de donde se extraía azogue. En 1571, llegó la fama a Huancavelica debido al hallazgo del elemento, que era utilizado para purificar la obtención de los minerales, otorgándole al Perú como uno de los productores de metales con más alta pureza.

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

Actualmente, los aspectos estratégicos cumplen un rol fundamental en el crecimiento de los clústeres potenciales que posee la provincia de Huancavelica, con competitividad y mayor de negociación con los clientes. El aspecto estratégico de los clústeres le brinda a la provincia de Huancavelica el acceso a economías de escala, una mayor participación en los mercados, cooperación y alianzas con el Gobierno Regional de Huancavelica, el cual promovería facilidades crediticias y tributarias junto con la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (Sunat). Otro aspecto estratégico es la negociación de manera directa con el cliente final, con el fin de eliminar a los intermediarios.

Por último, en materia de innovación, el aspecto estratégico de la tecnificación permitiría reinventar e innovar una mejor producción en la provincia, y de manera más eficiente.

#### **9.5. Conclusiones**

En términos de competitividad, la provincia de Huancavelica aún se encuentra en los últimos lugares entre las demás regiones. Asimismo, allí, la mayoría de indicadores de pobreza se encuentran por debajo de la media nacional. Esto es un indicador de que hay varios aspectos por mejorar, en el objetivo de hacer de Huancavelica una provincia próspera, competitiva y sostenible. Pese a lo anterior, Huancavelica tiene factores que están dentro de los diez mejores del país, entre ellos el índice de explotación minera, con la extracción de cobre y zinc. Por otro lado, existen diversos clústeres en la provincia de Huancavelica, con potencial de mayor desarrollo. Entre ellos están el de turismo gastronómico, el agropecuario,

el agrario y los demás clústeres vinculados, que deberían ser potencializados con apoyo de las autoridades estatales, por medio de políticas y una adecuada promoción financiera.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Luego del desarrollo integral de las etapas del planeamiento, sus resultados permitieron definir estrategias para alcanzar la proyección futura de la provincia de Huancavelica, que está materializada en la visión y sus OLP.

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral propuesto (véase la Tabla 45) –donde se detallan la visión, los intereses, estrategias específicas, principios cardinales, las políticas, OLP, OCP, el tablero de control balanceado, recursos, la estructura organizacional y los planes operacionales– permitirá a la provincia de Huancavelica lograr una gestión sostenible de sus actividades y potencialidades, para mejorar la calidad de vida de su población.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La provincia de Huancavelica no presenta un crecimiento constante y sólido, a pesar del alto potencial de sus principales actividades económicas para sostener este desarrollo. Asimismo, tiene a su favor los indicadores macroeconómicos favorables que evidencia el Perú.
2. El mercado nacional puede ser satisfecho con productos como papa nativa, alfalfa, habas, frijol y quinua, que son los principales cultivos parte de la provincia de Huancavelica. El 67% de la producción anual de papa, sobre todo nativa, es el producto bandera.
3. Después de Puno y Junín, Huancavelica ocupa el tercer lugar entre los principales departamentos productores de trucha.
4. En este planeamiento estratégico se pudo evidenciar que la provincia de Huancavelica cuenta con catorce factores determinantes de éxito externos, siete oportunidades y siete amenazas. Asimismo, tiene catorce factores determinantes de éxito internos, siete fortalezas y siete debilidades.

5. La provincia de Huancavelica tiene como productos potenciales a la lana de ovino, carne de alpaca, carne de cuy y leche. El consumo de carne en la provincia por habitante es 1.7 kg al año.
6. Huancavelica posee productos atractivos con un interesante potencial. Así, se tiene a la palta Hass, papas nativas, quinua orgánica y derivados, trucha congelada, prendas de fibra de alpaca, entre otros. En la provincia de Huancavelica se está impulsando actualmente la producción de perico y langostino.
7. La exportación de plantas medicinales por parte de la provincia de Huancavelica está enfocada al desarrollo de nuevos productos a partir de chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén y otros.
8. Del análisis de competitividad, se determinó que la provincia de Huancavelica tiene una capacidad exportable de algunos productos agrícolas que se producen en menor proporción, como: pimiento morrón, sacha inchi, pepinillo, melón, espárragos y uvas frescas. Esta exportación sería de productos no tradicionales.
9. En conclusión, la provincia de Huancavelica tiene mucho potencial de desarrollo de productos básicos, como: mandarina, maracuyá, habas, maíz, frijol, espárragos; así como crianza y explotación de perico, trucha y langostinos.
10. La provincia de Huancavelica y sus principales clústeres tienen la posibilidad de incursionar en mercados nacionales e internacionales; sin embargo, tienen debilidades en la cadena productiva, así como falta de tecnificación y financiamiento.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda entregar el presente planeamiento estratégico al alcalde de la provincia de Huancavelica Sr. Romulo Cayllahua Paytan para su implementación. Asimismo, el

plan debe ser concertado con los miembros de la comunidad, con el fin de lograr su involucramiento, garantizando transparencia en los procesos de contrataciones.

2. Se recomienda seguir las etapas graduales de transformación de cada objetivo de largo plazo, midiéndolos con ayuda del tablero de control balanceado (del Capítulo VIII).
3. Incrementar las tecnologías y herramientas de innovación del Programa Haku Wiñay, de Foncodes, a aplicarse en los distritos de la provincia de Huancavelica.
4. Aprovechar el clúster de lana de alpaca para fomentar rutas turísticas en donde se muestre todo el proceso de obraje de dicho producto.
5. Desarrollar un circuito turístico de los principales sitios arqueológicos de la provincia de Huancavelica, que incluya a los bosques de puyas de raimondi.
6. Realizar campañas de difusión de la industria de trucha de la provincia en todo el Perú.
7. Se recomienda seguir modelos de otras provincias que lograron erradicar el analfabetismo en su totalidad.

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

El presente plan estratégico busca convertir a Huancavelica en una provincia competitiva e innovadora de recursos tecnológicos, para lograr su atractividad económica, mejorar la calidad de vida de sus pobladores, y que sea un referente de desarrollo en el sur del Perú, y con la oferta de productos con valor agregado.

La implementación del presente plan permitirá que la provincia de Huancavelica logre industrializar sus actividades agrícolas potenciales, lograr el uso de tecnologías sostenibles, optimizar el uso de recursos naturales con sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. De otro lado, también podrá ampliar los servicios básicos de la población a un 80%, e impulsar su desarrollo por medio de la educación y erradicación del analfabetismo.

Al 2028, la provincia de Huancavelica contará con una población con altas capacidades productivas, destacándose los clústeres agropecuarios y las actividades turísticas, que son las actividades con mayor potencial; así como la minería y la agricultura.

También dejará los últimos puestos en el índice de competitividad en relación con las demás provincias y departamentos del país.



Tabla 45

Matriz del Plan Estratégico Integral de la Provincia de Huancavelica

Misión: Gestionar el desarrollo de las principales actividades económicas, mediante el impulso de la educación, cultura y el desarrollo de redes de comunicación viales y tecnológicas, que permitan desarrollar la industria tales como la agricultura, ganadería, minería y turismo, desarrollando la generación de empleo, así como el desarrollo sostenible de empresas locales y atrayendo inversiones nacionales y extranjeras.											
Visión: Huancavelica al 2028 será una provincia moderna y competitiva a nivel económico de forma diversificada, mediante el desarrollo de sus principales actividades económicas como la exportación agrícola de sus productos tradicionales y no tradicionales, así como de sus productos agropecuarios, impulsando la piscicultura y el desarrollo de una minería responsable. Buscando de esta manera la atracción del turismo. Siempre bajo las adecuadas políticas que favorezcan la dinámica comercial de manera formal generando empleo; y buscando mejorar la calidad de vida de sus habitantes reduciendo el analfabetismo y los índices de victimización de la provincia											
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo								Políticas		
Estrategias	OLP 1: Al 2028, Huancavelica duplicará de 155 mil turistas hospedados en el 2011 a 300,000 turistas hospedados.	OLP 2: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como lana ovina, fibra de vicuña, café verde, de US\$ 1'022,654 a US\$ 2'045,308.	OLP 3: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como pimienta morrón, sachá inchi, semillas de pepinillo y melón, espárragos y uvas frescas de US\$ 837,781 en el 2012 a US\$ 1'675,562.	OLP 4: Al 2028, Huancavelica reducirá el analfabetismo al 0%, siendo al 2011 un 14.3% del total de la población de 15 años a más.	OLP 5: Huancavelica reducirá la empleabilidad informal de 89% en el 2015 al 40% al 2028.	OLP6: Disminuir el índice de victimización para la población de 15 y más años de edad, víctima de algún hecho delictivo, del 31.6% en el 2015 al 10% al 2028.	OLP 7: Al 2028, Al 2028, Huancavelica duplicará la producción mensual de cobre, zinc y plomo de 3083.1 toneladas métricas finas en el 2017 a 6166.2 toneladas métricas finas	OLP 8: Al 2028, Huancavelica duplicará la exportación de trucha de US\$ 7'584,000 en el 2016 a US\$ 15'168,000.		Valores:	
Implementar rutas turísticas para una diversificación conglomerada del turismo ferroviario del tren macho como atractivo turístico (F7, O2, O4).	X				X		X			Política 1: Desarrollar campañas anticorrupción dentro de la provincia en las instituciones policiales, municipales y gubernamentales.	a. Responsabilidad: Compromiso hacia el cumplimiento de los objetivos en los plazos establecidos, salvaguardando el bienestar de la sociedad y medio ambiente.
Generar canales de distribución para una diversificación conglomerada de la mandarina y maracuyá en los mercados de mayor demanda del país.			X		X						b. Respeto: A las tradiciones, costumbres, a los habitantes y los miembros del equipo de trabajo del gobierno.
Generar canales de distribución para una diversificación horizontal de la carne de alpaca y llama en mercados limeños (D4, O2).		X			X					Política P2: Promocionar campañas de vacunación en la provincia para la población infantil.	c. Honestidad: Cada decisión por parte del gobierno debe ser ejecutada con transparencia y sin faltar a la verdad.
Implementar la promoción del desarrollo de productos turísticos de aventura en los atractivos turísticos de Huancavelica (D7, O1, O3).	X				X			X			d. Comunicación: El trabajo en equipo implica crear un ambiente de participación y respeto de opiniones. Así como definir claramente los canales de comunicación.
Desarrollar productos para emprendedores locales con el fin de mejorar la empleabilidad de la provincia.			X		X	X	X	X		Política P3: Comprometer a los habitantes de la provincia en promover el turismo y el turismo gastronómico.	e. Desarrollo sostenible: Buscar que todo éxito alcanzado perdure, el gobierno velará por la mejora continua.
Invertir en desarrollo de nuevos productos a partir de plantas medicinales chaca piedra, canchalagua, quishuar, muña, retama, llantén (D1, D3, A2, A1).			X		X						
Desarrollar alianzas estratégicas con las universidades para extraer máximo beneficio de plantas medicinales exportadas (D2, D3, D4, A2, A3).	X		X		X	X				Política 4: Promover los sitios arqueológicos en redes sociales de los habitantes de la provincia.	Código de Ética:
Desarrollar mercados para productos potenciales aun no exportados (D1, D2, D3, D4, D5, A1, A2, A3).	X	X	X		X			X	X		a. Salud, seguridad y medio ambiente: La salud y seguridad de nuestra población es lo más importante y así mismo cumplir con las normas ambientales.
Desarrollar de mercado nacional con la trucha huancavelicana (F6, O1, O4).	X								X	Política P5: Promover la formalidad en los negocios de las empresas.	b. Derechos laborales y prácticas laborales: Proteger y respetar los derechos humanos evitando cualquier tipo de complicidad en el abuso de los mismos. Tratar con dignidad, respeto y justicia a todos los trabajadores y población. Conducir todas las tareas y operaciones en forma socialmente responsable.
Dotar mecanismos de comercio exterior a fin de crear una alianza estratégica con las asociaciones para exportar trucha a china en grandes volúmenes.					X				X		c. Controles financieros y de operación: Buscar que todos los proyectos de desarrollo cumplan con todos los controles dispuestos por el Estado, y que se registre de manera contable, legal y financiera, todo movimiento de dinero de forma precisa, verídica, oportuna, transparente y comprensible.
Capacitar a los agricultores para un atrincheramiento reducción de costos en mejora continua de la industria agropecuaria (D3, D4, O2).										Política 6: Erradicar las prácticas de contaminación ambiental por parte de la minería.	d. Conflicto de intereses, regalos, entretenimiento y cortesías: Todos los miembros del equipo de gobierno, así como los proveedores, subcontratistas, y demás involucrados, no deberán recibir beneficios inapropiados con motivo de relación directa con el gobierno o realizar actividades que representen algún tipo de conflicto de intereses.
Suscribir convenios para una aventura conjunta con las empresas mineras para el manejo y comercialización de residuos sólidos que perjudiquen a la población de Huancavelica (D5, O5, O1).								X			e. Anticorrupción: Se espera que, en la ejecución de los proyectos propuestos, tareas y/u operaciones y actividades propias del gobierno, así como de los proveedores y subcontratistas, se conduzcan con apego a cualquier legislación que les sea aplicable, con el compromiso de actuar conforme a las mismas en todo momento, hacia sus contrapartes y hacia terceros.
Suscribir políticas regionales para un atrincheramiento de actuales negocios para combatir la inestabilidad económica (F1, F3, F6, F7, A3, A1, A2).		X	X		X				X		f. Recursos del gobierno: Los recursos de la provincia de Huancavelica incluyen propiedad, activos, propiedad intelectual e información confidencial. Se espera que los trabajadores, proveedores y subcontratistas, salvaguarden los recursos que sean utilizados en el curso del trabajo que se esté realizando, para que los mismos sean utilizados únicamente para propósitos legítimos del desarrollo y protección de los intereses del gobierno.
Fortalecer alianzas entre agricultores de la provincia para una integración horizontal con competidores de las principales ciudades productoras de la mandarina y maracuyá.			X		X					Política 7: Erradicar la explotación infantil y la trata de personas en la provincia.	
Balance Score Card	Objetivos Corto Plazo								Tablero de Control		
Perspectiva financiera.	OCP 2.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana ovina a US\$ 1'227,184, el 2019.	OCP 2.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la fibra de vicuña a US\$ 1'431,715, el 2021.	OCP 2.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como el café verde a US\$ 1'636,246, el 2023.	OCP 2.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la lana de alpaca en US\$ 1'840,777, al 2025.	OCP 2.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agropecuarios tradicionales como la trucha en US\$ 2'045,308, al 2028.	OCP 3.1. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el pimienta morrón en US\$ 1'005,337, al 2019.	OCP 3.2. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como el sachá inchi en US\$ 1'172,893, al 2021.	OCP 3.3. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las semillas de pepinillo y melón en US\$ 1'340,449, al 2023.	OCP 3.4. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como los espárragos en US\$ 1'508,005, al 2025.		
	OCP 3.5. Huancavelica incrementará la exportación de productos agrícolas no tradicionales como las uvas frescas en US\$ 1'675,562, al 2028.	OCP 7.1. Huancavelica producirá 3545.565 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2020.	OCP 7.2. Huancavelica producirá 3853.875 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2022.	OCP 7.3. Huancavelica producirá 4624.65 toneladas métricas finas de cobre, zinc y plomo al 2024.	OCP 8.1. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 15%, al 2019.	OCP 8.2. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 25%, al 2022.	OCP 8.3. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 50%, al 2024.	OCP 8.4. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 75%, al 2026.	OCP 8.5. Huancavelica incrementará la exportación de trucha en un 100%, al 2028.		
Perspectiva del cliente.	OCP 1.1. Huancavelica incrementará a 200 mil turistas hospedados en el 2019, fomentando el turismo gastronómico de la provincia	OCP 1.2. Huancavelica incrementará a 220 mil turistas hospedados en el 2021 a través de campañas de redes sociales.	OCP 1.3. Huancavelica incrementará a 240 mil turistas hospedados en el 2023 entrelazando rutas de turismo entre Arequipa y Cusco	OCP 1.4. Huancavelica incrementará a 270 mil turistas hospedados en el 2025 desarrollando turismo de aventura	OCP 1.5. Huancavelica incrementará a 300 mil turistas hospedados en el 2028, gracias al impulso de la marca "Huancavelica-Perú"	OCP 6.1. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de dinero, carteras, celulares a 30% al 2020.	OCP 6.2. Huancavelica reducirá el índice de victimización reduciendo el robo de vehículos a 25% al 2022.				
	OCP 5.1. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 50% al 2019 en el distrito de Acoria.	OCP 5.2. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 60% al 2021 en el distrito de Huancavelica.	OCP 5.3. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 70% al 2023 en el distrito de Huando	OCP 5.4. Huancavelica incrementará los servicios básicos de agua potable y luz al 80% al 2028 en el distrito de Yauli.				Perspectiva interna.			
Perspectiva de aprendizaje.	OCP 4.1. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2019 del total de la población de 15 años a más en 12.5%, creando una escuela nocturna para que terminen la primaria nos huancavelicanos que no completaron ese grado de instrucción	OCP 4.2. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2021 del total de la población de 15 años a más en 10.0%, continuando con las clases para los que no terminaron la secundaria.	OCP 4.3. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2023 del total de la población de 15 años a más en 7.5%, fomentando talleres gratuitos para los huancavelicanos que nunca fueron al colegio.	OCP 4.4. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2025 del total de la población de 15 años a más en 3.0%, con clases básicas de lectura a la salida de las iglesias, parroquias y otros centros de agrupaciones huancavelicanas.	OCP 4.5. Huancavelica reducirá el analfabetismo al 2028 del total de la población de 15 años a más en 0.0%, creando un censo de los pocos analfabetos que quedan a fin de que tengan talleres de lectura de cuentos y novelas tradicionales de la región			Perspectiva de aprendizaje.			
Recursos humanos.											
Recursos tecnológicos.											

## Referencias

- BCRP. (2017). *Síntesis. Reporte de inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017-sintesis.pdf>.
- BCRP. (2018). *Huancavelica: Síntesis de Actividad Económica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2017/presentacion-huancavelica-12-2017.pdf>.
- Cifras de la corrupción en Huancavelica. (2015). *Diario Correo*. <https://diariocorreo.pe/ciudad/corrupcion-en-la-region-638665/>.
- El tesoro de Santa Bárbara: la mina que se convirtió en ciudad. (2011). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/amp/sociedad/lima/tesoro-santa-barbara-mina-que-se-convirtio-ciudad-noticia-991479>.
- En Huancavelica más de 6 mil hogares utilizan tecnologías productivas de Haku Wiñay. (2017). *Foncodes*. <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/comunicacion-e-imagen/noticias-y-comunicaciones/item/882-en-huancavelica-mas-de-6-mil-hogares-utilizan-tecnologias-productivas-de-haku-winay>.
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2003). *Plan estratégico de desarrollo regional concertado y participativo de Huancavelica 2004 al 2015*. Autor. Recuperado de [https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/9\\_pedrc\\_huancavelica\\_2004\\_2015.pdf](https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/9_pedrc_huancavelica_2004_2015.pdf).
- Gobierno Regional de Huancavelica. (2015). *plan de desarrollo regional concertado huancavelica al 2021*. Recuperado de <http://www.regionhuancavelica.gob.pe/observatorio-nna/descargas/PDC%20REGIONAL/PRDC%202021.pdf>.

Haku Wiñay: Seis mil hogares usan la tecnología productiva en Huancavelica. (2017). *Diario La Republica*. <http://larepublica.pe/economia/863720-haku-winay-seis-mil-hogares-usan-la-tecnologia-productiva-en-huancavelica>.

Huancavelica mantiene la cifra más alta de analfabetismo con 14.3%. (2017). *Universidad Continental*. Recuperado de <https://ucontinental.edu.pe/noticias/huancavelica-mantiene-la-cifra-mas-alta-analfabetismo-14-3/>.

INCORE. (2015). *Huancavelica*. Recuperado de [http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore\\_2015\\_-\\_huancavelica.pdf](http://www.ipe.org.pe/sites/default/files/u3/incore_2015_-_huancavelica.pdf).

INEI. (2015). *Nota de Prensa*. Recuperado de <http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentos/varios/SEGURO.pdf>.

INEI. (2017). *Huancavelica*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1450/cuadros/huancave/2\\_8\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1450/cuadros/huancave/2_8_1.pdf).

INEI. (2018). *Departamento de Huancavelica. Sectores Economicos*. Autor. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1518/huancave.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1518/huancave.htm).

INEI. (2018b). *Censos Nacionales 2017: XII de Población y VII de Vivienda*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1530/libro.pdf).

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: Principales Indicadores Departamentales 2007-2011*. Autor. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap09.pdf>.

- Mayo, R. (2011). *El tesoro de Santa Bárbara: la mina que se convirtió en ciudad*. Diario El Comercio. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/tesoro-santa-barbara-mina-que-se-convirtio-ciudad-noticia-991479>.
- Mincetur. (2012). *Exportacion de productos tradicionales y no tradicionales*. Autor. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Huancavelica/Ficha\\_Huancavelica.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Huancavelica/Ficha_Huancavelica.pdf).
- Mincetur. (2016). *PENTUR al 2025*. Recuperado de [http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM\\_Nro\\_115\\_2016\\_Pentur\\_Proyecto.pdf](http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_115_2016_Pentur_Proyecto.pdf).
- Mincetur. (2017). *Informe Multianual de Inversiones en Asociaciones Publico Privadas año 2017*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_privada/app/IMI\\_APP\\_2017\\_MINCETUR.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/app/IMI_APP_2017_MINCETUR.pdf).
- MINEDU. (2014). *Evaluación Censal de Estudiantes 2013*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/03/HUANCAVELICA.pdf>.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2015). *Avances y perspectivas del sector agrario en la region Huancavelica*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-huancavelica-2015.pdf>.
- Ministerio de Defensa. (2017). *Reseña Historica*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/historia.php>.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Ficha de analisis de gestion multianual de la Municipalidad de Huancavelica*. Lima:Perú: Autor. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/imgf/gob\\_local/IMGF2017\\_0857.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/imgf/gob_local/IMGF2017_0857.pdf).

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017). *Marco macroeconómico multianual 2018-2021*.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2018\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf).

Ministerio de la Producción. (2016). *Huancavelica Sumario regional*. Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Huancavelica.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Huancavelica.pdf).

Ministerio de la Producción. (2016). *Huancavelica Sumario Regional*. Recuperado de

[http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc\\_03/Regionales/Huancavelica.pdf](http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Huancavelica.pdf).

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

*desarrollo*. Autor. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas\\_carreteras/obras\\_mapas/Huancavelica.pdf](https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Huancavelica.pdf).

Ministerio de Vivienda Construcción y Saneamiento. (2017). *Huancavelica Salud es vida*.

Recuperado de <http://www3.vivienda.gob.pe/s->

[Departamental/documentos/HUANCAVELICA.pdf](http://www3.vivienda.gob.pe/s-Departamental/documentos/HUANCAVELICA.pdf).

Movimiento Regional Huancavelica Sostenible. (2018). *Plan de Gobierno de la Provincia de*

*Huancavelica*. Recuperado de <http://peruvotoinformado.com/descargas/pg/plan-de-gobierno-de-ryder-apolinar-chino-montes.pdf>.

Municipalidad de Huancavelica. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo Urbano de la*

*Ciudad de Huancavelica*. Recuperado de

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/CATASTRO/diag21.pdf>.

Municipalidad Metropolitana de Lima. (2016). *Plan Regional de Seguridad Ciudadana de*

*Lima Metropolitana 2016*. Recuperado de

<http://www.munlima.gob.pe/images/coresec/03-PLAN-REGIONAL-DE-SEGURIDAD-CIUDADANA-DE-LIMA-METROPOLITANA-2016.pdf>.

Municipalidad provincial de Huancavelica. (2011). *Plan de desarrollo concertado provincial de Huancavelica*. Autor. Recuperado de

<http://www.munihuancavelica.gob.pe/es/documentosgestion/pdc.pdf>.

Peru Travel. (2010). *Donde ir*. <https://www.peru.travel/es-es/donde-ir/huancavelica.aspx>.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Perú al encuentro del Bicentenario*.

Recuperado de <https://www.presidencia.gob.pe/docs/memoria-gobierno-2017.pdf>.

Proinversion. (2015). *Ferrocarril Huancayo Huancavelica*. Recuperado de

[https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/SALA\\_PRENSA\\_INFOGRAFIAS/infografias/Infografia-Tren-Macho-Arte-Final.pdf](https://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/1/JER/SALA_PRENSA_INFOGRAFIAS/infografias/Infografia-Tren-Macho-Arte-Final.pdf).

Proinversion. (2016). *Inversiones estratégicas. Ferrocarril Huancayo - Huancavelica*. Autor. Recuperado de

<http://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=8161>.

PromPeru. (2012). *Huancavelica*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/Pecex/avance\\_regiones/Huancavelica/Ficha\\_Huancavelica.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/avance_regiones/Huancavelica/Ficha_Huancavelica.pdf).

PromPeru. (2016). *Huancavelica*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_HUANCAVELICA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANCAVELICA.PDF).

SENASA. (2018). *Huancavelica: Senasa supervisa producción agroecológica de papa nativa en Chacapampa*. Recuperado de

<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/huancavelica-senasa-supervisa-produccion-agroecologica-de-papa-nativa-en-chacapampa/>.

SIICEX. (2016). *Huancavelica*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF\\_GEN\\_HUANCAVELICA.PDF](http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_HUANCAVELICA.PDF).

SIICEX. (2018). *Partidas Arancelarias de la Region*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?\\_page\\_=290.20600&pregion=15](http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=290.20600&pregion=15).

