

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Región de Cajamarca**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**José Manuel Chumbiray Barrientos**

**Rafael Ricardo Luna Victoria Santolalla**

**Mariela Sandoval Pintado**

**Carlos Enrique Soto Limo**

**Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada**

**Surco, julio de 2018**

## **Dedicatoria**

A mi esposa, hijos, padres y hermanos por su inmenso apoyo en esta etapa de formación profesional.

José Manuel Chumbiray Barrientos

A mi esposa, compañera y soporte incondicional, a mi hijo, a mi familia, este logro es porque ustedes están allí.

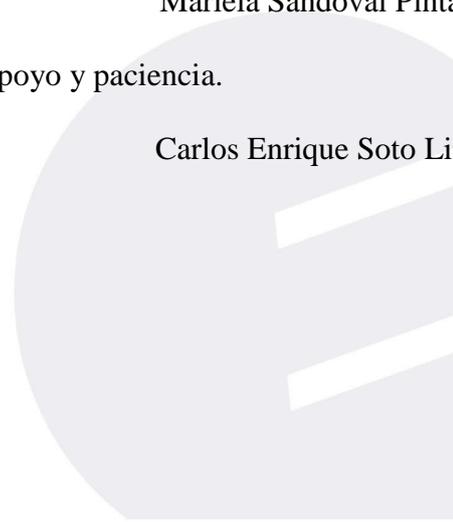
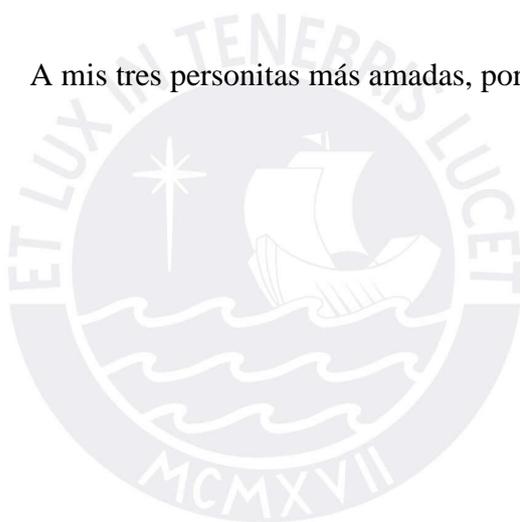
Rafael Ricardo Luna Victoria Santolalla

A mis papás y hermana por ser fuente de inspiración y motivación diaria y a mi novio por ser mi soporte y apoyo en esta etapa de formación personal y profesional, a ustedes dedico este logro.

Mariela Sandoval Pintado

A mis tres personitas más amadas, por todo su apoyo y paciencia.

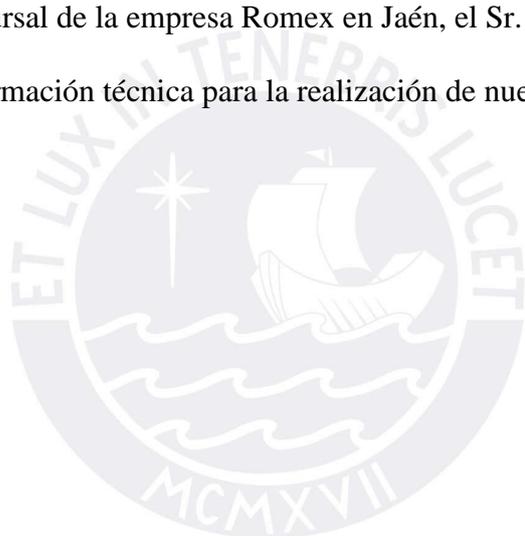
Carlos Enrique Soto Limo



## **Agradecimientos**

Expresamos el más sincero agradecimiento al profesor Carlos Bazán por el oportuno asesoramiento en la elaboración de la tesis; gracias al apoyo entregado se ha logrado culminar el presente plan estratégico. Agradecemos también a la plana docente y administrativa por los conocimientos y soporte brindados durante el desarrollo del MBA Gerencial realizado en CENTRUM Católica.

Agradecemos a la población de Cajamarca y su predisposición a compartir con nosotros sus necesidades para nuestra investigación y en especial a la regidora del Gobierno Regional de Cajamarca, la Sra. Liliana Fernández y a la directora del Centro de Educación Técnico-Productiva – CETPRO Cajamarca, la Sra. Nelly Cotrina. Gracias, al Jefe de la Sucursal de la empresa Romex en Jaén, el Sr. William Alvarado, por brindarnos la información técnica para la realización de nuestro plan estratégico.



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo tiene como finalidad presentar el plan estratégico asignado a la Región Cajamarca para su desarrollo social y económico, en base a una visión enfocada en el bienestar y el desarrollo de la población. Cajamarca es la cuarta Región con mayor densidad poblacional a nivel nacional y cuenta con un territorio geográfico andino y de ceja de selva el cual posee diversos recursos naturales. El presente plan estratégico propone hacer uso de estos recursos naturales de manera responsable y amigable con el medio ambiente para generar valor y bienestar social a los pobladores de Cajamarca sobre todo considerando que al ser esta la región más pobre a nivel nacional necesita un cambio profundo en todos los niveles jerárquicos para otorgar a sus pobladores el bienestar económico y social que tanto anhelan.

El sector minero de Cajamarca representa la mayor fuente de ingresos para la región, significando el 30.5% de su PBI y en cartera presenta nuevos proyectos como Michiquillay lo que impulsará aún más esta actividad económica. En este sentido será determinante una gestión activa del Gobierno Regional para alinear las expectativas de los grupos de interés y reducir o aminorar los conflictos sociales. Como segunda fuente de ingresos se cuenta con la agroexportación de café y berries, que son productos altamente valorados en mercados internacionales. Esta industria es inclusiva y permite la participación de los habitantes de Cajamarca haciendo uso de sus mejores recursos como agua y suelo. Será determinante que el Gobierno Regional dote de aptitudes, conocimiento y competencias que aceleren la integración de los habitantes en estas actividades económicas. El plan estratégico contribuye con el progreso económico y social de la Región de Cajamarca al presentar un conjunto de estrategias que permitan alcanzar la visión deseada.

## Abstract

The objective of this document is to propose a strategic plan for the region of Cajamarca in Peru, in order to achieve an appropriated level of social and economic development among its people. Cajamarca is the fourth region with more population density in Peru and also has Andean and high jungle geographical territory with many natural resources. This strategic plan proposes to use the natural resources in a responsible and eco-friendly way to create value and social welfare among the inhabitants of Cajamarca especially considering that this is the poorest region in Peru and needs a big change at all hierarchical levels to grant its inhabitants the economic and social well-being that they desire.

Mining industry in Cajamarca represents the most important economical source for the region, it consists of 30.5% of the GDP and also has the Michiquillay project in its portfolio which will boost more this economic activity. In this way, it will be decisive to have an active participation of the Regional Government of Cajamarca, in order to satisfy the stakeholders expectations and also reduce the social conflicts. As a second economical source we consider the exportation of coffee and berries; which are really appreciated products worldwide. This is an inclusive industry and allows the help of Cajamarca inhabitants by using their best resources like water and soil. It will be decisive that the Regional Government of Cajamarca brings abilities, knowledge, and competencies that foster the integration of the inhabitants on those economical activities. This strategic plan contributes with the economic and social progress of the region of Cajamarca by proposing a group of strategies that allows to reach the desired vision.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Región de Cajamarca.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	19
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>21</b>
2.1. Antecedentes .....	21
2.2. Visión.....	23
2.3. Misión .....	24
2.4. Valores .....	25
2.5. Código de Ética.....	26
2.6. Conclusiones .....	26
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>27</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	27
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales .....	27
3.1.2. Potencial nacional .....	28
3.1.3. Principios cardinales .....	32
3.1.4. Influencia del análisis en la Región Cajamarca .....	33
3.2. Análisis Competitivo del País .....	34
3.2.1. Condiciones de los factores .....	34
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	35
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	36
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	37

3.2.5. Influencia del análisis en la región Cajamarca .....	37
3.3. Análisis del Entorno PESTE.....	37
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....	38
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras.....	40
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas .....	43
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas.....	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales .....	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos [MEFE] .....	48
3.5. Análisis de Cajamarca y sus Competidores .....	48
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	48
3.5.2. Poder de negociación de los compradores .....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	53
3.6. Cajamarca y sus Referentes .....	53
3.7. Matriz Perfil Competitivo [MPC] y Matriz Perfil Referencial [MPR].....	53
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>57</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	57
4.1.1. Administración y gerencia .....	57
4.1.2. Marketing y ventas.....	60
4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura .....	62
4.1.4. Finanzas y contabilidad.....	63
4.1.5. Recursos humanos .....	68
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones .....	70
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo .....	70

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos [MEFI] .....	71
4.3. Conclusiones .....	72
<b>Capítulo V: Intereses de la Región de Cajamarca y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>74</b>
5.1. Intereses de la Región de Cajamarca .....	74
5.2. Potencial de Cajamarca.....	76
5.3. Principios Cardinales de la Región de Cajamarca .....	79
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales [MIO].....	81
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	82
5.6. Conclusiones .....	83
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>85</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	85
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	88
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	90
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	93
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	94
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	96
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	97
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	97
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	97
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	98
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	98
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	98
6.13. Conclusiones .....	107
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>108</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	108

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	111
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	111
7.4. Estructura Organizacional de Cajamarca.....	111
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	115
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	115
7.7. Gestión del Cambio.....	116
7.8. Conclusiones .....	118
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>119</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	119
8.1.1. Aprendizaje interno.....	119
8.1.2. Procesos .....	119
8.1.3. Clientes .....	120
8.1.4. Financiera.....	120
8.2. Tablero de Control Balanceado [Balanced Scorecard].....	120
8.3. Conclusiones .....	120
<b>Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca .....</b>	<b>122</b>
9.1. Análisis Competitivo de la Región de Cajamarca .....	122
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Cajamarca .....	126
9.2.1. Competitividad con respecto a la Industria Minera .....	127
9.2.2. Competitividad con respecto a la Industria de Productos Agroexportables .....	127
9.3. Conclusiones .....	127
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>129</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	129
10.2. Conclusiones Finales .....	129
10.4. Futuro de Cajamarca .....	134

<b>Referencias.....</b>	<b>136</b>
<b>Apéndice A: Entrevista a Liliana Fernández .....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndice B: Entrevista a Nelly Cotrina.....</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a William Alvarado.....</b>	<b>152</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Uso de la Tierra Región Cajamarca</i> .....	6
Tabla 2	<i>Cajamarca: Superficie y Población al 2015</i> .....	8
Tabla 3	<i>Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual según Regiones</i> .....	9
Tabla 4	<i>Indicadores del Sector Educativo en la Región de Cajamarca</i> .....	10
Tabla 5	<i>Población Provincial de la Región de Cajamarca</i> .....	13
Tabla 6	<i>Producción de Café en la Región de Cajamarca</i> .....	14
Tabla 7	<i>Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia</i> .....	18
Tabla 8	<i>Cajamarca - Inversión en Minería (Miles de US dólares)</i> .....	19
Tabla 9	<i>Componentes de la Visión Actual de Cajamarca</i> .....	22
Tabla 10	<i>Componentes de la Misión Actual de Cajamarca</i> .....	23
Tabla 11	<i>Componentes de la Visión Propuesta de Cajamarca</i> .....	24
Tabla 12	<i>Componentes de la Misión Propuesta de Cajamarca</i> .....	25
Tabla 13	<i>Matriz de Interés Nacional</i> .....	28
Tabla 14	<i>Oferta y Demanda Global 2007 – 2016 (Variación Porcentual)</i> .....	30
Tabla 15	<i>Cuadro Comparativo de la Defensa de América Latina y Caribe al 2016</i> .....	32
Tabla 16	<i>Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo el Año Anterior</i> .....	41
Tabla 17	<i>Tasa de Desempleo Urbano, Según Principales Características y Región Natural</i> .....	44
Tabla 18	<i>Perú: Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad, 1997-2015</i> .....	45
Tabla 19	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	49
Tabla 20	<i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	54
Tabla 21	<i>Matriz de Perfil Referencial</i> .....	55

Tabla 22	<i>Gasto Público Corriente</i> .....	65
Tabla 23	<i>Presupuesto Inicial y Modificado de la Región Cajamarca en el Año 2018</i> .....	68
Tabla 24	<i>Avance de Ejecución Presupuestal Anual (Porcentaje) – Periodo 2008-2015</i> .....	68
Tabla 25	<i>Porcentaje de Población Económicamente Activa Desglosada por Ocupada, Informal y Formal – Periodo 2015</i> .....	69
Tabla 26	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	71
Tabla 27	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	81
Tabla 28	<i>Matriz FODA</i> .....	87
Tabla 29	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i> .....	89
Tabla 30	<i>Matriz BCG</i> .....	92
Tabla 31	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	99
Tabla 32	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Parte 1</i> .....	100
Tabla 33	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Parte 2</i> .....	101
Tabla 34	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	102
Tabla 35	<i>Matriz de Ética</i> .....	103
Tabla 36	<i>Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia</i> .....	104
Tabla 37	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	105
Tabla 38	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	106
Tabla 39	<i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	112
Tabla 40	<i>Recursos Financieros</i> .....	113
Tabla 41	<i>Políticas de Cada Estrategia Retenida</i> .....	114
Tabla 42	<i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i> .....	121
Tabla 43	<i>Plan Estratégico Integral (PEI)</i> .....	135

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca.....	4
<i>Figura 2.</i> Mapa de la Región de Cajamarca.....	6
<i>Figura 3.</i> Gasto en Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación.....	46
<i>Figura 4.</i> Gasto en I+D Como Porcentaje del PBI por CONCYTEC, 2017.....	46
<i>Figura 5.</i> Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca.....	59
<i>Figura 6.</i> Resultado del Pilar Economía del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.....	64
<i>Figura 7.</i> Inversiones 2015 – gastos.....	66
<i>Figura 8.</i> Inversiones 2015 - gastos.....	67
<i>Figura 9.</i> Matriz PEYEA para la Región Cajamarca.....	90
<i>Figura 10.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para la Región Cajamarca.....	93
<i>Figura 11.</i> Matriz Interna Externa (MIE) para la Región Cajamarca.....	94
<i>Figura 12.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) para la Región Cajamarca.....	96
<i>Figura 13.</i> Organigrama Propuesto para el Gobierno Regional de Cajamarca.....	115
<i>Figura 14.</i> Análisis del Diamante de Porter para la Región Cajamarca.....	122

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

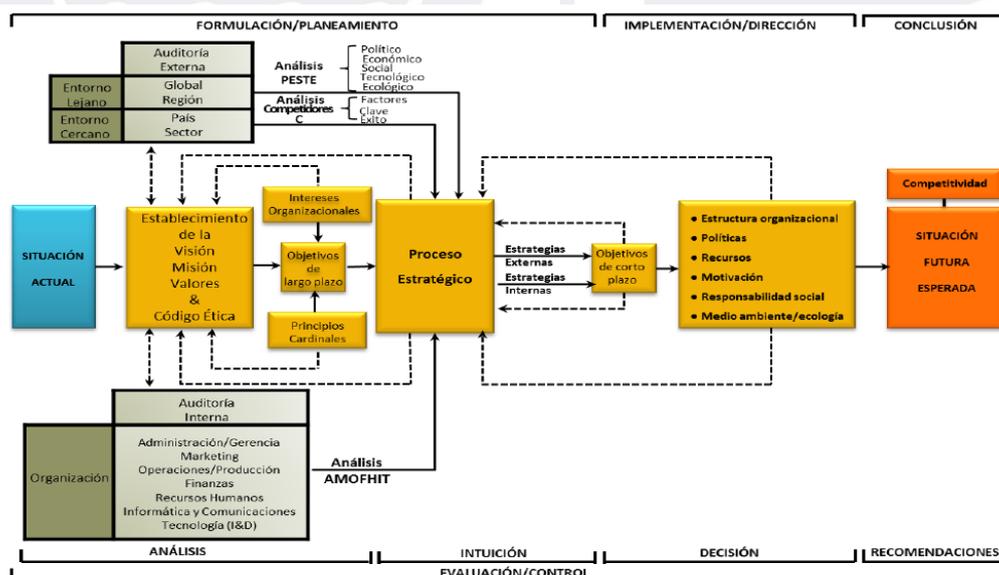


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

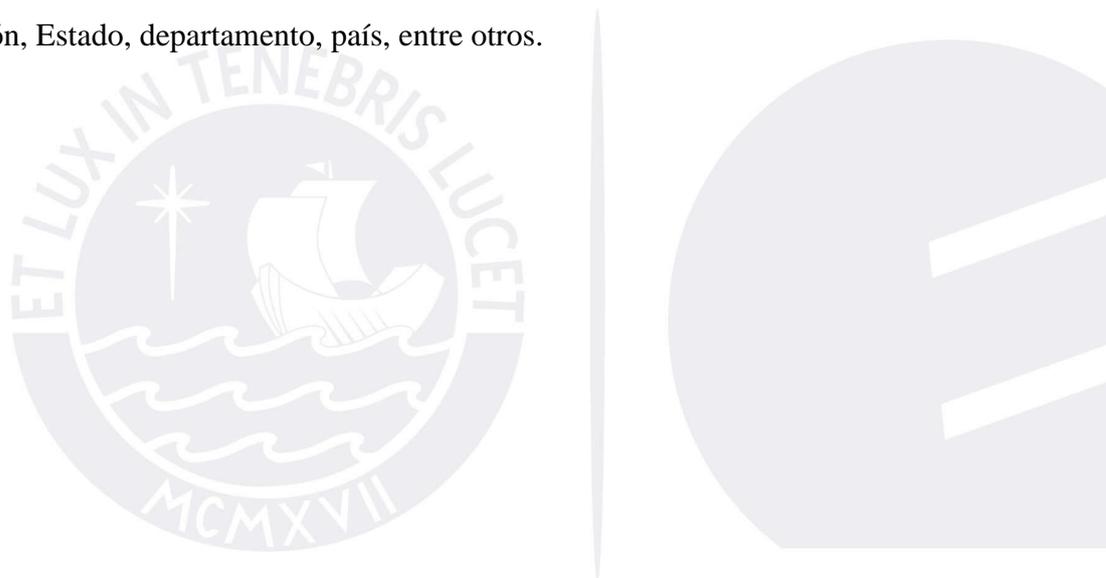
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General de la Región de Cajamarca

### 1.1. Situación General

Para profundizar en una mayor comprensión de la situación actual de la Región de Cajamarca, es importante conocer su historia, demografía, fuentes económicas y otros aspectos relevantes, todo ello será de utilidad para dirigir las iniciativas de desarrollo. La región Cajamarca se caracteriza porque en ella ocurrieron los primeros encuentros entre las culturas andina e hispánica. En esta región ocurrieron los primeros conflictos políticos y debilitamiento del incanato, producto de la participación de los españoles con un armamento y tecnología superior. Los españoles, inicialmente, no tuvieron rechazo debido a que parte de la población facilitó la conquista española, ello debilitó el fortalecimiento del incanato como forma de gobierno autónomo. Los españoles formaron una colonia en Cajamarca y establecieron un modelo de administración centralista, al que rendían cuentas y desde el cual se recibían las órdenes. Aun cuando se observa en la actualidad un modelo de gobierno nacional con administraciones regionales, es inevitable hallar similitudes con la fuerte dependencia centralista de la época de la colonización española. En la costa peruana se concentra más de la mitad de la producción industrial y los recursos del Estado (BCRP, 2007).

El 11 de febrero de 1855 se crea la Región de Cajamarca, producto de la rebelión cajamarquina que buscaba autonomía e independencia de Trujillo. Hasta ese momento existían profundas diferencias económicas y sociales entre los hacendados, provenientes de Trujillo, y los rurales locales. La rebelión significó una consagración de su identidad histórica. Posteriormente, entre el año 1900 y 1940, ocurre una gran integración social y económica entre las ciudades de Chiclayo, Cajamarca y Trujillo: existía una red vial transversal a estas tres ciudades adicionales a su cercanía geográfica, que potenció la aparición de industrias como latifundios azucareros en La Libertad y Lambayeque.

Cajamarca proveía a estas industrias la mano de obra, alimentos e insumos para llevar a cabo la actividad económica (BCRP, 2007).

De un modelo de desarrollo basado en la agricultura, pasa, desde los años 1940 hasta 1990, a un desarrollo basado en la ganadería láctea. Como hito principal, la instalación de la compañía Nestlé en 1947 representó una fuerte demanda por la compra de producción lechera a los ganaderos locales, lo cual promovió el fortalecimiento de esta industria. La reforma agraria desarticuló las iniciativas capitalistas ganaderas, debido a que interrumpió la expansión a través del reparto de tierras y ganado. En la actualidad, Cajamarca se enfrenta a retos de desarrollo que buscan apoyarse en la ganadería, la agricultura y la minería. Este tercer modelo de desarrollo inicia con la instalación y explotación minera Yanacocha en 1993; a partir de ese evento aparecen situaciones antes desconocidas para los pobladores y organizaciones de Cajamarca, entre ellas se identifican la contaminación ambiental, la inequidad en distribución de beneficios a la comunidad y las controversias (BCRP, 2007). Entre sus principales problemas se identifican: (a) Altos niveles de pobreza, (b) menor escolaridad, (c) alta tasa de analfabetismo, (d) fuerte desnutrición infantil en niños menores de cinco años y (e) el menor número de profesionales de salud para atender la población. En actividades económicas, se concentran principalmente en las primarias, y dejan a un segundo plano el secundario manufacturero. Es por ello que los esfuerzos y gasto público se orientan, principalmente, en promover este sector secundario, lo que representa un mayor valor agregado (BCRP, 2007).

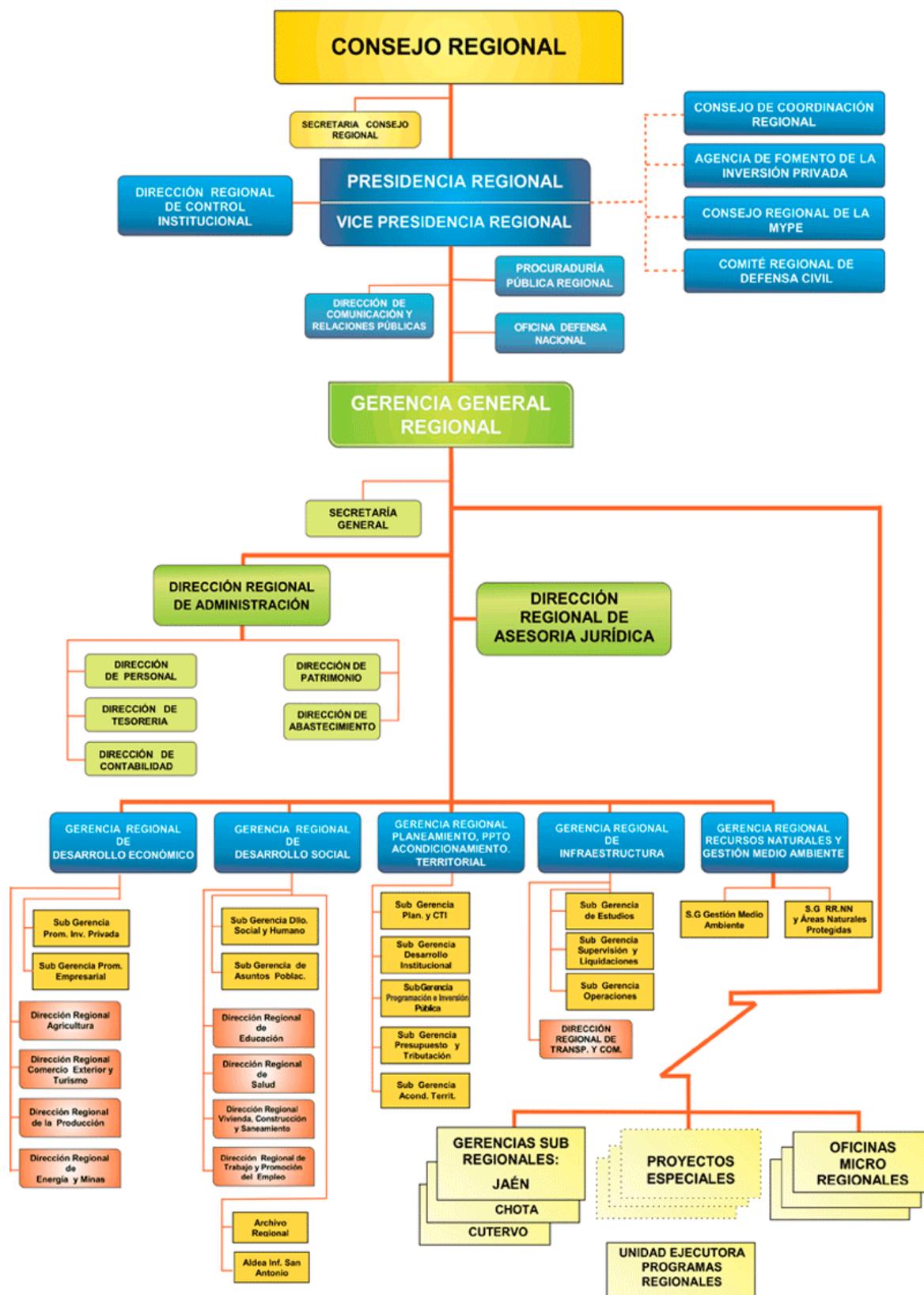
El gobierno Regional de Cajamarca ha definido su estructura orgánica con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867. La misma detalla una estructura básica que involucra: (a) consejo regional, (b) presidencia regional y (c) gerencia regional. La gerencia regional mantiene responsabilidad administrativa sobre el Gobierno Regional de Cajamarca; para ello, conforma cinco gerencias debidamente gestionadas por los gerentes regionales, sus

obligaciones y responsabilidades se incluyen en la Ley 27867. Asimismo, sus funciones han sido detalladas en el Manual de Organización y Función de la Región Cajamarca. A cada una de estas gerencias le corresponde atender las funciones específicas sectoriales en las siguientes materias: (a) Desarrollo económico, (b) desarrollo social, (c) planeamiento, presupuesto y desarrollo territorial, (d) infraestructura y (e) recursos naturales y gestión del medio ambiente.

La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867 atribuye a cada gobierno regional la finalidad esencial de fomentar el desarrollo regional sostenible, como se indica en el artículo 6°:

El desarrollo regional comprende la aplicación coherente y eficaz de las políticas e instrumentos de desarrollo económico social, poblacional, cultural y ambiental, a través de planes, programas y proyectos orientados a generar condiciones que permitan el crecimiento económico armonizado con la dinámica demográfica, el desarrollo social equitativo y la conservación de los recursos naturales y el ambiente en el territorio regional, orientado hacia el ejercicio pleno de los derechos de hombres y mujeres e igualdad de oportunidades.

Asimismo, entre los principales principios rectores en los que se circunscribe la gestión del Gobierno Regional de Cajamarca se observa: (a) Desarrollo de políticas de inclusión, (b) subsidiariedad para evitar duplicidad de funciones, (c) concordancia con las políticas de Estado y (d) búsqueda de la integración con otras regiones. Así también, las gestiones de los gobiernos regionales deberían ser competentes para promover el desarrollo socioeconómico regional y fomentar la competitividad. En los últimos años se han elaborado diversos documentos de trabajo que definen estrategias, políticas y lineamientos para el desarrollo de Cajamarca. Entre los más destacados, debido a sus planteamientos y objetivos, se encuentran: (a) Cajamarca competitiva, (b) el Plan Maestro de Desarrollo Regional



*Figura 1.* Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca.  
 Tomado de “Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca,” por Región Cajamarca, 2017  
 (<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>).

Cajamarca 2010, (c) contribuciones para una visión del desarrollo de Cajamarca y (d) el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2021. Este último recoge los aciertos y resultados de los planes anteriores para construir, mediante un enfoque teórico y una metodología participativa, un plan de desarrollo hacia el 2021.

Este documento es una referencia de los esfuerzos direccionados hacia objetivos concretos, el enfoque de desarrollo propuesto en este plan regional decanta de los ejes estratégicos definidos en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Estos ejes están relacionados a: (a) Enfoque en desarrollo humano, (b) Enfoque en desarrollo socioeconómico sostenible y (c) Enfoque en desarrollo local endógeno. Todos estos documentos revisados revelan estudios orientados firmemente a resolver problemas que mantiene la Región de Cajamarca y deben ser abordados de manera paralela desde diferentes frentes.

Respecto al Territorio y demografía, la región Cajamarca está ubicada en la zona norte del país, la superficie que cubre su territorio es de 33,318 Km<sup>2</sup>, la cual representa el 2.6% del territorio nacional. Limita con el norte con la República del Ecuador; por el este, con la Región del Amazonas; por el sur, con La Libertad; y por el oeste, con Lambayeque y Piura (BCRP, 2016a).

El territorio de la región Cajamarca comprende dos tipos de regiones naturales, sierra y selva, y es la más predominante la región de la sierra. La altura de la región oscila entre los 400 m.s.n.m. [Distrito de Choros – Provincia Cutervo] y los 3,550 m.s.n.m. [Distrito Chavan – Provincia de Chota].

El relieve del territorio de la región Cajamarca es muy accidentado, debido a que es atravesado de sur a norte por la cordillera occidental de los Andes (BCRP, 2016a). En cuanto al recurso suelo, el 4.3% son tierras para cultivo en limpio, mientras solo el 0.2% para cultivos permanentes, el 19% son áreas de pastos naturales, el 25.5% áreas de producción forestal, y el 51% áreas de protección.



Figura 2. Mapa de la Región de Cajamarca.

Tomado de “Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009 - 2016,” por INEI, 2017b ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)).

Tabla 1

### Uso de la Tierra Región Cajamarca

Tipo	Hectáreas	%
Superficie Agrícola	522,665	100.00
Bajo riego	122,447	23.40
En secano	400,218	76.60
Superficie No Agrícola	886,627	100.00
Pastos naturales	529,466	59.70
Montes y bosques	265,783	30.00
Otra clase de tierras	91,377	10.30
Total	1'409,292	

Nota. Tomado de “Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012,” por INEI, 2013b (<http://proyectos.inei.gov.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>).

Algunos de los principales cultivos en limpio o transitorios son arroz, avena grano, maíz amarillo, trigo, frijol, maca y papa; mientras que los cultivos permanentes principales son: mango, palto, uva, cacao, café y coca (Ministerio de Agricultura, 2009). El clima en la región Cajamarca es variado, pasa desde un frío intenso en las alturas andinas, hasta un clima moderado o templado en los valles, y cálido en las quebradas y los márgenes del río Marañón. La temperatura en los climas templado y frío tiene como característica de ser elevada, más de 20°C en las mañanas; mientras que en las mañanas descienden a menos 0°C a partir de los 3,000 metros de altura, sobre todo en la época de invierno. En general, la atmósfera es seca en la región y con abundantes precipitaciones durante el verano. Las principales cuencas hidrográficas con que cuenta la región Cajamarca son las siguientes: Marañón, conformada por los ríos Chinchipe, Chamaya, LLancano, Lunyhuy, Llanguat y Crisnejas, principalmente; y la cuenca del Pacífico, conformada por los ríos Sangarará, Chancay, Saña, Chilete, Chicama y otros (BCRP, 2016a).

La Región de Cajamarca cuenta con una población estimada de 1'529,755 habitantes (ver Tabla 2), esto representa el 4.9% del total nacional, por lo que se constituye como la cuarta región más poblada del país, detrás de Lima (31.6%), La Libertad (6%) y Piura (5.9%). La concentración de la población de la región Cajamarca se encuentra ubicada en las provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte), y Chota (zona centro), que representan el 49.1% de la población de la región. Por otro lado, según su ámbito geográfico, el 65.2% de la población es rural, mientras que el 34.8% se desarrolla en la zona urbana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a).

La población inmigrante a la región Cajamarca, proveniente de otras regiones del país, fue de 38,683 personas en los últimos cinco años, por los censos nacionales de población y vivienda del 2007; mientras la población emigrante fue de 125,487 habitantes, que concentró como destino a la ciudad de Lima.

Tabla 2

*Cajamarca: Superficie y Población al 2015*

Provincia	Superficie (Km2)	Población
Cajamarca	2,980	388,140
Cajabamba	1,808	80,261
Celendín	2,642	95,652
Chota	3,795	164,714
Contumazá	2,070	31,912
Cutervo	3,028	140,633
Hualgayoc	777	102,328
Jaén	5,233	199,000
San Ignacio	4,990	148,364
San Marcos	1,362	54,486
San Miguel	2,542	55,745
San Pablo	672	23,298
Santa Cruz	1,418	45,222
Total	33,318	1,529,755

*Nota.* Tomado de “Caracterización de la Región de Cajamarca 2016a,” por BCRP (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>).

En cuanto a la tasa de crecimiento, entre los años 2010 y 2015, la población de la Región de Cajamarca creció a un ritmo anual promedio alrededor del 0.9% (INEI, 2015b). A su vez, la tasa de crecimiento promedio a nivel nacional fue de 1.3% para los años 2010 y 2015; las regiones colindantes a Cajamarca fueron las de mayor crecimiento: Lambayeque y Amazonas, con 1.5% cada una.

La concentración de la población por Km<sup>2</sup> va en aumento. En Cajamarca se evidencia una tendencia creciente de la densidad poblacional, que va de un 47.5 habitante por km<sup>2</sup>, en 2010, a un 49.7 habitantes por km<sup>2</sup>, en el 2015. Cajamarca, en el año 2015, fue la séptima región con mayor densidad poblacional, luego del Callao, la capital Lima y otras regiones de la Costa; Cajamarca fue la región de la Sierra con mayor densidad poblacional, esto indica una alta tasa de crecimiento poblacional, que es de 0.4% anual (INEI, 2015a).

Con respecto al sector educativo, según los resultados del censo escolar realizado por el Ministerio de Educación en el año 2016, la situación de la Región de Cajamarca es inferior a la situación a nivel nacional. El porcentaje de atraso escolar, que muestra la proporción de alumnos con edad mayor en dos o más años a la edad oficial de su grado, en la Región de Cajamarca es mayor que el nivel nacional, tanto en el nivel primario como secundario; lo

mismo sucede con el porcentaje de alumnos que repiten el grado. Asimismo, las tasas de analfabetismo son considerablemente más altas que el promedio nacional. Sin embargo, existen oportunidades por la disponibilidad de infraestructura tecnológica para los alumnos, ya que la cantidad de alumnos por cada computador en Cajamarca es menor que a nivel nacional (ver Tabla 4).

Tabla 3

*Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual según Regiones*

Regiones	1995-2000	2000-2005	2005-2010	2010-2015
Perú	1.7	1.6	1.5	1.3
Costa				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
Sierra				
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cusco	1.2	1.2	1.1	1.0
Huancavelica	0.9	1.0	0.9	0.9
Huánuco	2.1	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0
Selva				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

*Nota.* Tomado de “Estimaciones Departamentales de la Población,” por INEI, 2015b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm)).

Tabla 4

*Indicadores del Sector Educativo en la Región de Cajamarca*

Indicador	Descripción	Perú	Cajamarca
Porcentaje de atraso escolar – Primaria	Alumnos de nivel primaria con dos o más años a la edad oficial de su grado	5.4%	7.3%
Porcentaje de atraso escolar – Secundaria	Alumnos de nivel secundaria con dos o más años a la edad oficial de su grado	9.3%	5.4%
Porcentaje de repetidores – Primaria	Alumnos de nivel primaria que repiten el grado	2.9%	4.2%
Porcentaje de repetidores – Secundaria	Alumnos de nivel secundaria que repiten el grado	3.1%	3.5%
Número de alumnos de primaria por computadora	Número de alumnos de nivel primaria por cada computadora de la institución educativa	8	5
Número de alumnos de secundaria por computadora	Número de alumnos de nivel secundaria por cada computadora de la institución educativa	6	6
Tasa de analfabetismo – Mujeres	Tasa de analfabetismo de mujeres de 15 y más años de edad	9.6%	19.7%
Tasa de analfabetismo – Hombres	Tasa de analfabetismo de hombres de 15 y más años de edad	3.1%	6.5%

*Nota.* Tomado de “Resultados del Censo Escolar 2016,” por MINEDU, 2018 ([http://escale.minedu.gob.pe/resultado\\_censos](http://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos)). Tomado de “Analfabetismo y Alfabetismo,” por INEI, 2015c ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden1\\_26.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden1_26.xlsx)).

Sobre la infraestructura de salud disponible en Cajamarca, la región cuenta con un total de 948 establecimientos de salud, distribuidos en 27 hospitales, 172 centros de salud y 749 puestos de salud en el 2014 (INEI, 2015c). Además, el 82.6% de habitantes de Cajamarca tiene algún seguro de salud, por lo que es la sexta región con mayor cobertura a nivel nacional en el año 2015; sin embargo, también ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en desnutrición crónica de niños y niñas menores de cinco años con un 23.9% en el 2015. Por otro lado, Cajamarca tiene la mayor cantidad de beneficiarios del programa *Juntos* a nivel nacional, representa el 14.5% del número de beneficiarios a nivel nacional en el año 2015 (INEI, 2016a).

El acceso a la red pública de agua y alcantarillado en la Región de Cajamarca es bastante limitado comparado con el resto de las regiones del país. Cajamarca es la quinta región con menor acceso a agua a través de la red pública, con una cobertura del

70.2%, mientras que el promedio nacional es 83.7%, en el 2015. Una situación similar ocurre con el acceso al alcantarillado por red pública, Cajamarca ocupa el sexto lugar en las regiones con menor acceso con 42.7% de cobertura, mientras que el promedio a nivel nacional es 68.5%, en el 2015. Asimismo, Cajamarca es la cuarta región con menor acceso a alumbrado eléctrico por red pública con un 85.6%, mientras que el promedio nacional es 94.2%, también en el 2015 (INEI, 2016a).

La Región de Cajamarca es el tercero a nivel nacional con menor ingreso promedio mensual con S/ 1,018.00 en el año 2015 (INEI, 2016a). Asimismo, la población en edad de trabajar asciende a 1,086.7 mil (INEI, 2015d), mientras que la población económicamente activa ocupada asciende a 801.4 mil (INEI, 2016a).

*Potencial Productivo Regional.* La Región de Cajamarca cuenta con 13 provincias y 127 distritos, las provincias son: Cajamarca, Cajabamba, Celendín, Chota, Contumaza, Cutervo, Hualgayoc, Jaen, San Ignacio, San Marcos, San Miguel, San Pablo y Santa Cruz. La provincia de Cajamarca es la capital de la región, al Norte limita con la provincia de Hualgayoc; al Sur, con la Región de la Libertad; y al Este y Oeste con las provincias de San Marcos, Celendín y San Pablo, respectivamente.

Cajamarca es la provincia más poblada de la región, con 388,140 habitantes en el 2015 (INEI, 2015c) y es la más importante de la región debido a que alberga la actividad más rentable de la región que es la minería. Entre las principales actividades económicas de la capital Cajamarca se encuentran la minería y la agricultura. La actividad minera ha crecido en los últimos años debido a las concesiones dadas por el gobierno regional, especialmente en el distrito de La Encañada, que se ubica en la provincia de Cajamarca y donde opera al día de hoy la mina Yanacocha (Conga). Asimismo, existen diversos proyectos en curso como Cerro Negro, Cerro Corona, Tantahuatay y el último proyecto aún por activarse denominado Michiquillay, el cual contiene altas expectativas dentro de los pobladores de la Región de

Cajamarca (DGIIA, 2017).

Esta provincia pertenece al corredor económico principal de la región y comparte este corredor con las otras provincias de San Marcos, Celendín, Cajamarca, Contumazá, San Pablo y San Miguel. Este corredor se caracteriza por realizar una producción pecuaria de carne y leche, agrícola con tubérculos, menestras y cereales. A la Región de Cajamarca arriban anualmente 242,523 turistas, entre nacionales y extranjeros. Esta cifra ha ido en aumento año tras año, se incrementó un promedio de 5% (INEI, 2015c). En la provincia de Cajamarca se puede encontrar 174 hospedajes con diferente nivel de calidad, que ofertan un total de 3,026 habitaciones y 5,248 camas, y su promedio de permanencia es de uno o dos días (INEI, 2015c). Por otro lado, la provincia de Cajamarca es la provincia más poblada de la Región de Cajamarca, teniendo en el 2015 un total de 388,140 pobladores, lo que significa un crecimiento del 2% anual en los últimos diez años (ver Tabla 5).

Por otro lado, la provincia de Jaén es la segunda provincia más habitada de la región de Cajamarca, con 199,000 habitantes. Esta provincia tiene 12 distritos, el distrito más poblado es Jaén con 97,371 habitantes (INEI, 2015c). Esta provincia se ubica en la región Norte de la región, limita con las provincias de San Ignacio y Cutervo por el norte y sur, respectivamente. Hacia el Oeste, limita con la Región de Piura; y hacia el Este, con la Región de Amazonas, lo cual lo convierte en un territorio bisagra, sobre todo si se considera que en su territorio se encuentra el puente Corral Quemado que une Porculla - Piura y Bagua - Amazonas. Su demografía es de ceja de montaña, con varios ríos en su territorio como Huancabamba y Huayllabamba que recorren gran parte de su territorio, lo cual lo hace fértil para realizar las actividades de agricultura y ganadería, que le permite poseer incluso una ruta denominada *La Ruta del Café*. Hay una oportunidad de incrementar las exportaciones de café que contribuyeron con el 14.78% del total monetario de las exportaciones del año 2016 (MINCETUR, 2017).

Tabla 5

*Población Provincial de la Región de Cajamarca*

Provincias	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cajamarca	1'458,379	1'467,758	1'476,708	1'485,188	1'493,159	1'500,584	1'507,486	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755
Cajamarca	321,106	327,983	334,857	341,705	348,514	355,287	361,991	368,639	375,227	381,725	388,140
Cajabamba	78,467	78,797	79,097	79,364	79,597	79,794	79,957	80,086	80,182	80,240	80,261
Celendín	93,477	93,873	94,234	94,557	94,838	95,077	95,275	95,433	95,550	95,624	95,652
Chota	172,057	171,647	171,168	170,617	169,992	169,288	168,513	167,670	166,757	165,773	164,714
Contumaza	33,747	33,624	33,488	33,338	33,176	32,997	32,806	32,602	32,385	32,155	31,912
Cutervo	148,651	148,122	147,534	146,885	146,173	145,397	144,560	143,667	142,716	141,705	140,633
Hualgayoc	93,351	94,395	95,414	96,401	97,356	98,275	99,159	100,009	100,822	101,597	102,328
Jaen	193,852	194,738	195,549	196,281	196,929	197,488	197,962	198,354	198,661	198,877	199,000
San Ignacio	136,833	138,213	139,550	140,842	142,082	143,267	144,398	145,478	146,502	147,465	148,364
San marcos	54,101	54,245	54,366	54,466	54,541	54,581	54,609	54,622	54,602	54,565	54,486
San miguel	60,828	60,418	59,986	59,532	59,056	58,555	58,033	57,492	56,931	56,349	55,745
San pablo	24,926	24,807	24,677	24,538	24,390	24,230	24,062	23,885	23,698	23,503	23,298
Santa cruz	46,983	46,896	46,788	46,662	46,515	46,348	46,161	45,955	45,731	45,486	45,222

*Nota.* Tomado de "Población 2000-2015," por INEI, 2015b (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>).

La mayoría de los proyectos que se realizan en esta provincia se hacen en conjunto con la provincia de San Ignacio dada su cercanía geográfica y considerando que el Gobierno Regional de Cajamarca, a partir del 2002, declara a la Gerencia Sub Regional Jaén como un órgano desconcentrado que tiene bajo su jurisdicción a las provincias de Jaén-San Ignacio (Gobierno Regional de Cajamarca, 2018b).

Por ello es que ambas provincias pertenecen al Corredor Económico Norte que incluye la producción de café, arroz, frutas y cacao, y está articulado principalmente al mercado de Chiclayo; de hecho la provincia de Cajamarca, en el año 2007, fue la que produjo más toneladas de café. En cuanto al turismo, cuentan con recursos como el Santuario Nacional de Tabaconas- Namballe (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008b).

Tabla 6

*Producción de Café en la Región de Cajamarca*

Provincia	Producción		
	2010	2011	2012
Jaén	26,085.00	26,679.00	22,805.00
San Ignacio	29,848.00	35,342.00	39,085.00
Cutervo	1,881.00	1,853.00	1,900.00
San Miguel	688.00	749.00	672.00
Chota	350.00	352.00	352.00
Santa Cruz	74.00	70.00	72.00
Hualgayoc	14.00	13.00	14.00
Total	58,940.00	65,058.00	64,900.00

*Nota.* Tomado de “Región Cajamarca: Información Agrícola Regional 1997-2012” por Gobierno Regional de Cajamarca, 2018 (<http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/contentido/region-cajamarca-informacion-agricola-regional-1997-2012>).

La provincia de Chota es la tercera provincia más habitada de la región de Cajamarca con 164,714 habitantes. Esta provincia tiene 19 distritos, el distrito más poblado es Chota con 48,957 habitantes; seguido de Tacabamba, con 42,897 habitantes (INEI, 2015c). Esta provincia se ubica en la región occidental de la región, limita con las provincias de Cutervo y Santa Cruz al norte y al sur, respectivamente; hacia el Oeste, limita con la Región de

Lambayeque. La provincia de Chota se caracteriza, al igual que la provincia de Jaén, por ser tierra de agricultura y ganadería. Chota pertenece, junto a las provincias de Santa Cruz, Hualgayoc y Cutervo, al denominado Corredor Económico del Centro, donde se produce tubérculos, menestras, cereales, leguminosas y frutos como berries. En cuanto al turismo, cuentan con el Parque Nacional de Cutervo. Al igual que la provincia de Jaén, se articula sobre todo con Chiclayo (Gobierno Regional de Cajamarca, 2008a)

*Evolución de los Principales Indicadores Económicos.* Actualmente se vive en un mundo cambiante y dinámico en muchos aspectos, tanto en lo social como en lo político, que afecta directamente a la economía mundial, donde las reglas del juego han cambiado y dejaron de ser fijas para volverse cambiantes. Es por ello que los gobiernos alrededor del mundo se han visto en la obligación de revisar y, en algunos casos, replantear su estructura económica a través de los principales indicadores económicos a fin de conseguir un crecimiento sostenible para su nación.

El Perú no ha sido ajeno a estos cambios y en los últimos años diversos gobiernos regionales han puesto especial énfasis en promover y reforzar políticas macroeconómicas que aporten al desarrollo económico y social de la nación. La economía peruana, a lo largo de los años, ha crecido básicamente por tres pilares: Inversión pública e inversión privada, que están ligadas con los proyectos que se realizan en una región; mayor consumo per cápita y la balanza comercial. La suma de todos estos indicadores da como resultado el Producto Bruto Interno [PBI]. En este caso, se revisó y analizó los principales indicadores económicos de la región Cajamarca.

*El Producto Bruto Interno Regional (PBI).* Con respecto al Producto Bruto Interno, en los periodos de 2008-2014, según las actividades económicas, se puede apreciar que el PBI del año 2014 de la Región disminuyó en 50% con respecto al año anterior, que a su vez es inferior en 106% al crecimiento promedio anual que se registró desde el periodo 2008 al

2014. El PBI de la región Cajamarca está estructurado en un 30.5% de la minería, en un 15.4% de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, y lo demás está compuesto por el sector manufactura, construcción y administración pública y defensa; pero sobre todo por otros servicios que corresponde a un 34% (INEI, 2016b).

Cabe mencionar que el PBI de la Región Cajamarca se ha visto afectado a partir del año 2010 debido a causas sociales y políticas; por el conflicto minero, que hizo que el crecimiento anual del PBI que tenía la región se redujera significativamente y, aunque en el año 2011 y 2012 se vio una ligera mejora, la inestabilidad política fruto de los conflictos sociales ha llevado a la región Cajamarca a tener índices de PBI negativos. La actividad económica más afectada ha sido la minería, seguida por la electricidad, gas y agua y por la actividad manufacturera que afecta directamente al porcentaje de la población económicamente activa de la región Cajamarca. La actividad que por el contrario ha sopesado esta situación es la de otros servicios donde se incluyen la pesca y la acuicultura (INEI, 2016a).

Respecto al valor bruto de producción de las actividades económicas (en miles de soles), después del sector de la minería, y de otros servicios, el sector agropecuario y ganadero son los que dan a la región Cajamarca mayores ingresos con 1'286,478 miles de nuevos soles, seguido de los sectores de comercio y construcción con 992,703 y 921,58 miles de nuevos soles, respectivamente, para el año 2016. Sin embargo, cada uno de estos sectores sólo representa el 5% del valor bruto de producción nacional (INEI, 2016a). En cuanto al sector minero, a la fecha son las producciones de oro, plata y cobre las que tienen mayor nivel de producción; sin embargo, la producción de estos commodities ha disminuido en 5%, y 12% en los años 2015 y 2016, respectivamente. Esto afecta al PBI nacional ya que la producción de oro y cobre de la región Cajamarca representa el 29% de la producción total del Perú (INEI, 2016a).

En relación con la actividad económica agrícola, Cajamarca es una región tradicionalmente dedicado a esta actividad. En los últimos cinco años se han materializado esfuerzos del Gobierno Central a través del programa Sierra Exportadora para tecnificar a los agricultores y desarrollen cultivos alternativos más rentables. Entre estos cultivos se encuentran los berries, que al año 2017 se produjeron principalmente en La Libertad y Ancash; sin embargo, Cajamarca ha implementado un programa de adaptación de estos cultivos y, para el año 2017, ya se ha concretado un paquete importante de exportación hacia países como Estados Unidos y Europa. La Región de Cajamarca ha sacado provecho de este programa y ha logrado liderar el volumen de exportaciones en estos frutos no tradicionales (MINAGRI, 2017).

**Exportaciones.** Las exportaciones de Cajamarca, realizadas por distintos puntos de embarque del país, totalizaron a enero de 2016, US\$ 107 millones, por lo que obtuvo una variación negativa de -28.83% con respecto a lo exportado en el mismo mes del 2015 (ver Tabla 7). La participación de la región Cajamarca en las exportaciones a nivel nacional es de 4.55% a enero de 2016; asimismo, tiene una participación del 7% de las exportaciones del sector tradicional (ADEX, 2016).

Las exportaciones tradicionales representaron en la región Cajamarca US\$ 105.3 millones, a enero 2016; mientras que las exportaciones no tradicionales solo alcanzaron los US\$ 1.2 millones anuales. Entre los principales productos de exportación tradicional se tiene al oro con US\$ 70.8 millones anuales; el cobre, con US\$ 26.3 millones; el café, con US\$ 7.9 millones; y algodón pima, con US\$ 177 miles. En el sector no tradicional, la región Cajamarca exporta productos de minería no metálica, frutas frescas y secas y otros productos vegetales.

**Inversiones Públicas y Privadas.** Durante los periodos de 1979 a 1996 no existieron proyectos de gran envergadura que ayuden a atraer fuentes de inversión económica, de tal

manera que se mejore la producción regional y se incremente el PBI regional. Asimismo, existen inversiones paralizadas en la Región de Cajamarca, como por ejemplo 11 proyectos de saneamiento completamente paralizados por falta de recursos. Se puede observar un periodo de decrecimiento económico, caracterizado por los bajos niveles de aportes a la conformación del PBI Nacional. Guarda relación ya que del año 2015 al 2016 el aporte económico de la actividad minera disminuyó en un 12.1% (ver Tabla 8), incluso cuando la Región de Cajamarca significa el 3.5% del aporte económico de la actividad minera nacional. (INEI, 2016b).

Tabla 7

*Exportaciones Peruanas por Región de Procedencia*

Región	Ene-Mar 2016	% Partic.	Ene-Mar 2017	% Partic.	% Acumulado	% Var. 2016-2017
Lima	1720	22.71	2262	22.95	22.95	31.53
Callao	650	8.58	1296	13.15	36.09	99.45
Arequipa	992	13.10	1112	11.28	47.37	12.08
Ancash	574	7.57	856	8.68	56.05	49.25
Ica	641	8.47	847	8.59	64.65	32.10
Apurímac	136	1.79	741	7.52	72.16	446.48
Piura	491	6.48	571	5.79	77.96	16.39
La Libertad	521	6.88	429	4.35	82.31	-17.61
Puno	341	4.51	354	3.59	85.90	3.63
Cajamarca	367	4.85	316	3.20	89.10	-14.09
Moquegua	363	4.79	311	3.16	92.25	-14.25
Cusco	205	2.71	230	2.33	94.59	11.86
Junín	132	1.74	221	2.24	96.83	67.94
Lambayeque	76	1.01	71	0.72	97.54	-7.75
Ayacucho	46	0.61	58	0.59	98.13	26.05
Tacna	81	1.07	54	0.55	98.68	-33.22
Pasco	132	1.75	35	0.36	99.04	-73.34
Tumbes	31	0.41	34	0.35	99.39	10.64
San Martín	7	0.10	16	0.17	99.55	123.93
Huancavelica	11	0.15	10	0.23	99.61	-5.52
Madre de Dios	8	0.09	3	0.12	99.73	30.49
Loreto	5	0.21	3	0.11	99.84	64.92
Huánuco	35	0.06	2	0.08	99.92	28.88
Ucayali	7	0.23	2	0.06	99.98	-79.58
Amazonas	1	0.01	0	0.02	100.00	-31.99
<b>Total general</b>	<b>2,759</b>	<b>100</b>	<b>2,343</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>	<b>129.97</b>

Nota. Tomado de "Boletín Regional marzo 2017," por ADEX, 2017

([http://www.contenido.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin\\_Regional\\_Mayo\\_2017\(Data%20a%20Marzo%202017\).pdf](http://www.contenido.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin_Regional_Mayo_2017(Data%20a%20Marzo%202017).pdf))

Tabla 8

*Cajamarca - Inversión en Minería (Miles de US dólares)*

Año	Valor	% Variación Anual
2004	4,258	
2005	3,737	-12
2006	148,685	3879
2007	274,031	84
2008	360,842	32
2009	283,430	-21
2010	554,651	96
2011	1'437,407	159
2012	1'303,165	-9
2013	579,230	-56
2014	349,467	-40
2015	303,855	-13

*Nota.* Tomado de “PBI De Los Departamentos, Según Actividades Económicas,” por INEI, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>).

## 1.2. Conclusiones

La Región de Cajamarca consta de 13 provincias constitucionales cuya población total es una de las mayores a nivel nacional. Existe diversidad en sus actividades económicas, como la minería, la agricultura, la industria de lácteos y el turismo, sin embargo estos dos últimos no aportan sustancialmente al PBI de la región debido a diversos factores económicos, de desarrollo y de inversión. En los últimos años, el crecimiento de su PBI se ha visto frenado por la inactividad de proyectos mineros que impactaron negativamente el comercio y turismo de la región. Sin embargo, el potencial económico de Cajamarca se concentra principalmente en tres provincias: (a) Cajamarca, como importante eje para el desarrollo de la minería; (b) Jaén, como principal zona productora de café; y (c) Chota, que reúne las condiciones geográficas y climatológicas para los cultivos de berries.

En base a estos potenciales sectores de la economía que tiene Cajamarca se determina que los impulsores de crecimiento para la Región de Cajamarca serán la minería y los

productos agroexportables que en ella se desarrollan, para esto se analizará más adelante las oportunidades y debilidades que presentan en base al entorno externo y las fortalezas y debilidades que tiene la región, de acuerdo con los factores claves de éxito y al entorno interno realizado.



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

Durante la última década, la Región de Cajamarca ha disminuido considerablemente su crecimiento económico y el desarrollo social de sus habitantes, incluso en comparación con regiones de similar extensión, demografía y sectores económicos. Por tanto, es deber del gobierno regional de Cajamarca alinear los esfuerzos de su población, las instituciones públicas, las fuerzas políticas, el sector privado y las organizaciones sin fines de lucro, para lograr así revertir esta situación. Una apropiada definición de visión y misión para la Región de Cajamarca representa la base para la construcción de una estrategia que guíe la formulación, implementación y control de objetivos que permitan mejorar el bienestar general de su población.

### 2.1. Antecedentes

El Gobierno Regional de Cajamarca (2016) incluyó en su Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 la visión para la región hacia el año 2021, esta visión es la misma que se definió en la formulación del Plan de Desarrollo Regional Concertado en el año 2010. Este Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 fue construido en el marco de la Directiva N°001-2014-CEPLAN, y equivale al Plan de Desarrollo Regional Concertado que se establece en la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2007). Por tanto, la visión definida en el año 2010 para la Región de Cajamarca hacia el 2021 se mantiene vigente y está enunciada de la siguiente manera:

Cajamarca región líder en desarrollo humano sostenible, segura, inclusiva, e intercultural; donde se practican los valores éticos, democráticos y se respetan los derechos humanos. Es competitiva usando sosteniblemente sus recursos naturales y enriqueciendo su patrimonio, sin contaminación, garantizando el acceso de todos a los servicios ambientales. Su territorio esta ordenado, integrado y su gobierno descentralizado. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016a, p. 9)

En la Tabla 9 se muestra el análisis de los nueve elementos que debe contemplar la visión en su enunciado. Es importante considerar que estos vacíos pueden generar disonancias en las personas responsables de dirigir la organización e implementar el plan estratégico.

Tabla 9

*Componentes de la Visión Actual de Cajamarca*

Elementos de la visión	Resultado del análisis	Sustento
Ideología central (carácter)	No cumple	Carece de una posición o expectativa clara de la Región. Descripción muy general, aplicable a cualquier otra institución ya que no resalta ningún atributo particular de Cajamarca.
Visión de futuro	Cumple parcialmente	Si bien expresa una situación deseada futura, esta es poco ambiciosa y está pobremente articulada de modo que no transmite lo que se espera de Cajamarca en el futuro.
Simple, clara y comprensible	Cumple parcialmente	Fácil de comprender por la sencillez en su redacción. Sin embargo, algunos términos no son totalmente claros y podrían tener distintas connotaciones según el lector.
Ambiciosa, convincente y realista	No cumple	Debido a su generalidad es poco ambiciosa también, principalmente descriptiva y poco convincente.
Definida en un horizonte de tiempo	Cumple	En la redacción de la visión no se describe el horizonte de tiempo; sin embargo, en el documento donde se describe esta visión sí se establece el horizonte de tiempo.
Alcance geográfico	Cumple parcialmente	De manera similar al punto anterior, la visión no describe el alcance geográfico; sin embargo por tratarse de Cajamarca se debería sobrentender que el alcance geográfico sólo corresponde a esta región.
Conocida por todos	No cumple	No existe un programa de comunicación para toda la población de Cajamarca sobre el plan, estrategias, políticas o lineamientos para la apropiada ejecución de la estrategia.
Sentido de urgencia	No cumple	No hace ningún llamado a la acción ni transmite sentido de urgencia alguno
Idea clara de a donde se quiere ir	No cumple	No se expresa claramente cuál es el rumbo para la Región de Cajamarca, ni qué industrias se van a impulsar, o cuáles son los recursos y capacidades que lo permitirán

Del mismo modo, la misión definida en el Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019 para Cajamarca por el Gobierno Regional precisa lo siguiente:

Planificar, promover y conducir, el desarrollo integral, sostenible y seguro de la población de la Región de Cajamarca a través, de la gestión pública moderna, inclusiva, participativa, transparente y de calidad. (Gobierno Regional de Cajamarca, 2016a, p. 15)

En la Tabla 10 se muestra el análisis de los nueve componentes de Pearce que debe contemplar la misión en su enunciado. Para cada componente se indicará el nivel de cumplimiento y se detallará el sustento de dicho nivel.

Tabla 10

*Componentes de la Misión Actual de Cajamarca*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis	Sustento
Clientes	Cumple parcialmente	Incluye a la población de Cajamarca, pero no se indica la relación que se mantendrá con el sector privado, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones públicas
Productos: Bienes o Servicios	No cumple	No se mencionan los servicios que se brindan a los pobladores
Mercados	No cumple	No se mencionan los mercados e industrias que se promueven a través del gobierno regional
Tecnologías	No cumple	No se menciona ningún aspecto sobre la tecnología
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Cumple parcialmente	Se indica el desarrollo de la población como principal eje, por tanto se asume que existe un objetivo de crecimiento pero no es claro
Filosofía de la organización	Cumple	Se indica que el modelo de gestión es moderno, inclusivo, participativo, entre otros
Autoconcepto de la organización	Cumple	Se indica que el modelo de gestión es transparente y de calidad
Preocupación por la imagen pública	Cumple parcialmente	Este componente es muy importante especialmente en para organización de la gestión pública; sin embargo, esta preocupación solo se traduce en transparencia
Preocupación por los empleados	No cumple	Se indica que la gestión pública es inclusiva; sin embargo, no está completamente claro si se trata de los colaboradores de la organización

## 2.2. Visión

La visión para la Región de Cajamarca debe representar la aspiración deseada para su futuro, retadora y fácilmente comunicada a los grupos de interés. Es imprescindible que vincule a todos ellos a fin de ser interiorizada y se obtenga el compromiso de realización. Se propone a continuación una declaración de visión para la Región de Cajamarca que consolida aspiraciones de desarrollo integrales: Para el año 2027 Cajamarca será una de las 18 regiones más competitivas con un puntaje entre 75 y 84 correspondiente al nivel *Alto* en el pilar *Economía*, según el Índice de Competitividad Regional CENTRUM Católica 2016,

promoviendo en su población el desarrollo social sostenible a través de un alto nivel educativo e inclusivo, fomentando el crecimiento productivo y garantizando el uso sostenible de sus recursos naturales.

Tabla 11

*Componentes de la Visión Propuesta de Cajamarca*

Elementos de la visión	Resultado del análisis	Sustento
Ideología central (carácter)	Cumple	Cuenta con una posición clara de lo que se espera de la Región de Cajamarca
Visión de futuro	Cumple	Transmite la expectativa de futuro de Cajamarca y el rango de tiempo en el que se espera lograrlo
Simple, clara y comprensible	Cumple	Fácil de comprender por la sencillez en su redacción
Ambiciosa, convincente y realista	Cumple	Se basa en el desarrollo económico y social de acuerdo con el potencial de la región.
Definida en un horizonte de tiempo	Cumple	Transmite la expectativa de futuro de Cajamarca y el rango de tiempo en el que se espera lograrlo
Alcance geográfico	Cumple	La visión describe el alcance geográfico ya que indica que es sobre la Región de Cajamarca
Conocida por todos	Cumple	Incluye la promoción entre toda la población de Cajamarca
Sentido de urgencia	Cumple	Es evidente la urgencia de posicionar a la Región de Cajamarca entre las primeras 18 regiones del Perú, de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional CENTRUM Católica 2016, ya que a la fecha se encuentra en la posición 24
Idea clara de a donde se quiere ir	Cumple	Crecimiento económico y social basado en las personas y el desarrollo de la industria

### 2.3. Misión

La misión debe ser clara, convincente y coherente con la visión propuesta, esta impulsará a toda la región hacia el cumplimiento de la visión y se debe hacer de manera ineludible para tener éxito. Se propone, a continuación, una declaración de misión para la Región de Cajamarca: Planificar, promover y conducir las inversiones, alianzas y programas públicos hacia programas y proyectos de desarrollo económico, educativo, y social para la población de la Región de Cajamarca, promoviendo el desarrollo de industrias altamente rentables e inclusivas; manteniendo una gestión pública moderna, comunicativa, participativa

y transparente que promueva los valores éticos, sociales y ambientales de manera responsable en colectividad con el sector privado y organizaciones no gubernamentales.

Tabla 12

*Componentes de la Misión Propuesta de Cajamarca*

Componentes de Pearce	Resultado del análisis	Sustento
Clientes	Cumple	Incluye a la población de Cajamarca y la relación que se mantendrá con el sector privado, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones públicas
Productos: Bienes o Servicios	Cumple	Se detallan los programas e inversiones públicos
Mercados	Cumple	Desarrollo económico, educativo y social
Tecnologías	Cumple	Desarrollo educativo
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Cumple	Enfocado principalmente en objetivos de crecimiento y desarrollo económico, educativo y social.
Filosofía de la organización	Cumple	Se indica que el modelo de gestión es moderno, comunicativo, participativo, entre otros
Autoconcepto de la organización	Cumple	Se indica que el modelo de gestión es transparente
Preocupación por la imagen pública	Cumple	Énfasis en la transparencia y la promoción de valores ético, sociales y ambientales
Preocupación por los empleados	Cumple	Se incluye a los trabajadores del Gobierno Regional

## 2.4. Valores

Los valores institucionales contribuyen con moldear los comportamientos esperados de los trabajadores del Gobierno Regional, los habitantes de la Región de Cajamarca y los participantes del sector privado. A continuación, se presenta la propuesta de valores compartidos:

- **Integridad:** Actuar con integridad es la base para lograr una conducta ética en toda la sociedad a través de la honradez y honestidad. Es la base para la lucha contra la corrupción que causa tantos males en el desarrollo económico y el estado de derecho.
- **Transparencia:** La transparencia es un valor clave en la gestión pública ya que obliga la exposición de las funciones públicas a instituciones y ciudadanos que lo requieran. Esto cobra mayor importancia al tener los funcionarios públicos el encargo de la administración de recursos públicos en beneficio de todos los ciudadanos.

- Respeto: El respeto de los derechos y formas de pensar de los demás es un tema clave en la gestión pública. Es esta tolerancia a la diferencia de ideas y opiniones totalmente indispensable en una región con mucha diversidad como Cajamarca.

## 2.5. Código de Ética

El alcance del presente código de ética debe considerar a todos los trabajadores del gobierno regional de Cajamarca y puede ser extendido hacia los trabajadores de los gobiernos locales, instituciones públicas, organizaciones privadas y todas las personas naturales que realicen actividades en la Región de Cajamarca. A continuación, se presentan las principales directrices que rigen el código de ética:

- Fomentar una cultura ética en base a la integridad y la debida diligencia, así como la lucha contra la corrupción y el fraude en todos los niveles.
- Promover la difusión de información financiera, procesos de contratación y resultados de gestión en forma oportuna y clara, a través de la disponibilidad de las instituciones o personas que lo requieran.
- Mantener una cultura de respeto y trato justo entre las personas e instituciones, a través del apoyo, tolerancia e igualdad de oportunidades para todos.

## 2.6. Conclusiones

La visión actual de la Región de Cajamarca no contempla los nueve elementos que debe incluir su enunciado; de la misma manera, la misión actual tampoco considera los nueve componentes de Pearce. Por lo tanto, en el presente Plan Estratégico Asignado se proponen nuevos enunciados para la visión y misión, los mismos que permitirán alcanzar un alto nivel de desarrollo económico y social.

### Capítulo III: Evaluación Externa

En la evaluación externa se analizará el entorno en que opera la Región de Cajamarca. Para ello, según recomendó D'Alessio (2016), se considerarán los siguientes enfoques: (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) la matriz de intereses nacionales, (c) los siete elementos del potencial nacional, (d) los principios cardinales, (e) el análisis competitivo del país y (f) las matrices del perfil competitivo y perfil referencial.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Es de suma importancia ajustar los intereses nacionales al de otras naciones como parte del proceso estratégico, para lo cual debe identificarse un interés común que es la base de las relaciones internacionales (Hartman citado en D'Alessio, 2016). El Análisis Tridimensional de las Naciones que evalúa las tres grandes magnitudes de las relaciones entre naciones son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales; esta toma importancia a nivel de las organizaciones públicas y privadas, pues se ve impactada por las estrategias que se tomen a nivel del país al cual pertenecen (D'Alessio, 2016).

##### 3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales

D'Alessio (2016) indicó que la matriz de intereses nacionales es de suma importancia para saber cuál es la posición actual de la nación a la cual pertenece la empresa o la región materia de análisis.

Representa los aspectos fundamentales de interés nacional al que aspira alcanzar el país en la búsqueda del bienestar económico y social. En la Tabla 13 se detalla la matriz de Intereses Nacionales de Perú y la relevancia que representan los vínculos con otros países. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) estableció 31 políticas de Estado basadas en el Acuerdo Nacional, se utilizaron siete de estas políticas para definir la Matriz de Interés Nacional.

Tabla 13

*Matriz de Interés Nacional*

Ítem	Interés nacional	Intensidad del interés			
		Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Derecho fundamentales y dignidad de las personas				Estados Unidos*, Unión Europea*
2	Oportunidades y acceso a servicios		Estados Unidos*		
3	Estado y gobernabilidad			Chile* Colombia* Brasil*	Estados Unidos*
4	Economía, competitividad y empleo		Estados Unidos*, China* Chile*	Ecuador* Brasil* Colombia*	
5	Desarrollo regional e infraestructura				Ecuador*, Colombia*, Chile*, Bolivia*, Brasil*
6	Recursos naturales y ambiente		China*	Unión Europea*	Chile**
7	Lucha contra el terrorismo y el narcotráfico	Colombia*, Ecuador*, Brasil*	Estados Unidos*		Bolivia*, Chile*

*Nota.* Intereses comunes\* - Intereses opuestos \*\*. Tomado de “Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021,” por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011 ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)).

### 3.1.2. Potencial nacional

Según D’Alessio (2016), en el análisis del potencial nacional deben considerarse siete factores: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada, (f) organizacional y administrativo y (g) militar:

**Demográfico.** El Perú cuenta con una población de 31’151,643 de habitantes (INEI, 2015c), de los cuales 15’605,814 son hombres y 15’545,829 son mujeres. El saldo neto migratorio internacional (inmigrantes menos emigrantes) arroja una pérdida de 64,546 personas, por lo que el crecimiento total en el año 2015 asciende a 337 mil 995 personas, que corresponde a una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes (INEI, 2015a).

La Región de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9’835,000 habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la

Provincia de Lima y la Región Lima). Diez regiones y la Provincia Constitucional del Callao tienen una población que supera el millón de habitantes, de los cuales seis pertenecen a la región de la sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), tres a la región costa (La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la región de la selva (Loreto); en total en estas regiones centralizan el 80% de la población del país (24'901,000 habitantes). En contraparte las regiones que no superan los 400 mil habitantes son Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna (INEI, 2015c).

**Geográfico.** La ubicación geográfica del Perú es en el hemisferio sur, exactamente en la parte media de América del Sur, limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, al sureste con Bolivia, y al sur con Chile. La superficie total del país es de 1'285,216 Km<sup>2</sup>, según el censo agropecuario de 2012 el 30.1% (387,425 Km<sup>2</sup>) está dedicado a la actividad agropecuaria, que, a comparación del censo de 1994, se ha incrementado en 33,607 Km<sup>2</sup>, 9.5% en los últimos 18 años. Las regiones de Puno (11.5%), Loreto (8.4%), Cusco (6.9%), Junín (6.3%) y Ucayali (6.0%), concentran el 39% de la superficie agropecuaria del país (151,269.8 Km<sup>2</sup>). Estos datos revelan la importancia de la agricultura en la actividad económica y cultura del país, dado que la superficie agropecuaria del Perú es mayor que la superficie total países como Japón (375,915 Km<sup>2</sup>) o Alemania (357,022 Km<sup>2</sup>) (INEI, 2015c).

**Económico.** La economía mundial se encuentra en un proceso de reajuste después de la crisis del 2009. China crece menos que antes y América Latina atraviesa por una contracción de la economía producto de menores inversiones y consumos. Sin embargo, el Perú, a pesar de este contexto, registro un crecimiento del 3.9% del PBI en el año 2016 mayor al obtenido en el 2015 (3.3%). El crecimiento del PBI en el 2016 fue producto de un aumento del consumo final privado (3.5%), del gasto público (4.9%) y de una importante expansión en las exportaciones (12.9%).

Tabla 14

*Oferta y Demanda Global 2007 – 2016 (Variación Porcentual)*

Tabla 1 Oferta y Demanda Global	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PBI	8.5	9.1	1.1	8.3	6.3	6.1	5.9	2.4	3.3	3.9
Extractivas	4.1	7.9	0.5	1.2	2.8	1.8	4.3	-1.4	7.6	11.5
Transformación	11.9	10.5	-3.2	12	7	5.3	6.5	-0.2	-3	-2.1
Servicios	9.2	8.3	3.4	8.6	7.7	7.5	5.8	4.7	4.9	3.9
Importaciones	21.3	25	-15.9	26.6	13.6	10	2.9	-1	-0.8	0.3
Oferta y Demanda Global	10.8	12.2	-2.6	11.7	7.9	7	5.2	1.6	2.4	3.1
Demanda Interna	12.3	13.7	-2.4	14.5	8.6	8.1	6.7	2.9	2.5	0.9
Consumo Final Privado	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.5
Consumo de Gobierno	4.3	4.8	12.1	3.9	7.4	8.3	7.5	8.3	5.8	4.9
Formación Bruta de Capital	28.6	31.1	-20.2	35.8	12.2	9.5	8.5	-1.2	-0.8	-7.1
Formación Bruta de Capital Fijo	22.7	27.8	-3.4	21.9	9.9	14.9	5.4	-2	-6.4	-4.2
Público	20.4	33.7	29.7	16.3	-14	19.8	12.6	0.1	-5.7	3.1
Privado	23.2	26.5	-11	23.7	16.6	12.7	3.6	-2.6	-6.6	-6.3
Exportaciones	6.7	7.8	-3.3	3.2	5.5	3.1	-0.6	-3.8	1.6	12.9

*Nota.* Adaptado de “Panorama de la Economía Peruana 1950-2016,” por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2017a ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1424/libro.pdf)).

**Tecnológico-científico.** El primer censo nacional de investigación y desarrollo reveló el atraso en el que se encuentra el Perú en relación a los países de la región y en mayor medida a los componentes de la organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE]. Este estudio realizado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] obtuvo información sobre lo que el Perú gasta o invierte en investigación y desarrollo; para ese año solo el 0.08% del Producto Bruto Interno [PBI] es utilizado en investigación y desarrollo, que es una cifra muy inferior si se compara con otros países de la región, como México (0.54%) o Chile (0.38%). Adicionalmente, los resultados de esta investigación establecieron que en el Perú solo existe un investigador por cada 5,000 personas de la población económicamente activa. En términos comparativos, el Perú muestra deficiencia frente a un país fronterizo como Brasil quien tienen 11 veces más investigadores que el Perú (CONCYTEC, 2016).

**Histórico-psicológico-sociológico.** El Perú tiene una fuerte connotación cultural

debido a su historia, desde la época del incanato, el virreinato, la independencia, el establecimiento de una república, la democracia y el primer congreso; hasta los golpes militares y las dictaduras, todos confluyen en darle una identidad cultural muy arraigada en la sociedad peruana. Asimismo, el Perú, dada su diversidad cultural y su folclore, es un eje importante para la difusión del turismo en el territorio, el cual cada vez más se masifica a nivel internacional. La sociedad peruana, a pesar de los conflictos con países vecinos en su historia, mantiene una característica de amabilidad lo cual constituye también un factor importante para el turismo (Contreras & Cueto, 2007).

**Organizacional-administrativo.** El Estado peruano se rige por la Constitución Política del Perú promulgada en 1993 y vigente a partir del primero de enero de 1994 a la fecha; en ella se define la estructura organizacional y administrativa del Estado. Básicamente, existen tres poderes en el gobierno peruano: el poder legislativo, el poder ejecutivo y el poder judicial; y también se consideran a los organismos constitucionales autónomos.

Estos poderes están básicamente centralizados en la capital del Perú, por lo que generan dependencia que *afecta* directamente en la gestión de las regiones que constituyen todo el país. Del mismo modo existe ineficiencia operativa en los organismos e instituciones del Estado Peruano, producto de una inadecuada o poca utilización de tecnología de información que permita agilizar los procesos burocráticos existentes y así convertirse en organismos eficientes para el bien del país.

**Militar.** Las fuerzas armadas del Perú dependen del Ministerio de Defensa y están compuestas por tres frentes: el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. Según la Red de Seguridad y Defensa de América Latina, el Perú dispone del 1.25% del PBI como asignación al presupuesto de las fuerzas armadas. Este porcentaje representa uno de los más bajos en América del Sur e indica cierta vulnerabilidad ante cualquier conflicto bélico que pudiera afrontar el país.

Tabla 15

*Cuadro Comparativo de la Defensa de América Latina y Caribe al 2016*

País	PBI (USD)	Presupuesto en Defensa (% del PBI)
Argentina	437,856'000,000	0.98
Bolivia	33,983'000,000	1.67
Brasil	1,534,782'000,000	1.30
Chile	235,419'000,000	1.94
Colombia	253,240'000,000	1.94
Costa Rica	56,908'000,000	1.67
Cuba	3,549'345,000	8.26
Ecuador	94,014'000,000	2.67
El Salvador	27,327'000,000	0.53
Guatemala	68,142'000,000	0.39
Haití	8,160'000,000	0.10
Honduras	20,632'000,000	1.61
México	1,082,431'000,000	0.55
Nicaragua	12,903'000,000	0.56
Panamá	55,755'000,000	2.29
Paraguay	26,804'000,000	1.33
Perú	178,643'000,000	1.25
República Dominicana	71,433'000,000	0.64
Uruguay	53,145'000,000	1.45
Venezuela	185,611'000,000	4.61

*Nota.* Tomado de “Atlas Comparativo de la Defensa de América Latina y Caribe – RESDAL 2016,” por www.resdal, 2016 (<http://www.resdal.org/assets/atlas-2016-esp-completo.pdf>).

### 3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2016), son cuatro los principios cardinales que permiten entender el comportamiento del Estado en cuanto a su política exterior y son: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contrabalance de intereses; y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** El Perú ha desarrollado acuerdos comerciales permanentes y tratados de libre comercio (TLC), no solo con sus habituales compradores como Estados Unidos y la Unión Europea, sino también con nuevos mercados potencialmente fuertes y también emergentes como China, Singapur, Costa Rica, México, Chile, entre otros. Esto ha permitido consolidar el ingreso de los productos peruanos a estos mercados (MINCETUR, 2017).

***Lazos pasados y presentes.*** Estos lazos influyen indudablemente en las relaciones

tanto sociales como económicas de los países. El Perú en su historia ha enfrentado situaciones tensas con los países de Ecuador y Chile, y fue con este último con el que más enfrentamientos se mantuvieron debido a discrepancias de entendimiento sobre frontera marítima entre Perú y Chile.

*Contrabalance de intereses.* Aun si se consideran las situaciones de tensión con los países vecinos, se han desarrollado lazos comerciales que permite generar fuentes de ingresos para la población peruana, y que también han permitido que emprendedores o inversionistas peruanos ingresen tanto al mercado chileno como ecuatoriano.

*Conservación de los enemigos.* Existe una importante relación comercial y de flujo de capitales entre Perú, Chile y Ecuador, aun si se toman en cuenta las fricciones políticas de los últimos años. El Perú está interesado en mantener fuentes de desarrollo económico aún con países con los cuales posee rivalidad económica y política.

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

Los intereses nacionales se encuentran alineados a la visión y misión propuesta para la Región de Cajamarca, ésta busca convertir a esta región, actualmente pobre, en un polo de progreso económico que brinde bienestar social a sus habitantes. Esto será posible si se aprovecha las virtudes del entorno para potenciar actividades económicas que atraigan la inversión privada, lo que generará bienestar a la población, siempre que no genere conflictos en la sociedad. El crecimiento económico del Perú se ha logrado a través de una correcta gestión pública que conduce las inversiones y proyectos hacia actividades que generaron desarrollo económico, educacional y social.

El potencial de la Región de Cajamarca se concentra en desarrollar dos industrias de alto valor percibido a nivel internacional y que son viables debido a las condiciones climáticas, geográficas y demográficas de la Región: (a) La agroexportación, y (b) la minería. La primera actividad económica es la agroexportación, involucra la producción de frutos no

tradicionales como los berries, en estos se hace uso intensivo de mano de obra y representa una alta rentabilidad para la inversión privada (“Perú tendría 30,000 hectáreas,” 2015); la producción de café, la región de Cajamarca cuenta con superficie para realizar esta actividad, actualmente solo el 20% del suelo agrícola es explotado bajo riego, mientras que el 80% es explotado al seco. Estas dos actividades representan una oportunidad de desarrollo de infraestructura y mejoramiento para el crecimiento de la agricultura en la región, así como el desarrollo humano del habitante de Cajamarca que se integraría en estas actividades productivas.

La segunda industria de alto valor es la minería, principal actividad económica del Perú y de la Región de Cajamarca (INEI, 2016a), representa la exportación tradicional más relevante en montos y volúmenes (ADEX, 2016), sin embargo debe superar dificultades para alcanzar los volúmenes óptimos de producción y exportación.

Es importante también, dentro del análisis realizado, tomar en cuenta los factores, condiciones e influencias que devienen de los principios cardinales, que pueden ser utilizados para el desarrollo de la región Cajamarca, como son los tratados de libre comercio (TLC) o los acuerdos o convenios comerciales que la región podría explotar de una mejor manera para su crecimiento productivo.

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

La competitividad de un país está directamente relacionada a su nivel de productividad (Porter, 2013). La productividad refleja la ventaja que mantiene un país para la producción de bienes y servicios, por tanto, se repasarán los factores que componen la ventaja del país.

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

El Perú posee recursos pesqueros, en un ambiente único, recursos forestales y tierras fértiles para la explotación de la agricultura. El territorio peruano tiene una de las mayores

concentraciones de selvas tropicales del mundo y su región amazónica representa un tesoro sin explotar (“Amazonia, la selva tropical,” 2015). También concentra una gran biodiversidad producto de su medio ambiente y ecosistemas existentes en el territorio, e indudablemente posee una gran variedad de paisajes naturales que hacen sumamente atractivo el desarrollo del turismo de alto valor. Su ubicación, en la zona central de América del Sur, también representa un factor importante para su desarrollo, comparte frontera con Brasil, considerado el mercado más grande de esta parte del continente. Sus accesos tanto al océano pacífico como al atlántico, por el río Amazonas, contribuye a la posibilidad de un crecimiento comercial importante, sobre todo si posee condiciones naturales para desarrollar puertos grandes y eficientes (Porter, 2013).

En cuanto a los recursos de infraestructura con los que cuenta el Perú, estos se concentran básicamente en carreteras, aeropuertos, puertos de embarcación, tecnología, infraestructura social y educativa, servicios de agua y desagüe, servicios de energía eléctrica, entre otros; que lamentablemente se encuentran más desarrollados en las grandes urbes como por ejemplo la ciudad Lima, capital de la nación, y también en otras regiones que tienen considerables capacidades de competitividad como Arequipa, Ica, Moquegua y Tacna. Sin embargo, esta infraestructura se encuentra rezagada en comparación a sus pares latinoamericanos, por ello es importante una fuerte inversión en infraestructura focalizada que permita potenciar los bajos niveles de productividad y competitividad existentes en el país. (Porter, 2013)

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

Según fuente del INEI (2015c), las exportaciones a julio 2017 decrecieron en 16.1%, a comparación de julio 2016, ello debido a productos tradicionales de la minería cuya producción se ha visto impactada debido a factores como regulación, seguridad y conflictos sociales (Crispin & Grippa, 2017); por otro lado, los productos no tradicionales

incrementaron sus exportaciones en 11.7% impulsados por los envíos del sector agropecuario y pesquero, esto indica una alta demanda de productos peruanos selectos en mercados de Norteamérica y Europa.

En el sector de los productos tradicionales los principales países demandantes de minerales son China, Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, entre otros; y en el sector de los productos no tradicionales los países demandantes de este tipo de productos peruanos son básicamente Estados Unidos, Países Bajos, España, Chile, Ecuador, entre otros. Los países que reciben la mayor parte de las exportaciones peruanas de productos no tradicionales valoran la diferenciación del producto y la alta calidad.

En cuanto al consumo local, los consumidores peruanos se han sofisticado, producto del crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos tiempos; exigen productos de mayor calidad y marcas que les generen valor, para lo cual existen regulaciones y protección al consumidor; sin embargo, no están bien aplicadas. Una amenaza a estas regulaciones es el sector informal cada vez más creciente en el Perú y que opera fuera de estas protecciones (Porter, 2013).

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

El Perú es un mercado de libre competencia y participa activamente en sistemas de libre mercado a nivel global. Diseña y ejecuta estrategias para aprovechar su ventaja competitiva en estas condiciones. Sin embargo, existen ciertos factores que hacen que estas estrategias no puedan desarrollarse concretamente, por ejemplo, el Perú cuenta con tratados de libre comercio con distintos países, como Estados Unidos y China, pero esto no genera flujos importantes en industrias de alto valor y con intensivo uso de capital privado y mano de obra. Asimismo el alto nivel de informalidad facilita el lavado de dinero y menor recaudo fiscal, como también los altos costos salariales generan la informalidad en el empleo (Porter, 2013).

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

En el Perú la disponibilidad de proveedores y de industrias de apoyo aún es baja, las corporaciones o grupos de empresas peruanas no son aún lo suficientemente fuertes o estructuradas como para dar un soporte integral al desenvolvimiento de la industria en el país. Por ejemplo, las exportaciones que realiza el Perú, basa sus productos en los recursos naturales con los que cuenta; sin embargo, no existe una capacidad productiva integradora que permita crecer la economía al aprovechar la demanda de estos productos nacionales. Esto está ligado con la poca capacidad productiva que tiene el Perú, la mayoría de productos y servicios son importados, y esto sucede porque no existe el debido soporte de proveedores de maquinarias y equipos, es decir de tecnología que permita el desarrollo de estas industrias (Porter, 2013).

### **3.2.5. Influencia del análisis en la región Cajamarca**

Sin duda que el análisis competitivo del país tiene bastante relevancia en la región Cajamarca, ya que constituye un reflejo de los factores que influyen en la competitividad de la región con las regiones de su entorno. Cajamarca debe aprovechar las capacidades que ha generado el Perú en términos de acuerdos comerciales, y la progresiva mejora educativa que permitiría introducir desarrollos técnicos para mejorar los niveles productivos en las industrias. El principal objetivo de Cajamarca será capitalizar los avances del país en materia de atracción de inversión privada y para ello deberá tener pleno conocimiento de las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

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

Este análisis es de suma utilidad para identificar las fuerzas externas de la región; asimismo, tener claro los factores de éxito necesarios para generar valor y lograr resultados en la industria. Las fuerzas a evaluar son Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales [P], fuerzas económicas y financieras [E], fuerzas sociales, culturales y demográficas [S], fuerzas

tecnológicas y científicas [T] y fuerzas ecológicas y ambientales [E].

### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales**

En las últimas dos décadas la estabilidad política y democrática del Perú se ha acrecentado positivamente en la nación, lo cual ha permitido que la economía tenga una estabilidad importante de cara a las inversiones externas e internas que pudieran concretarse en beneficio del país. El proceso de descentralización en la gestión gubernamental dio paso a la regionalización, lo que permitió acercar aún más las soluciones a los habitantes de una región, así como permitir brindar soluciones y oportunidades de desarrollo acordes a la realidad de cada región (Ley orgánica de los gobiernos, 2007). Sin embargo, esta nueva estructura gubernamental no ha logrado cohesionar las provincias de la Región de Cajamarca, por lo que no se han explotado recursos en conjunto y tampoco se han identificado sinergias que lleven el desarrollo regional a un siguiente nivel. Así también, inestabilidad política y social en Cajamarca no han permitido el flujo regular de proyectos de inversión de gran envergadura, por ello se hace necesario que los habitantes y la sociedad civil en su conjunto tenga acceso a mayor información sobre la coyuntura. (L. Fernández, comunicación personal, 23 de abril de 2018)

Sin embargo, en los seis meses del año 2017, los acontecimientos suscitados en el gobierno saliente de Pedro Pablo Kuczynski han generado una etapa de inestabilidad política que podría impactar en la economía del país; sin embargo, se espera sea superada con la nueva designación de Martin Vizcarra como nuevo presidente de la nación. ("El panorama político," 2018). Por otro lado, a nivel regional Cajamarca no está exenta de escenarios de corrupción de funcionarios públicos; en la actualidad existen más de 200 procesos judiciales por delitos de corrupción donde están implicados más de 600 funcionarios públicos ("Más de 600 funcionarios," 2018). Esto es solo una muestra de la realidad a nivel nacional, Perú ocupa el puesto 96 en el índice de percepción de corrupción de *Transparencia Internacional*, donde

se resalta el incremento en su puntaje en el último año ("Ránking mundial de corrupción," 2018).

Las políticas fiscal y monetaria son sólidas, y se respaldan en instituciones sólidas correctamente estructuradas; sin embargo, los déficits han crecido en los últimos cinco años. Esto debido básicamente a tres factores, menores ingresos provenientes de la desaceleración económica, mayor gasto en bienes, servicios y salarios; y la reforma fiscal de 2014. Es necesario entonces mayor inversión para inyectar a la economía, en ese aspecto el Gobierno busca tomar medidas de gastos y planes para mejorar la recaudación fiscal, con el objetivo de minimizar estos déficits fiscales en un mediano plazo (Banco Mundial, 2017).

Como oportunidades encontradas en la posición comercial que ostenta el Perú, es destacable su participación en acuerdos de libre comercio internacional, ello debido a los lineamientos económicos y políticos vigentes en la actualidad. Entre sus principales aliados, y con los que se mantienen acuerdos vigentes desde hace una década se encuentran: (a) Estados Unidos de Norteamérica, (b) la Unión Europea, (c) Canadá y (e) China. Estos acuerdos representan oportunidades de negocio importantes con las economías más fuertes del mundo, el Perú y sus regiones obtienen beneficios que reducen, y hasta eliminan, barreras arancelarias para introducir los productos peruanos en esos mercados (Acuerdos comerciales, 2018).

De igual manera, el Perú se convierte en objetivo de inversionistas extranjeros que confían en las fortalezas de un país que ha suscrito acuerdos internacionales con potencias económicas mundiales, esta segunda derivada representa una oportunidad de inyección de capitales que debe ser cautelada por el gobierno. Al 2017, el 69% de las exportaciones de bienes y servicios peruanos han tenido como destino estos cuatro grandes mercados (OEC, 2017b). La política económica brinda sostenibilidad comercial y se presentan oportunidades de colocar productos de alto valor en estos países debido a las experiencias ya capitalizadas

en la industria agroexportadora (MINCETUR, 2017). Estos socios comerciales mantienen altos niveles de ingreso, los mismos que se presentan como una oportunidad para generar negocios rentables.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras**

De acuerdo con publicaciones efectuadas por INEI en el 2017, el comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de ese año fue favorable, el producto bruto interno [PBI] se incrementó en 2.4% con respecto al mismo periodo del año anterior, las causas se explican básicamente por un aumento en el consumo final privado y el aumento en las exportaciones de bienes y servicios (ver Tabla 16).

De acuerdo a información del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] el riesgo país en el Perú, medido por el EMBIG, bajo a 160 puntos básicos a setiembre de 2016, lo que lo convierte en el indicador más bajo de los principales países de América Latina. El nivel registrado en el 2016 por el Perú en cuanto al riesgo país es excelente, si se lo compara con el riesgo país promedio de América Latina (460 puntos); es decir, representa casi la tercera parte, esto constituye una oportunidad de captación de inversionistas para el país que fomenten el crecimiento económico al ofrecer oportunidades de alta rentabilidad en industrias no tradicionales (BCRP, 2017). Como complemento a las oportunidades generadas por los acuerdos comerciales, la situación macroeconómica del Perú ha permitido el ingreso de capitales que dinamicen la economía en sectores no tradicionales.

El Perú ha incrementado ingresos de manera sostenida debido a la exportación de bienes no tradicionales, entre estos productos se observan frutos como el café y el berrie que son altamente valorados en mercados europeos, asiáticos y norteamericanos. El comercio mundial de berries representa un mercado global de 2.28 billones de dólares anuales (OEC, 2017a); el cual seguirá creciendo en los próximos años. La demanda de los berries en países europeos no se encuentra totalmente satisfecha, la producción es insuficiente para cubrir la necesidad

de los consumidores y la oportunidad se genera con la importación creciente desde países en desarrollo como el Perú, que actualmente representa el 10% de la exportación mundial.

Tabla 16

*Variación Porcentual del Índice de Volumen Físico Respecto al Mismo Periodo el Año Anterior*

Oferta y Demanda Global	2016/2015				2017/2016			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últ. Trim	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últ. Trim
Producto Bruto Interno	4.3	3.7	4.0	4.0	2.1	2.4	2.3	3.0
Extractivas	11.5	12.6	12.1	9.5	3.3	3.4	3.3	6.9
Transformación	-1.4	-5.3	-3.4	-2.1	-0.4	1.5	0.6	-0.1
Servicios	4.7	4.2	4.4	4.8	2.3	2.4	2.4	2.8
Importaciones	-0.3	-2.9	-1.6	-0.7	2.4	7.1	4.7	3.4
Oferta y Demanda Global	3.4	2.3	2.8	3.0	2.2	3.4	2.8	3.1
Demanda Interna	3.0	-0.6	1.2	1.9	-0.6	1.3	0.4	0.5
Consumo Final Privado	3.8	2.9	3.4	3.5	2.1	2.0	2.0	2.8
Consumo de Gobierno	12.8	9.7	11.2	8.7	-4.4	2.1	-1.1	-0.8
Formación Bruta de Capital	-2.9	-12.7	-8.0	-4.6	-5.3	-1.0	-3.2	-4.8
Formación Bruta de Capital Fijo	-2.3	-3.7	-3.0	-4.0	-4.8	-2.8	-3.8	-4.6
Público	30.3	3.9	14.6	5.5	-16.9	-5.1	10.5	-8.8
Privado	-9.3	-6.3	-7.9	-6.7	-1.1	-1.9	-1.5	-3.2
Exportaciones	5.0	15.8	10.5	7.6	14.3	11.7	12.9	14.0

*Nota.* Tomado de “Producto Bruto Interno Trimestral” por INEI, 2017a ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf))

En relación a la exportación mundial de café, es importante destacar que se trata de un mercado de 13 billones de dólares anuales; se observa que los volúmenes comercializados a nivel mundial se han incrementado últimos 15 años, y esto también se observa en el nivel de exportaciones del Perú. La tendencia de crecimiento se mantiene y se considera como una

oportunidad importante para fortalecer la producción de café en Cajamarca (ICO, 2018). El Perú exporta el 5.8% del total del café mundial y se ubica entre los primeros 10 productores con un producto de calidad.

Sin embargo, la colocación de estas agroexportaciones de alto valor en mercados grandes y muy competitivos no es una labor sencilla. Tanto mercados europeos como norteamericanos mantienen requisitos fitosanitarios y estándares de calidad muy altos para permitir el acceso de alimentos a sus fronteras. La Food and Drug Administration – (FDA) regula los bienes y alimentos para consumo humano en Estados Unidos, aquellos productos que no cumplan con los requerimientos estarán impedidos del ingreso. En este punto cobra mucha relevancia los acuerdos de investigación y cooperación existentes entre el Instituto Nacional de Innovación Agrícola con el Gobierno de Japón, con lo que se logran nuevos métodos y procedimientos para superar las barreras de entrada a los mercados (L. Fernández, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Este es un punto relevante debido a que la producción de berries y café debe estar sujeto al cumplimiento de estas normativas y, en consecuencia, la ventaja competitiva de los productores peruanos debe contemplar capacidades para poner a disposición del mercado productos con calidad de exportación (ADEX, 2015). Como referentes de países que lideran la exportación a los Estados Unidos y Europa se encuentran China, México y Canadá que se han enfocado en homologar productos con lo solicitado por los reguladores norteamericanos.

Por otra parte, si bien la actividad minera representa la principal exportación del país y de la Región de Cajamarca, ha tenido restricciones para seguir el flujo regular de la inversión privada, exploración y posterior explotación de los yacimientos. El Perú es reconocido como el principal país con potencial minero a nivel mundial (Crispin & Grippa, 2017) sin embargo esto no ha librado de conflictos sociales y políticos que no han permitido explotar de manera óptima la actividad minera.

De igual manera, si las barreras de entrada a los mercados desarrollados representan una amenaza en caso el Perú no logre desarrollar capacidades para ingresar sus productos, también está expuesto a las crisis económicas en estos países. El mayor riesgo se debe a dos aspectos: (a) la concentración de exportaciones y (b) el estrecho vínculo financiero de los mercados. Desde el año 2008 la posibilidad de una nueva crisis económica mundial se mantiene latente; sin embargo, el Perú también ha realizado importantes esfuerzos por fortalecer el consumo interno y diversificar sus mercados de exportación, a la fecha se cuenta con acuerdos comerciales en negociación con países de Oceanía y África (Acuerdos comerciales, 2018).

### **3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas**

La tasa de desempleo en el Perú ha disminuido en los últimos 10 años (ver Tabla 17); al 2015, según fuente del INEI (2015d), la tasa de desempleo fue de 4.4%. Asimismo, según el informe del panorama laboral de 2016, emitido por la OIT, el Perú es uno de los países de América del Sur con menos porcentaje de desempleo, lo cual representa un panorama alentador de cara a la formalización del empleo peruano que tiene un alto porcentaje de informalidad. Sin embargo, en Cajamarca existen bajos niveles de empleo adecuado, ahí radica la mayor preocupación para lograr resultados que generen empleos formales en actividades intensivas en mano de obra, como la agricultura, el turismo, y que sean destinadas a industrias altamente valoradas en los mercados.

El nivel promedio de educación alcanzado por la población peruana de 15 años a más no ha evolucionado satisfactoriamente en los últimos años (ver Tabla 18). Al 2015, solo el 16.4% de la población de 15 y más años de edad alcanzó un nivel de educación superior universitario; el 12.5%, un nivel técnico; y el 45.4% de esta población solo alcanzó el nivel de secundaria. Esto indica que los planes de desarrollo de la educación que tiene el Gobierno no funcionan eficazmente, es necesario una reestructuración y una fuerte inversión en el

sistema educativo del país ya que esta situación constituye una amenaza para el crecimiento y la competitividad del Perú.

Tabla 17

*Tasa de Desempleo Urbano, Según Principales Características y Región Natural*

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Total	7.3	7.5	6.4	6.3	6	5.9	5.3	5.1	4.7	4.8	4.5	4.4
Sexo												
Hombre	6.6	7	5.6	5.7	5.3	5.6	4.6	4.8	4	4.1	4.2	4.2
Mujer	8.3	8	7.5	7	6.9	6.2	6	5.5	5.5	5.6	5	4.5
Grupo de Edad												
14 a 24	15.2	16.1	13.8	14.7	13.5	12.8	13	13	12.3	11.1	13.1	11.2
25 a 44	5.3	5.1	4.8	4.2	4.3	4.2	3.5	3.3	3.1	3.9	3.1	3.4
45 a 64	4.1	4.6	3.3	3.3	3.2	3.3	2.7	2.3	2	1.9	1.4	1.9
65 y más	3.2	3.6	2.5	2.6	3.6	3.6	1.7	3	1.6	2.6	2.1	2.7
Nivel de Educación												
Primaria o menos	4.1	4.3	3.8	3.6	2.6	3.3	2.3	2.9	2.5	3	1.6	1.9
Secundaria	8.4	8.8	7.7	7.3	7.2	7.1	6.2	6.3	5.5	4.9	5.5	4.9
Superior	7.7	7.4	6.1	6.5	6.2	5.6	5.6	4.7	4.7	5.5	4.7	4.8
Región Natural												
Costa Urbana	7.8	8.1	6.9	6.5	6.3	6.1	5.3	4.9	4.8	5.2	4.7	4.6
Sierra Urbana	7.2	6.5	5.6	6.4	5.9	5.7	5.3	4.9	4.4	5.2	4.5	4.1
Selva Urbana	3.6	5	4.9	4.7	4.2	4.5	3.3	3.7	3.4	3.2	3.5	3
Lima Metropolitana	8.5	8.5	7.1	6.7	6.7	6.1	5.7	5.6	5	4.7	4.9	5.1

*Nota.* Tomado de “Tasa de Desempleo Urbano, Según Principales Características y Región Natural, 2004-2015” por INEI, 2015 (d) (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En comparativa, y debido a la problemática latente de desempleo y educación en Cajamarca, es una amenaza constante la emigración de pobladores hacia regiones aledañas e incluso a otras regiones. Con lo que se pierde mano de obra que potencialmente debiera ser incluida en las actividades económicas de alto valor (INEI, 1995). Entre estas industrias se encuentra la de los frutos no tradicionales o también conocidos como súper frutos, reconocidos por sus altos valores alimenticios en Estados Unidos, Asia y Europa.

Tabla 18

*Perú: Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad, 1997-2015*

Nivel Educativo	1997	200	2004	2008	2011	2014	2015
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Inicial	9.5	8	6.5	5.4	4.9	4.3	4.1
Primaria	30.5	30.8	26.8	24.1	22.8	21.9	21.5
Secundaria	40.8	42	43.7	43.7	43.4	44.4	45.4
Superior no universitaria	7	9.3	11.3	12.9	14	12.9	12.5
Superior universitaria	12.2	9.9	11.7	13.9	14.9	16.5	16.4

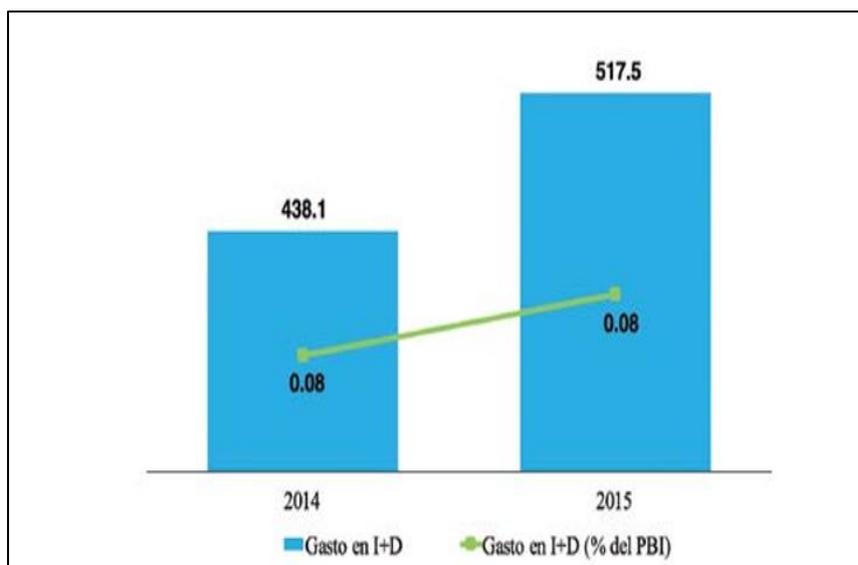
*Nota.* Tomado de "Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 y más Años de Edad, 1997-2015," por INEI, 2015d ([http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)).

Como contraparte, se identifica un impacto social relevante por conflictos ambientales relacionados a la actividad minera, es una de las variables de decisión más importantes que considera el inversionista al implementar grandes proyectos en actividades extractivas. Hasta el año 2017 no se han estructurado mesas de diálogo permanentes, proyectos o programas que eduquen a la población y grupos de interés general sobre el impacto real de esta actividad (Crispin & Grippa, 2017).

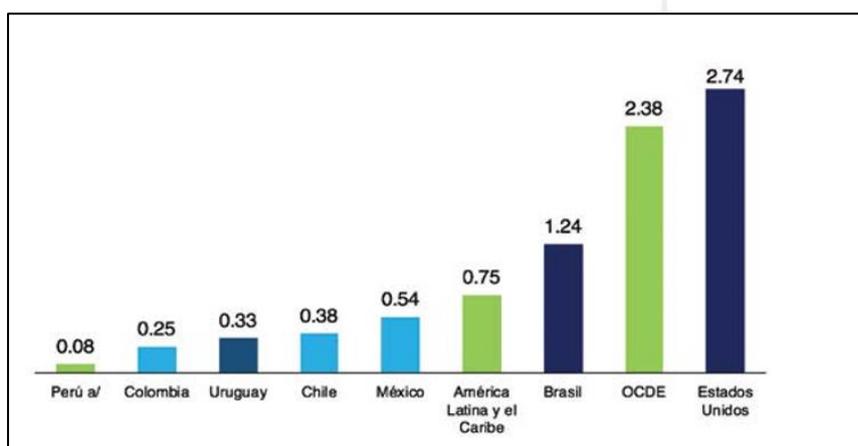
### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas**

En el año 2014 el gasto en los Centros de Investigación en I+D fue de 438 millones de soles, 0.8% del PBI de ese año. En el 2015 el gasto aumento a 518 millones de soles, pero también represento solo el 0.8% del PBI. Esto representa la cifra más baja de inversión gasto en relación a los países de la Alianza del Pacífico, el más cercano es el país de Colombia con un gasto en I+D de 0.25% del PBI (CONCYTEC, 2016).

Si bien es cierto que el Perú, en las últimas décadas, ha presentado un crecimiento en su economía, los resultados de este Censo muestran una realidad preocupante y que necesita ser reformada para asegurar un crecimiento en el largo plazo. La teoría económica establece que los países con mayor gasto en I+D tienden a tener un crecimiento económico a largo plazo, por lo que es importante desarrollar este punto en el Perú, más aún si su gasto en I+D es cuatro veces menor al promedio de los países de la Alianza del Pacífico (CONCYTEC, 2016).



*Figura 3.* Gasto en Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación. Tomado de “Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca,” por CONCYTEC, 2017b (<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>).



*Figura 4.* Gasto en I+D Como Porcentaje del PBI por CONCYTEC, 2017 Tomado de “I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros PUCP,” por CONCYTEC, 2017a ([https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)).

Este aspecto es muy importante ya que las oportunidades de fortalecer mercados rentables radican en las capacidades de alinear estrategias con capacidades productivas. El Perú, para realizar una reveladora comparativa se recurre al reporte del Doing Business 2018 del Banco Mundial en el que se observa que Colombia y Chile, principales competidores en industrias de berries y café, mantienen mejores condiciones para la obtención de electricidad y facilidades para aperturar negocios. Esto es un indicador poco favorable dado que forman

parte de su ventaja competitiva desarrollada, la misma que el Perú debiera de revertir en el corto plazo (Doing Business, 2018).

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales**

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) consideró en su Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, el impacto de las actividades humanas e industriales en el medio ambiente peruano, para ello es necesario la protección de la biodiversidad y de la naturaleza que existe en el territorio del Perú. El plan sobre el medio ambiente que tiene el Perú y que está alineado a la cultura del poblador de Cajamarca considera la protección y la recuperación de las regiones naturales que sufren el desgaste producto de varios factores como la deforestación de las zonas de los andes y la amazonia, la contaminación por el uso inadecuado o falta de tecnología en las actividades industriales extractivas como la minería y la pesca, y también la contaminación por el uso de un parque automotor obsoleto. Para esto el Estado peruano tiene un programa de sistema de vigilancia de la amazonia y el Perú en general, este programa permitirá la conservación del medio ambiente, y el desarrollo económico y social de la población que habita la amazonia y las demás regiones del Perú. Consiste en un sistema de vigilancia y protección desde el ámbito aeroespacial, a través de satélites, y proporciona información oportuna a los organismos del Estado por sensores y tecnologías de información existentes y por adquirir (CEPLAN, 2011).

Por otra parte, el Perú se encuentra en una zona geográfica expuesta a fenómenos naturales que impactan y afectan dramáticamente a la población y la economía. Como último evento se observa que el primer semestre del 2017 el fenómeno del niño costero generó pérdidas económicas por 2,100 millones de soles, lo que ocasionó pérdidas de hasta el 30% de la producción agrícola del Perú (Angulo, 2017). Entonces, es una amenaza constante el no contar con medidas de precaución, planes de contingencia y continuidad que permitan conservar las vidas, producción y la economía el Perú.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos [MEFE]**

Esta matriz detalla las principales oportunidades y amenazas identificadas en el entorno con la matriz peste, se pondera el nivel de respuesta que tiene la región para afrontar el entorno. La Región de Cajamarca cuenta con cinco oportunidades importantes y claramente identificadas, estas se encuentran referidas a la fortaleza de la industria minera y la agroexportación. Asimismo, la existencia de tratados de libre comercio representa una gran oportunidad para colocar productos agrícolas no tradicionales generados en Cajamarca. Como ejemplo, los mercados europeos presentan una demanda insatisfecha de berries, los cuales son considerados como frutos exóticos con propiedades saludables y mantienen un precio muy atractivo (CBI, 2016). Para el inversionista de capitales privados esto representa una gran oportunidad debido a las altas rentabilidades que representa la producción y venta de estos frutos, será importante generar las condiciones adecuadas para crear oportunidades de negocio en la región.

### **3.5. Análisis de Cajamarca y sus Competidores**

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

En el caso de la región Cajamarca, el poder de negociación de los proveedores es bajo, existe diversidad de opciones para cubrir las necesidades de la región, tanto en los sectores de infraestructura, tecnología e insumos para sus actividades productivas. En relación a los habitantes, proveedores de mano de obra para las industrias, se observa que mantienen elevados índices de analfabetismo y atraso escolar, considerar que al 2015 solo el 16.4% de la población de 15 y más años de edad alcanzo un nivel de educación superior universitario, el 12.5% un nivel técnico, y el 45.4% de esta población solo alcanzó el nivel de secundaria (INEI, 2015d). Es fundamental contar con un nivel educativo adecuado que permita integrar a los habitantes de Cajamarca en los programas formativos y de capacitación, como Sierra Exportadora, que dotan de habilidades técnicas relacionadas a la agroexportación.

Los CETPRO tienen un rol importante en este sentido, dado que capacitan con formación técnico-productiva a los habitantes que requieran integrarse en corto tiempo a la actividad económica; el factor clave de éxito en este sentido se basa en contar con la capacidad de retroalimentar los currículos formativos con las necesidades del mercado, y con ello ofrecer mano de obra productivas a los sectores económicos. En relación a los canales de distribución, esto es importante ya que la disponibilidad de estos determina el nivel de competitividad de los productos.

Tabla 19

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento de la demanda mundial de minerales para la industria de construcción y tecnología	0.12	2	0.24
2 Crecimiento sostenido de la demanda mundial de productos agrícolas no tradicionales durante los últimos 15 años	0.10	2	0.20
3 Perú es considerado el principal país con potencial minero a nivel mundial	0.12	3	0.36
4 Acuerdos comerciales con la Unión Europea, USA y Canadá	0.10	2	0.20
5 Disponibilidad de recursos económicos para inversión en infraestructura educativa	0.10	2	0.20
Subtotal	0.54		1.20
<b>Amenazas</b>			
1 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales, por estándares de calidad requeridos y licencias fitosanitarias	0.08	2	0.16
2 Ocurrencia de fenómenos naturales (como el Fenómeno El Niño) que afecten los cultivos agrícolas e infraestructura	0.08	1	0.08
3 Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, etc.)	0.07	1	0.07
4 Existencia de conflictos socioambientales asociados a la explotación minera	0.10	1	0.10
5 Emigración de Cajamarca hacia otras regiones por falta de empleo	0.05	1	0.05
6 Inestabilidad política en el Gobierno Regional y Central	0.08	1	0.08
Subtotal	0.46		0.54
<b>Total</b>	1.00		1.74

Valor: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2016. México D.F., México.Pearson

Para la exportación de productos se cuenta con el Puerto de Salaverry en la Región de La Libertad que mantiene un acceso terrestre adecuado y permite mantener un nivel óptimo de producto. También se cuenta con el puerto del Callao, aunque es más lejano; sin embargo, es una alternativa viable.

En relación con la infraestructura vial, a diciembre del 2014, Cajamarca contaba con 1,225 Kilómetros de red vial pavimentada; sin embargo, el acceso a todas las zonas agrícolas de Cajamarca aún es limitado por lo que una de las debilidades de Cajamarca es el escaso número de canales de distribución para la exportación del café y berries (MTC, 2018). En regiones como La Libertad y Cusco se mantienen niveles ligeramente superiores debido a las inversiones recibidas a la fecha.

Asimismo, es importante considerar la relevancia de mantener alianzas de cooperación e investigación, ya que esto representa la relación con quienes ponen a disposición la tecnología e innovación que desarrollarán la industria agrícola, este es un factor clave de éxito que permitirá mejorar la propuesta de valor y generar eficiencias en el proceso productivo. Finalmente, las licencias, concesiones y habilitaciones de tierra para la minería y la agricultura son otorgadas desde el gobierno central y regional, como proveedores de estas autorizaciones para el sector privado es fundamental mantener un estado de derecho que cautele los acuerdos contractuales e incentive la inversión.

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

El poder de negociación de los compradores o clientes en las industrias que compite la Región de Cajamarca es medio y se explica con dos motivos, los minerales son commodities cuyo precio se fija en mercados centralizados y que para fines prácticos se considerará al total de la producción como exportada. En relación a la agroexportación, los mercados de Estados Unidos, Canadá y Europa requieren productos con un alto nivel de disponibilidad y calidad; por ello, la cercanía geográfica del Perú constituye un punto favorable para negociar con los clientes.

El café y los berries se trasladan hacia estas locaciones por mar, la cercanía permite mantener una cadena logística con precios competitivos y altos estándares de calidad para los productos, el atributo de frescura es determinante para estos clientes (Evans & Ballen, 2014).

En adición a los compradores de las agroexportaciones o la minería es importante destacar que los principales clientes de la Región de Cajamarca son sus habitantes, los mismos que deben alcanzar un nivel educativo y técnico adecuado para hacerse partícipes de las industrias que se desarrollan en la región. En ese sentido un factor clave de éxito es su capacidad para desarrollar un nivel educativo adecuado que eleve el acceso al conocimiento básica y generar un nivel de integración provincial que promueva la aceptación de grandes proyectos económicos como la minería, en favor del desarrollo económico y social de la región.

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

Para el caso de la región Cajamarca, la amenaza de productos sustitutos es media, ya que los productos agrícolas peruanos están bien posicionados, Perú se encuentra entre los principales exportadores de berries y café a nivel global. Este posicionamiento permite diferenciarlos de la competencia chilena o europea. Sin embargo, existen alternativas como la fresa o la cereza que son productos altamente valorados en estos mercados, las propiedades saludables de estos productos también influyen en los altos niveles de importación. Se trata de un mercado de 2.31 billones de dólares anuales y en este caso el principal exportador es España y Estados Unidos, países del primer mundo con altas capacidades productivas (OEC, 2018). La actividad minera al ser un commodities mantiene una demanda constante y un precio de mercado fijo, no se consideran sustitutos que disminuyan la demanda, sino expectativas de crecimiento de los principales países importadores.

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

Existe una alta amenaza de nuevos entrantes. Cajamarca cuenta con buenas condiciones para desarrollar las industrias de alto valor como la agricultura de productos no tradicionales,

esto debido a su disponibilidad de tierras fértiles para la agricultura, aproximadamente 523 mil hectáreas (INEI, 2013b).

La minería también es una actividad económica que basa su potencial en las condiciones geográficas y geológicas, en el caso del Perú es considerado como un país con potencial minero (Crispin & Grippa, 2017), estos puntos representan factores clave de éxito para la agroexportación y minería ya que en el largo plazo permitirán desarrollar proyectos de habilitación de tierras, producción agrícola y explotación minera. Las vías de acceso, carreteras, que interconectan las ciudades también son apropiadas, lo que potencia la cadena productiva. Sin embargo, aún queda un trabajo por hacer en la interconexión de las zonas rurales (MTC, 2018).

La tecnificación o tecnología de riego ha sido factor determinante en la industria, en los últimos años no hubo inversión directa para este sector y no se optimizó el sistema, por ello al día de hoy la Región de Cajamarca mantiene una baja tecnificación en riego. Es importante considerar que una ventaja importante en las industrias es la capacidad de articular proyectos con inversión privada, el mercado y el soporte del gobierno debe ser tan atractivo que el inversionista privado involucra sus recursos en búsqueda de rentabilidad. Un claro ejemplo es Michiquillay, proyecto minero que involucra 2000 millones de dólares en inversión, esta disponibilidad de recursos para la industria minera representa un factor clave de éxito que desarrolla directa e indirectamente la economía (DGIIA, 2017).

En los últimos años en Cajamarca los niveles de inversión en investigación y desarrollo, así como en el Perú, se han mantenido bajos. De igual manera existieron desincentivos a la inversión debido a la cancelación de proyectos mineros importantes. Aun con estas ocurrencias, la Región de Cajamarca ha sido capaz de capitalizar sus aprendizajes y seguir articulando la conformación de proyectos que involucren el capital privado (“Cajamarca, región de Inversiones,” 2016).

Por último, las facilidades para generar negocios son determinantes para los mercados, en

el caso de Cajamarca es un problema endémico asociado a todo el Perú, tal como se aprecia en el último reporte del Doing Business, en el que Perú ubica posiciones posteriores a Chile y Colombia (Doing Business, 2018) en facilidad para generar negocios. Es importante observar las cargas burocráticas que existen al interior de la gestión de la región y cuales son aquellos puntos de dolor que pueden resolverse para acelerar la generación de negocios.

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

La rivalidad entre los gobiernos regionales del Perú, al cual se debe enfrentar Cajamarca, es baja, ya que cada Gobierno Regional busca generar mayores beneficios para su población, para ello es necesario captar inversión, tanto del exterior como del propio gasto interno. Sin embargo, existen potenciales alianzas o trabajos conjuntos que permitirían potenciar intereses comunes.

### **3.6. Cajamarca y sus Referentes**

La Región Cajamarca en la búsqueda del desarrollo social y económico, compite principalmente con Lima, Callao e Ica. Estas regiones han alcanzado altos puntajes en los índices de competitividad y desarrollo social a nivel nacional.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo [MPC] y Matriz Perfil Referencial [MPR]**

La Matriz Perfil Competitivo, de acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2016), es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la región al presentar algunas de sus fortalezas y debilidades, así como los factores claves del éxito que influyen en estos competidores y con los cuales la región Cajamarca debe compararse para inferir en sus posibles estrategias. Las regiones consideradas como principales competidores serán Lima, Callao e Ica. Como se puede apreciar, la situación de la región de Cajamarca respecto a sus demás competidores no es favorable, lo que pone en evidencia que en los factores claves de éxito se encuentran las principales diferencias.

La Matriz Perfil Referencial permitirá comparar a la región Cajamarca con otras regiones

Tabla 20

*Matriz de Perfil Competitivo*

Factores clave de éxito	Peso	Cajamarca		Lima		Callao		Ica	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones geográficas y suelos para la producción agrícola	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32
2 Ubicación geográfica	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18
3 Disponibilidad de recursos naturales	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
4 Programas nacionales de desarrollo económico	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5 Disponibilidad de recursos económicos	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
6 Alianzas de cooperación e investigación	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12
7 Canales de distribución para la agroexportación	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
8 Mano de obra especializada y tecnificada	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
9 Acceso a la educación básica regular y técnico-productiva	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
10 Tiempos para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
11 Integración regional	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
12 Currícula educativa óptima para los requerimientos del mercado	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>		<b>3.36</b>		<b>3.32</b>		<b>3.22</b>

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

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2016. México D.F., México. Pearson

Tabla 21

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores clave de éxito	Peso	Cajamarca		Santiago de Chile, Chile		Berna, Suiza	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Condiciones geográficas y suelos para la producción agrícola	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2 Ubicación geográfica	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24
3 Disponibilidad de recursos naturales	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44
4 Programas nacionales de desarrollo económico	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5 Disponibilidad de recursos económicos	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
6 Alianzas de cooperación e investigación	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
7 Canales de distribución para la agroexportación	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
8 Mano de obra especializada y tecnificada	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
9 Acceso a la educación básica regular y técnico-productiva	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
1 Tiempos para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
1 Integración regional	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
1 Currícula educativa óptima para los requerimientos del mercado	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
	1.00		2.17		3.65		3.49

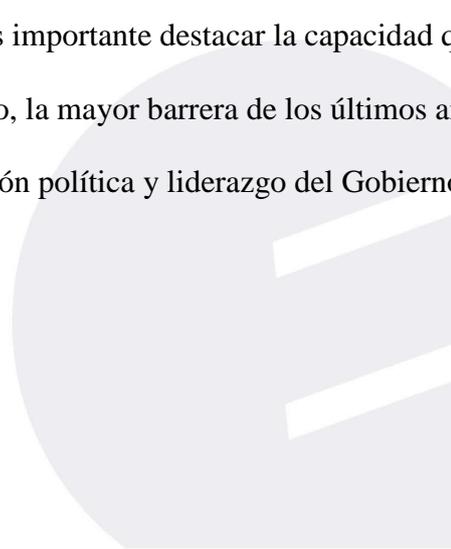
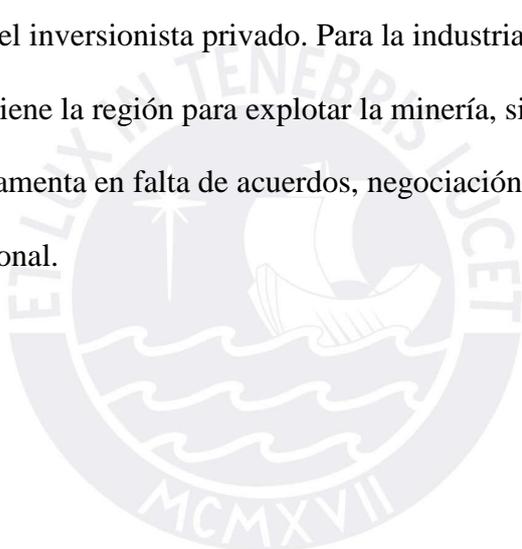
Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2016. México D.F., México. Pearson

o Estados, que se constituyen como referentes en las principales actividades económicas que se desarrollan en el mundo. Para el caso de la región Cajamarca se muestra la relación, también desfavorable, con los estados de referencia como Santiago (Chile) y Berna (Suiza).

### 3.8. Conclusiones

El entorno brinda oportunidades relacionadas al auge y crecimiento sostenido de la demanda de berries y café a nivel mundial. Cajamarca mantiene, a través del Perú, la oportunidad de comercializar con los mercados más grandes mediante acuerdos comerciales. Sin embargo, el análisis del mercado con las cinco fuerzas revela que países como Chile y Colombia se encuentran hoy mejor preparados para atender esta demanda en mejores condiciones, han generado ventajas competitivas integrando actividades económicas como la agroexportación y la minería sin generar mayor conflicto en la sociedad. Es muy importante evaluar alternativas para desarrollar capacidades internas que permitan a la región o mantener altos niveles de productividad para involucrar la mano de obra de la región y a la vez esto sea una gran atracción para el inversionista privado. Para la industria minera es importante destacar la capacidad que mantiene la región para explotar la minería, sin embargo, la mayor barrera de los últimos años se fundamenta en falta de acuerdos, negociación, orientación política y liderazgo del Gobierno Regional.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El desarrollo del análisis interno AMOFHIT de la Región de Cajamarca describe la evaluación interna que se realiza a la región a fin de determinar, y posteriormente repotenciar, las fortalezas y controlar las debilidades de Cajamarca. El objetivo es poder elaborar estrategias a partir de esta evaluación interna ya que abarca siete conceptos de análisis que son: (a) la administración y gerencia, (b) operaciones, logística e infraestructura, (c) finanzas y contabilidad, (d) recursos humanos, (e) sistemas de información y comunicaciones y (f) tecnología e investigación y desarrollo. Estos siete dominios ayudan a identificar las ventajas competitivas de la región, basados en el Índice de Competitividad Regional CENTRUM Católica 2016, a fin de detectar sus fortalezas y debilidades a partir de un análisis crítico de las variables que afectan a la región.

#### 4.1.1. Administración y gerencia

La Constitución Política del Perú, en su Artículo 192 indica que los gobiernos regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad. En armonía con las políticas, planes nacionales y locales de desarrollo. Sus competencias son “Formular y aprobar el plan de desarrollo regional concertado con las municipalidades y la sociedad civil”, además de hacer buen uso del presupuesto anual revisado y decidido por el Gobierno Central (Ejecutivo). Para el año 2018, el proyecto de presupuesto asignado [PIA] para la Región de Cajamarca es de 1.7 millones de Soles (MEF, 2018) y la administración de este presupuesto es a través del Gobierno Regional de Cajamarca; pero los proyectos de inversión se realizan a través de las tres Gerencias Sub Regionales que son las provincias de Jaén, Cutervo y Chota.

A su vez, Cajamarca cuenta con un Plan de Desarrollo Regional Concertado que data del año 2010 donde se detallan los planes estratégicos correspondientes a los proyectos de

“Transportes, Medios y Vías de comunicación”, en el cual se asignó el 53.9% de los recursos totales para este eje y proyectos de “Energía y Minas” y “Producción Agraria” con el 3.2% y el 12% del total de recursos movilizados respectivamente. Además, se realizaron 25 proyectos de acciones de planificación con gobiernos locales. Como se indicó en el Capítulo I, el gobierno Regional de Cajamarca ha definido su estructura orgánica con la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales N° 27867. La misma detalla una estructura básica que involucra: (a) Consejo regional, (b) Presidencia regional y (c) Gerencia regional. Quien mantiene responsabilidad administrativa sobre las otras áreas y, por ende, administra y gestiona toda la región en base a su toma de decisiones es el Consejo regional. Según la ley, todos los gobiernos regionales cuentan con una estructura orgánica definida a la cual se rige el gobierno actual de Cajamarca.

La gerencia regional mantiene responsabilidad administrativa sobre el Gobierno Regional de Cajamarca, para ello conforma cinco gerencias debidamente gestionadas por los gerentes regionales, sus obligaciones y responsabilidades se incluyen en la Ley N° 27867. A cada una de estas gerencias le corresponde atender las funciones específicas sectoriales en las siguientes materias: (a) desarrollo económico, (b) desarrollo social, (c) planeamiento, presupuesto y desarrollo territorial, (d) infraestructura y (e) recursos naturales y gestión del medio ambiente; esto con el fin de cumplir con el objetivo de otorgar bienestar social y económico a todos los habitantes de la Región de Cajamarca.

A su vez, la gerencia general regional tiene gerencias sub regionales que son Jaén, Chota y Cutervo. Estas provincias son las que mayor número de habitantes tienen en su territorio y conforman los tres corredores económicos de la Región de Cajamarca que son: (a) el corredor Norte, (b) el corredor del Centro y (c) el corredor Sur. Por normativa, todos los proyectos de estas sub regiones abarcan además a las otras provincias del norte, centro y sur respectivamente a fin de tener una mejor gestión de recursos e implementación de estrategias; sin embargo, en la práctica debido a la burocracia y a todos los niveles organizacionales que se tiene que pasar para

conseguir aprobaciones de proyectos, actualmente el tiempo para conseguir las licencias y permisos de funcionamiento es prolongado. A esto se suma la complicada situación política actual que atraviesa Cajamarca y que ha originado un fuerte distanciamiento entre las mismas provincias de la Región dando como resultado que Cajamarca obtenga bajos niveles de integración regional (L. Fernández, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

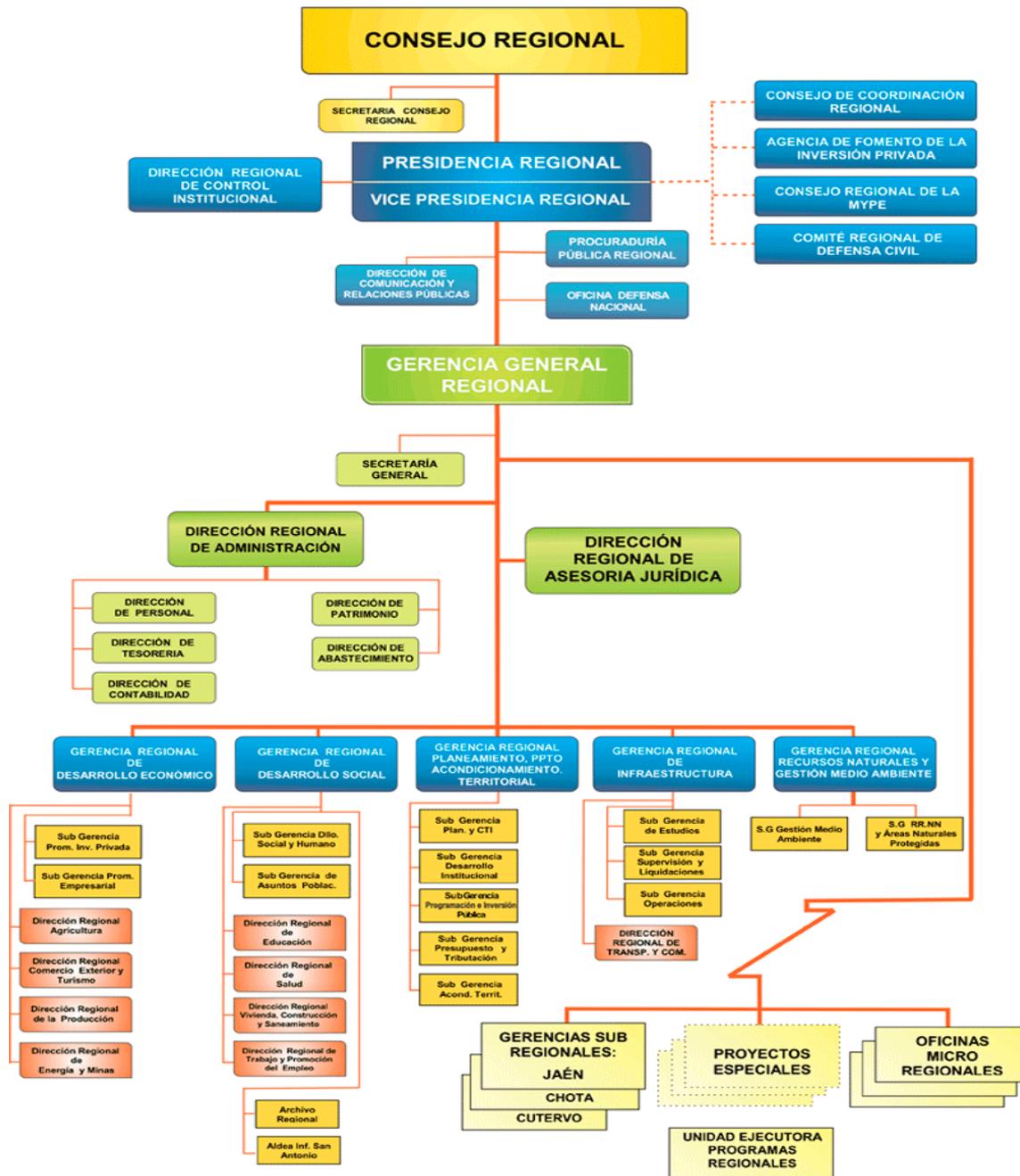


Figura 5. Organigrama del Gobierno Regional de Cajamarca. Tomado de “Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca,” por Región Cajamarca, 2017 (<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>).

#### 4.1.2. Marketing y ventas

En el año 2016 Cajamarca en el factor exportaciones del pilar economía obtuvo un puntaje de 2.20 correspondiente al nivel Extremo Bajo, de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017), ubicándose en el puesto 17 se revisó la estadística en base a la variable valor de las exportaciones definitivas del mismo factor y pilar encontrando que las ventas internacionales realizadas por la Región de Cajamarca y estas sumaron US\$ 1'573 millones a diciembre del 2016 (ADEX, 2016).

Estas exportaciones se dividen en exportaciones tradicionales y no tradicionales y considerando la variable volumen de las exportaciones se conoce que Cajamarca es una región que realiza más exportaciones de productos tradicionales como el oro y el cobre. Por ello en el 2017 las exportaciones de oro y cobre representaron el 86.38% del total FOB de los productos exportados de Cajamarca (SIICEX, 2018a). Sin embargo, se debe indicar que debido a los conflictos sociales que enfrenta Cajamarca y que iniciaron en el 2012, el nivel del volumen de exportaciones de estos commodities fue 28.83% menos en el 2016 respecto al 2015 (ADEX, 2016).

El otro porcentaje del volumen de exportaciones tradicionales son productos agroindustriales como el café, que representa un 13% del total valor FOB exportado en el 2017 (SIICEX, 2018a), además de productos agroindustriales que Cajamarca exporta como frutos frescos como el aguaymanto o la frambuesa y que pertenecen a la familia de los berries, Cajamarca también exporta cacao, mango, lúcuma, palta y manzanilla, aunque en menor porcentaje. Respecto al café y berries, Cajamarca tiene gran oportunidad de desarrollo y potencial de crecimiento como oferta agroexportable, principalmente en el café y berries, ya que estos productos se pueden procesar y convertir en no tradicionales. En el año 2017, la exportación del café proveniente de Cajamarca ascendió a US\$ 194 millones y la exportación de cacao ascendió a US\$ 5.2 millones en el mismo año (SIICEX, 2018a).

Actualmente, importantes empresas que inician su proceso productivo en Cajamarca acopiando café, ya producen y exportan también café orgánico aprovechando principalmente dos factores: (a) La alta demanda que existe en los mercados internacionales como Estados Unidos y Alemania considerando la variable inserción externa del factor exportaciones del pilar economía del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017), y (b) las excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles con que cuentan las provincias de San Ignacio y Jaén para el cultivo de estos productos (W. Alvarado, comunicación personal, 7 de mayo de 2018). Adicional a estos productos agroexportables, Cajamarca inició también la exportación de berries como el aguaymanto deshidratado; y es que se estima que para el año 2021 Perú, y principalmente Cajamarca, tengan 30,000 hectáreas sembradas con berries (Perú tendría 30,000, 2015); por ello a futuro esta región le debería dar mayor desarrollo e impulso a esta industria considerando la alta rentabilidad que tiene, rentabilidad que está alrededor del 28% (Camposol, 2015), y además porque es una variable dinámica exportadora del factor exportaciones, del pilar económico basado en el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017).

En la Región de Cajamarca, a nivel de capacitaciones, son los sub gobiernos regionales los encargados de realizar diversas capacitaciones de índole técnico. Sin embargo, existen programas nacionales, como Sierra Exportadora, que se encargan de promover, fomentar y desarrollar actividades económicas productivas y la exportación de productos no tradicionales.

La existencia de estos programas supone una fortaleza para la Región de Cajamarca ya que incentivan la exportación de productos más rentables como el café orgánico y el berry. Una razón por la que las exportaciones de los productos provenientes de Cajamarca hayan aumentado a partir del año 2012 es por la generación de Tratados de Libre Comercio, especialmente con países como Estados Unidos; pero la fortaleza quizás más grande que tenga la Región de Cajamarca es que se encuentra en un país que tiene cercanía geográfica a Estados Unidos y

Canadá, quiénes son los principales importadores de café y berries respectivamente (MINCETUR, 2017) y que origina que el costo de exportación sea uno de los más competitivos de la región. A nivel nacional, las regiones de La Libertad y Lambayeque se ven también beneficiados por la ubicación geográfica con Cajamarca, y por ello el mayor número de ventas nacionales de Cajamarca se realiza hacia estas regiones y en su mayoría se comercializa carne y leche, y se ven beneficiados por contar con un corredor norte y sur.

#### **4.1.3. Operaciones, logística e infraestructura**

Según el ICAE 2016, Cajamarca disminuyó económicamente en un 3% en el segundo trimestre del año, siendo la menor tasa alcanzada en los últimos dos años. Esta disminución se debió al bajo nivel de producción minera que tuvo lugar en los años 2015 y 2016, esto está ligado directamente a la reducción del precio de los commodities como el oro y el cobre a nivel mundial, lo cual originó que por un tema de oferta y demanda la producción de estos minerales disminuya. Adicional a ello los conflictos sociales que sufrió Cajamarca a partir del año 2012, cuando se dio inicio al conflicto social Conga, originaron que la inversión privada se reduzca notablemente y varios proyectos mineros se queden estancados o tuvieran que ser cancelados, sobre todo considerando que una fortaleza de la Región de Cajamarca es la alta disponibilidad de reservas mineras para la explotación.

Al considerar que a nivel mundial existe una fuerte demanda por productos agrícolas y que debido al mal clima muchos países del sudeste asiático o el sur de América, como Argentina y Brasil, no tendrán una óptima cosecha, la Región de Cajamarca podría abastecer de productos como el café, que son productos que se encuentran dentro de la canasta básica familiar. De otro lado, los frutos frescos como los berries son altamente cotizados en el extranjero, por lo que la Región de Cajamarca debería aprovechar esta ventaja competitiva, en base a los variables países de destino y productos de exportación, del factor diversificación y que pertenece al pilar economía del Índice de Competitividad Regional y realizar proyectos agrícolas a fin de impulsar

la exportación de estos productos. Los precios promedio a enero del 2016 en el mercado internacional para el café sin descafeinar fue de 2,904 USD/TON, y el precio del berry fue de 12,000 USD/TON (“Perú tendría 30,000 hectáreas sembradas,” 2015); además, la rentabilidad promedio de la exportación de berries está en el rango del 28% (Camposol, 2015) y la rentabilidad promedio del café es de 10.5%, por lo que la exportación de estos productos es sumamente rentable.

El puerto más cercano a la Región de Cajamarca es el Puerto de Salaverry que se encuentra en la Región de La Libertad y que es un puerto de fácil acceso terrestre por donde pueden salir los envíos de productos agropecuarios de la región siendo sólo 06 horas por carretera el tiempo que toma llegar desde Cajamarca al Puerto de Salaverry, tiempo suficiente para mantener en buen estado los productos agrícolas. Otro puerto cercano a Cajamarca es el Puerto del Callao, el cual se encuentra geográficamente bien ubicado ya que el tiempo de tránsito hacia los principales países importadores de Perú es mucho menor al de los demás países de la región. Por ello, dada la cercanía geográfica a países como Estados Unidos y Canadá se puede afirmar que la ubicación geográfica de Perú es una fortaleza para la Región de Cajamarca.

Sobre la infraestructura vial, a diciembre del 2014, Cajamarca tenía 1,225 Kilómetros de red vial pavimentada, esto significó un crecimiento del 112% respecto al año 2011 (MTC, 2018); sin embargo, el acceso a todas las zonas agrícolas de Cajamarca sigue siendo limitado por lo que una de las debilidades de Cajamarca es el escaso número de canales de distribución para la exportación del café y berries.

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad**

Considerando que en el año 2016 Cajamarca en el pilar economía se ubicó en el puesto 25 con un puntaje de 12.26 correspondiente al nivel Extremo Bajo, de acuerdo con el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 (CENTRUM Católica, 2017), es que el actual plan estratégico basó su visión en este pilar del Índice de Competitividad Regional a fin de potenciar

esta región en cinco factores pertinentes todos ellos al pilar económico y priorizando las variables de crecimiento, exportaciones y empleo considerando que estas son las más importantes para el desarrollo de Cajamarca y para los Objetivos de Largo Plazo planteados en el Capítulo cinco y donde se colocará un objetivo enfocado en cada variable del pilar económico. A su vez las estrategias y Objetivos a Corto Plazo se basarán en este pilar del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 para llegar a la visión propuesta.

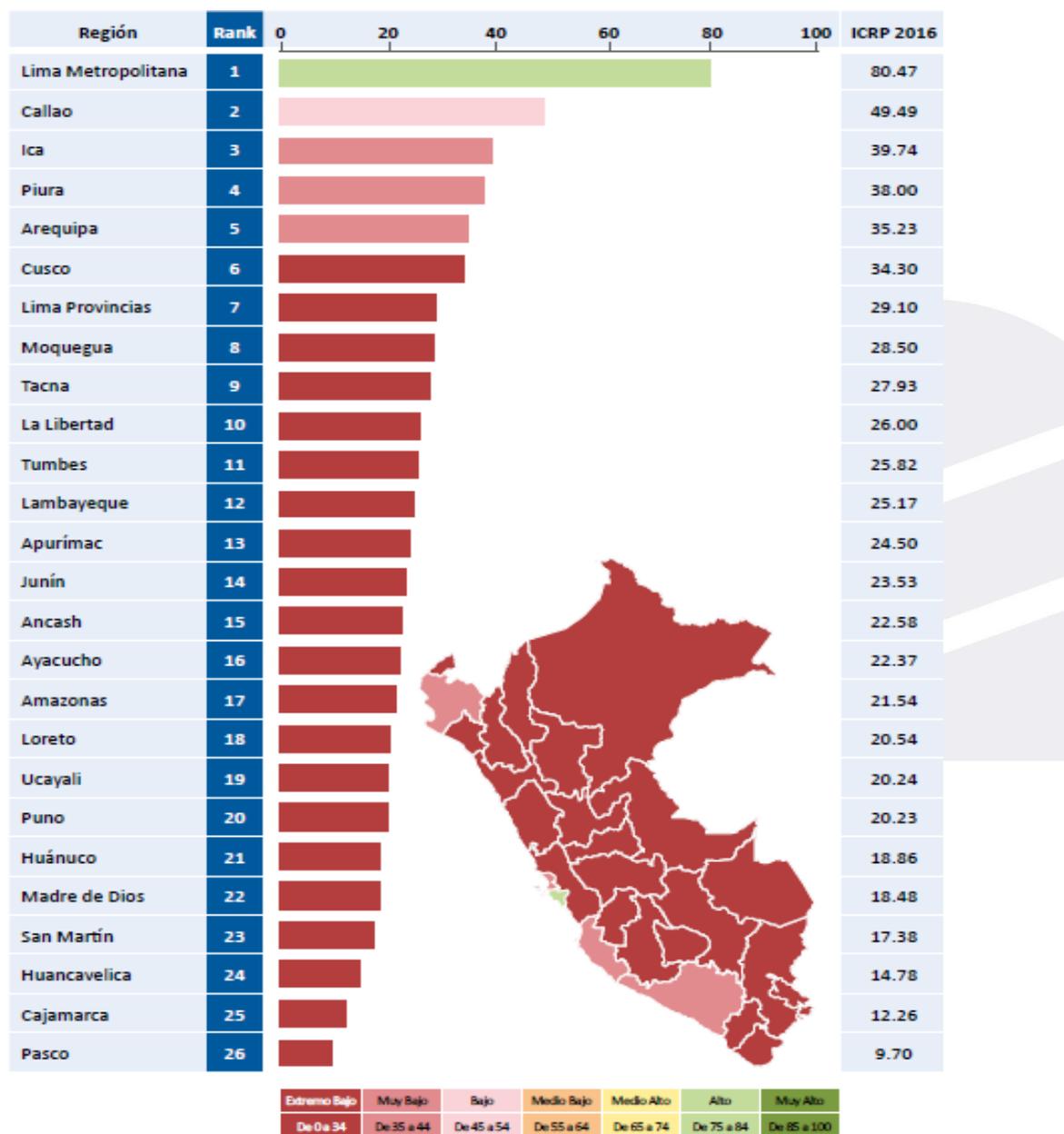


Figura 6. Resultado del Pilar Economía del Índice de Competitividad Regional del Perú 2016. Tomado del “Índice de Competitividad Regional del Perú 2016,” por CENTRUM Católica, 2017 (<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-competitividad-regional-en-el-peru-2016/>)

Respecto a Finanzas y Contabilidad, durante el año 2016 el gasto corriente del gobierno peruano bordeó los S/ 157 millones y fue menor en 1.8%, con respecto al mismo periodo del año 2015. Se prevé que para el año 2017 el gasto corriente fue igual o incluso menor en un 2.5%, reduciéndose no sólo la proyección del gasto en el gobierno nacional, sino también la inversión en los gobiernos regionales respecto al gasto empleado en años anteriores.

Tabla 22

*Gasto Público Corriente*

	2016*				2017*	
	2014	2015	RI Dic.15	RI Mar.16	RI Dic.15	RI Mar.16
Gasto Corriente	15.5	15.8	16	15.7	15.7	15.3
Gobierno Nacional	10.7	11.1	11.2	10.9	10.9	10.6
Gobiernos Regionales	3	3	3.1	3.1	3.1	3
Gobiernos Locales	1.8	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7
Gasto de Capital	6	5.4	5.3	5.2	5.4	5.2
Formación Bruta de Capital	5.5	4.7	4.7	4.7	4.8	4.7
Gobierno Nacional	2	2	2	1.9	2	1.9
Gobiernos Regionales	1.1	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9
Gobiernos Locales	2.4	1.8	1.7	1.9	1.8	1.9
Otros	0.5	0.70	0.60	0.5	0.6	0.5
Total	21.5	21.3	21.3	20.8	21	20.6
Gobierno Nacional	13.1	13.8	13.8	13.3	13.5	13
Gobiernos Regionales	4.1	3.9	4	4	4	4
Gobiernos Locales	4.3	3.5	3.5	3.6	3.6	3.6

Nota. \*Proyección, RI: Reporte de inflación. Tomado de "Reporte de Inflación 2016b," por BCRP, 2016b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reprte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

La Región de Cajamarca ha incrementado gradualmente su presupuesto para la inversión pública anual. Durante el periodo 2015, el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) ha sufrido un incremental del 105% y ha dado lugar al Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Los fondos públicos de Cajamarca durante el 2015 fueron designados a sus tres principales provincias que son Cajamarca, Cutervo y Jaén. La variación entre el Presupuesto Inicial de Apertura (PIA) y el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de estas provincias fueron de

más del 54%, 61% y 49%; se deduce entonces que en la fase de evaluación y planificación de los gastos públicos no se determina correctamente los recursos a emplear ya que la diferencia entre el PIA y el PIM es muy alta. Esto genera oportunidades de mejora en la región ya que pueden planificar y ejecutar adecuadamente su presupuesto anticipadamente focalizándose en los sectores y en proyectos estratégicos de la región.



Figura 7. Inversiones 2015 – gastos.

Tomado de *Gastos de Inversiones por Gobierno Regional de Cajamarca, 2015* (<http://www.regioncajamarca.gob.pe/gastos-de-inversiones>).

En referencia a los fondos públicos empleados por actividad económica, se puede ver que el

PIA otorgado para la actividad agricultura es mayor a la de transporte, con lo cual se puede deducir

que el gobierno regional de Cajamarca desea potenciar la agricultura con fines comerciales nacionales y de exportación, y por ello invierte en proyectos de riesgo, capacitación a los agricultores, mejoramiento de tierras, etc.

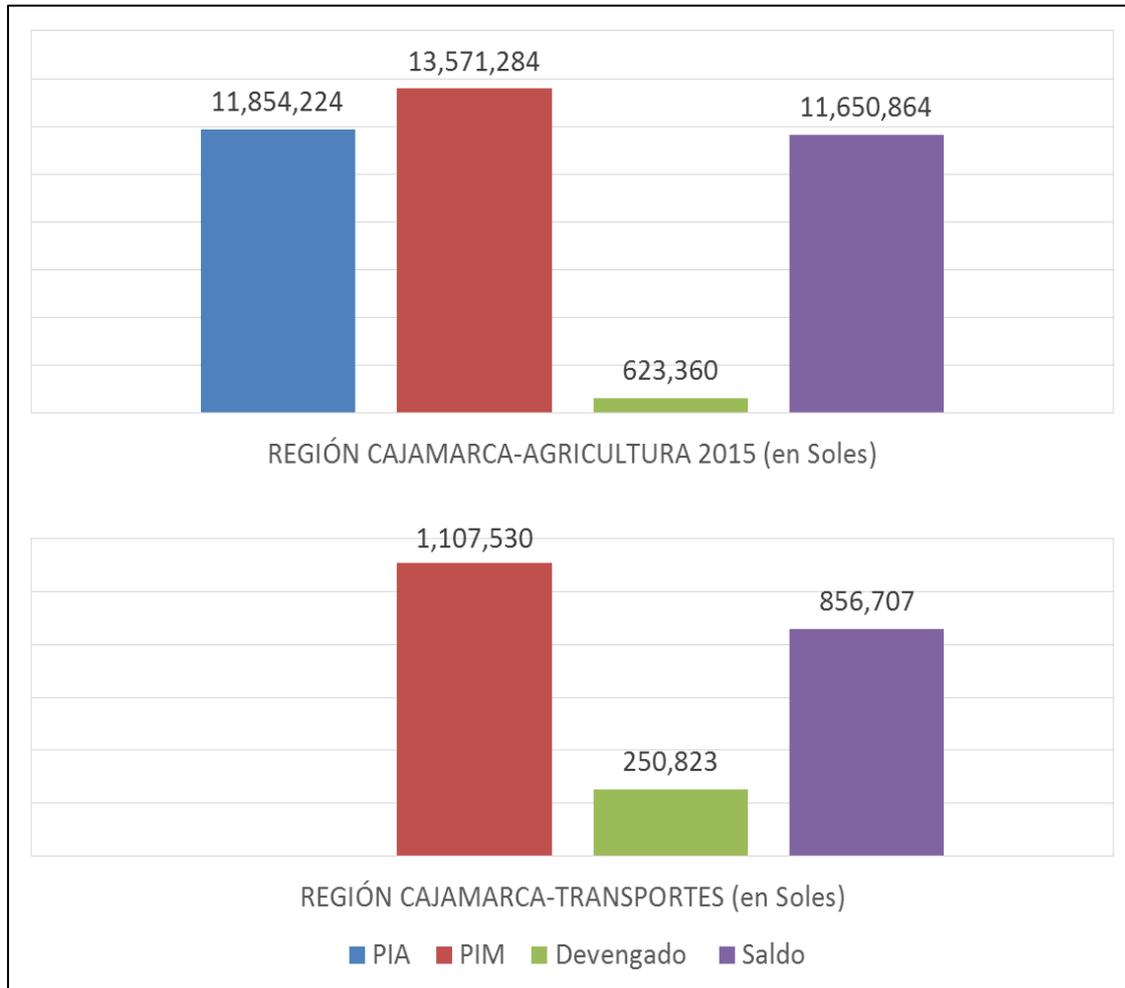


Figura 8. Inversiones 2015 - gastos.

Tomado de *Gastos de Inversiones* por Gobierno Regional de Cajamarca, 2015 (<http://www.regioncajamarca.gob.pe/gastos-de-inversiones>).

Sin embargo, durante los periodos de 1979 a 1996 no existieron proyectos de gran envergadura que ayuden a atraer fuentes de inversión económica, de tal manera que se mejore la producción regional y por ende mejore el PBI de Cajamarca. Se puede observar un periodo de decrecimiento económico, caracterizado por los bajos niveles de aportes a la conformación del PBI Nacional. Es justamente en este periodo que, al no haber inversiones directas en agricultura, no se optimizó el sistema de riego artificial, de hecho y como se mostró en el capítulo 1, sólo el 20%

del uso de tierra está bajo riego y el 80% restante se encuentra en seco (Ministerio de Agricultura, 2009).

Tabla 23

*Presupuesto Inicial y Modificado de la Región Cajamarca en el Año 2018*

Fuente de Financiamiento	Presupuesto Inicial de Apertura	Presupuesto Inicial Modificado
Recursos Ordinarios	1,442,442,295	1,622,643,683
Recursos Directamente Recaudados	16,711,378	26,749,806
Recursos por Operaciones Oficiales de Crédito	-	289,602,869
Donaciones y Transferencias	5,519,856	45,575,572
Recursos Determinados	221,322,940	240,287,021

*Nota.* Tomado de “Consulta Amigable,” por MEF, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>).

Esto también guarda relación con que entre el año 2014 y el 2015 el aporte económico de la actividad minera disminuyera en un 27%, incluso cuando la Región Cajamarca significara el 9% del aporte económico de la actividad minera nacional (INEI, 2015c) y a pesar de tener disponibilidad de recursos económicos por canon minero. Por otro lado, la Región de Cajamarca se encuentra en el puesto 13 de situación de proyectos de acuerdo con los montos de viabilidad; actualmente Cajamarca tiene un monto de viabilidad de US\$ 674.66 Millones con un avance de ejecución presupuestal del 88% al 2015 (INEI, 2015c).

Tabla 24

*Avance de Ejecución Presupuestal Anual (Porcentaje) – Periodo 2008-2015*

Año	Cajamarca	Total Nacional
2008	73	78.00
2009	76	81.00
2010	76	82.00
2011	78	81.00
2012	81	84.00
2013	83	86.00
2014	86	89.00
2015	85	88.00

*Nota.* Tomado de “Ejecución Presupuestal,” por INEI, 2015b ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap -512.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap -512.htm)).

#### 4.1.5. Recursos humanos

El empleo en la ciudad de Cajamarca acumuló 15 trimestres consecutivos de caída, esto debido a la falta de trabajo y al nivel educativo que la población de Cajamarca tiene lo cual se ve

reflejado en el porcentaje de PEA ocupada, informal y formal. Según el *Índice de Progreso Social del Perú 2017*, Cajamarca se encuentra en un nivel de Acceso al Conocimiento Básico Medio Bajo y a esto se atribuye los altos niveles de atraso escolar, repetidores y analfabetismo que la región tiene. Respecto a la PEA ocupada y considerando la variable PEA ocupada del factor empleo del pilar economía según el *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* (CENTRUM Católica, 2017), Cajamarca tiene un 97.3% de población económicamente activa empleada; sin embargo, de ese porcentaje sólo el 10.5% tiene un trabajo formal. La cifra es preocupante si se compara con el nivel de trabajo formal que hay en otras regiones.

Estos porcentajes indican que Cajamarca tiene escasez de mano de obra especializada y tecnificada, sobre todo para el sector agroindustrial. Por otro lado, en relación al sector educativo, existe una estructura currículo educativa técnico-productiva insuficiente para los requerimientos del mercado, ya que actualmente no se realizan estudios de la demanda laboral a nivel regional, por falta de presupuesto, por ello no se conoce qué tipo de educación es lo que necesita la población o donde existen mayores oportunidades de trabajo para los egresados de institutos técnicos o los centros de Educación Técnico-Productiva (N. Cotrina, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Tabla 25

*Porcentaje de Población Económicamente Activa Desglosada por Ocupada, Informal y Formal – Periodo 2015*

	2015	Porcentaje
Total de las Actividades	1,500,000	
PEA	823,300	54.9%
PEA Ocupada	801,000	97.3%
PEA Informal	717,100	89.5%
PEA Formal	84,400	10.5%

*Nota.* Tomado de “Publicaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0015/cap -512.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap -512.htm)).

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones**

En el 2015 se aprobó realizar importantes proyectos en cuanto a sistemas de la información y comunicación en la Región de Cajamarca. El proyecto más importante en cuanto a información fue la instalación de Banda Ancha para la Conectividad Integral y Desarrollo Social de las Regiones Tumbes, Piura, Cajamarca y Cusco con una inversión estimada de US\$ 250 millones. Otro proyecto importante para la región es la instalación de Banda Ancha para la conectividad integral y desarrollo social sólo de la Región Cajamarca con una inversión de US\$ 180 millones. En cuanto a infraestructura de transporte que beneficie de información y comunicación a la región es el proyecto Longitudinal de la Sierra Tramo 2 (Proinversión, 2017).

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo**

La Región de Cajamarca no cuenta con una inversión privada y pública directa en tecnología e investigación y desarrollo, sin embargo hace un par de años, el Gobierno Regional ha iniciado proyectos con el Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA], trabajo en conjunto con el Centro de Educación Técnico-Productiva Cajamarca [CETPRO Cajamarca], y la Universidad Nacional de Cajamarca han logrado obtener avances a nivel de investigación enfocándose sobre todo en el sector agrícola y más específicamente en los cultivos de berries (N. Cotrina, comunicación personal, 23 de abril de 2018). Actualmente, el INIA en su búsqueda de generar alianzas de cooperación e investigación con instituciones nacionales e internacionales logró que inversionistas japoneses vengan a desarrollar investigación y apliquen su tecnología en la producción de berries, principalmente en arándanos, logrando impulsar el proyecto frambuesa que tiene como fin desarrollar esta industria en la región.

Sin embargo, este avance en tecnología y desarrollo se ha dado solamente en la capital de Cajamarca, lo ideal es que se dé también en las otras provincias ejes que son Jaén. Chota y Cutervo y junto con las municipalidades regionales seguir en la búsqueda de alianzas con universidades o institutos de la región, y se pueda dar un crecimiento tecnológico a Cajamarca

con el fin de incrementar el bienestar social; sobre todo considerando, que una fortaleza que tiene la Región de Cajamarca son las excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para el cultivo de productos agroexportables; pero se necesita tecnología para optimizar procesos y ser más eficientes en toda la cadena productiva.

#### 4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos [MEFI]

De acuerdo con D'Alessio (2016), la matriz de evaluación de factores internos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la región Cajamarca, desde el punto de vista de la gestión pública, desarrolladas en sus áreas funcionales; y como estas áreas funcionales se relacionan entre sí con la finalidad de medir y evaluar su eficiencia. En la Tabla 26 de la matriz EFI se puede identificar seis fortalezas y seis debilidades de la Región de Cajamarca.

Tabla 26

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

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción agrícola	0.08	4	0.32
Cercanía geográfica a USA y Canadá para la agroexportación	0.06	3	0.18
Disponibilidad de reservas mineras para la explotación	0.11	4	0.44
Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora)	0.06	3	0.18
Disponibilidad de recursos económicos por canon minero	0.08	3	0.24
Alianzas de cooperación e investigación con instituciones nacionales e internacionales	0.06	3	0.18
Subtotal	0.45		1.54
<b>Debilidades</b>			
Escasez de canales de distribución para la agroexportación	0.08	2	0.16
Escasez de mano de obra especializada y tecnificada para la agroexportación	0.08	1	0.08
Altos niveles de atraso escolar, repetidores y analfabetismo	0.11	1	0.11
Prolongado tiempo para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento	0.10	1	0.10
Bajos niveles de integración regional	0.10	1	0.10
Currícula educativa técnico-productiva insuficiente para los requerimientos del mercado	0.08	1	0.08
Subtotal	0.55		0.63
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.17</b>

Valor: 4: Responde muy bien, 3: Responde bien, 2: Responde promedio, 1: Responde mal

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016. México D. F., México: Pearson Educación

El resultado o puntaje ponderado es de 2.17, lo cual significa que la región Cajamarca tiene una posición interna baja, ya que su puntaje está cerca del límite inferior. Ante esto es importante gestionar los factores de éxito internos con los que cuenta la región, a fin de desarrollar estos puntos débiles y convertirlos en una posición interna fuerte. Asimismo, de la matriz EFI se desprende que los puntos débiles más resaltantes se encuentran en la educación y la escasez de mano de obra especializada y tecnificada; estas son materias en las cuales el Gobierno Regional tendrá que trabajar, con el fin de establecer planes de acción y objetivos a mediano y largo plazo que le permita a Cajamarca obtener un fortalecimiento en estos pilares de desarrollo para la región. Por otro lado, las principales fortalezas del gobierno Regional de Cajamarca son que poseen excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción de productos agroexportables y disponen de reservas mineras para la explotación.

### **4.3. Conclusiones**

La Región de Cajamarca tiene una posición interna débil, ya que luego de realizar la evaluación de los siete dominios se pudo concluir que tiene cinco dominios que afectan directamente a Cajamarca, y que son (a) Administración y Gerencia, (b) Marketing y Ventas, (c) Operaciones, Logística e Infraestructura, (d) Finanzas y Contabilidad y (e) Recursos humanos. Del primer dominio, administración y gerencia, se encontró que, debido a su estructura organizacional, la Región de Cajamarca emplea prolongado tiempo para otorgar licencias y permisos de funcionamiento lo cual origina que los proyectos de inversión, sobre del sector privado, demoren más de la cuenta. Por otro lado, existen provincias de Cajamarca que no se sienten vinculadas a la gestión Regional y por ello existen bajos niveles de integración regional que afectan principalmente a la parte administrativa de la región.

Respecto al dominio de marketing y ventas que está netamente relacionado con la exportación de los productos de Cajamarca se concluye que se tiene fortalezas en las industrias de la minería y la oferta agroexportable en productos como café, cacao y berries; además dada la

existencia de programas nacionales como Sierra Exportadora que promueven y fomentan la exportación de productos no tradicionales y la cercanía geográfica que se tiene a Estados Unidos y Canadá, quiénes son los principales importadores de la oferta agroexportable propuesta, se puede afirmar que Cajamarca tiene fortalezas para aumentar su nivel de exportaciones.

Respecto al dominio de operaciones, logística e infraestructura si bien en los últimos años se ha incrementado la red vial asfaltada de Cajamarca, el acceso a todas las zonas agrícolas aún es limitado, por lo que una de las debilidades de Cajamarca es el escaso número de canales de distribución para la exportación de productos mineros y agroexportables, esto ligado a la deficiente infraestructura de transporte que se tiene producto de no llevar a cabo proyectos de inversión en el sector de transporte.

Del dominio de finanzas y contabilidad se tiene como debilidad la poca tecnificación en los cultivos agrícolas como consecuencia de la aplicación inadecuada del PIA y en el dominio de recursos humanos se obtiene como fortaleza la disponibilidad de mano de obra en el sector agrícola; sin embargo, se tiene como debilidad la escasez de mano de obra especializada para el sector de la agricultura y el atraso escolar, repetidores y analfabetismo que se tiene en la Región de Cajamarca. Todos estos factores determinantes de éxito, encontrados luego de realizar el análisis al entorno interno de Cajamarca servirán como fuente de información para desarrollar la matriz FODA, en el capítulo 6, y para elaborar, en el siguiente capítulo, las estrategias que permitirán alcanzar la visión de la región.

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

La visión presentada en el capítulo dos del presente documento expresa la aspiración que tiene Cajamarca para convertirse en uno de las dieciocho regiones más competitivas del Perú. Para un mejor entendimiento de cómo esta visión será alcanzada, en esta sección se detallarán los aspectos que son fundamentales para que Cajamarca logre conseguir su visión; asimismo, se presentarán los objetivos de largo plazo que contribuirán con el cumplimiento de los intereses de la región.

### 5.1. Intereses de la Región de Cajamarca

Los intereses de la Región de Cajamarca se basan en la descripción y entendimiento de su aspiración, esta ha sido planteada en el capítulo dos dentro de la visión y están estrechamente ligados a los intereses nacionales detallados en el capítulo tres.

**Competitividad regional.** La Región de Cajamarca tiene importantes recursos naturales que han sido aprovechados parcialmente en los últimos años, especialmente por los repetidos conflictos sociales que ha sufrido la región. Asimismo, los gobiernos regionales muestran poco interés en el desarrollo de industrias atractivas para la inversión privada y que fomenten el empleo (L. Fernández, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

Esta situación ha limitado la capacidad de generación de empleo en esta región, por ello la calificación en el pilar económico del índice de competitividad regional de Cajamarca ha disminuido considerablemente hasta situarse en la penúltima posición (CENTRUM Católica, 2017). Por tanto, al considerar que el Perú es el principal país con potencial minero a nivel mundial y al tomar como referencia exitosos modelos de negocio basados en la variada oferta agroexportable que tiene el país (Crispin & Grippa, 2017), se propone apostar por el desarrollo de la industria minera y de la agroexportación, ya que permiten obtener altos niveles de rentabilidad mientras se brinda empleo a una cantidad importante de habitantes y se fortalece el progreso social de la región.

**Mejorar las condiciones de empleo adecuado.** Los habitantes de la Región de Cajamarca tienen un bajo ingreso promedio mensual; si bien la mayoría de personas que forman parte de la población económicamente activa cuenta con empleo, la mayor parte está subempleada ya que sus ingresos no cubren la canasta mínima familiar (INEI, 2013a). Si bien en los últimos años la minería ha sido uno de los principales motores que impulsaron el PBI de Cajamarca, recientemente los conflictos sociales han dificultado el desarrollo de este sector y la inversión privada se ha desacelerado (CENTRUM Católica, 2017). Por tanto, nuevas actividades económicas deben ser desarrolladas para emplear adecuadamente a los habitantes de Cajamarca y ampliar las fuentes de ingreso de la región; asimismo, una oferta educativa que responda a estas necesidades debe ser desarrollada.

**Desarrollo productivo.** La Región de Cajamarca ha sufrido una importante reducción de sus niveles de inversión en minería: durante los últimos ocho años la inversión privada de este sector se ha reducido considerablemente (INEI, 2016a). Como se mencionó en secciones anteriores, esto se debió principalmente a la existencia de conflictos sociales que han impedido un incremento en estas inversiones, por lo que se hace necesario buscar nuevos sectores económicos donde captar esta inversión privada y recuperar la confianza de los inversionistas.

La Región de Cajamarca se encuentra localizado en una ubicación geográfica bastante privilegiada que le permite aprovechar los recursos naturales con los que cuenta. Por tratarse de una región principalmente rural, la agricultura ha sido una de las principales actividades económicas que ha empleado a sus habitantes; entonces es altamente recomendable apostar por cultivos de alta rentabilidad y amplia aceptación mundial, como el café y los berries, sumado a una correcta industrialización a través de inversiones locales o extranjeras, permitirá ofrecer productos y servicios de alta calidad. Asimismo, el desarrollo de la infraestructura vial y telecomunicaciones es indispensable para mantener canales de distribución eficientes que permitan soportar la generación de crecimiento económico en este sector.

**Mejorar los niveles de educación básica regular y técnico-productiva.** El sector educativo en la Región de Cajamarca muestra serias deficiencias, altos niveles de atraso escolar, alta proporción de alumnos repitentes, y tasas de analfabetismo mucho más altas que los promedios a nivel nacional. Por otro lado, la modalidad técnico-productiva no es aprovechada ya que el porcentaje de estudiantes matriculados es bastante bajo en comparación con otras regiones de similares características (MINEDU, 2018). Es importante mencionar que la modalidad técnico-productiva permite a los estudiantes adquirir competencias específicas para desempeñarse en algún sector productivo en particular, independientemente de su nivel en la modalidad educativa básica regular. Por tanto, a través de estas mejoras en los niveles educativos se podrán mejorar las condiciones de trabajo y productividad de la población económicamente activa en la Región de Cajamarca.

## 5.2. Potencial de Cajamarca

En este punto se realiza un análisis de los siete dominios de una nación aplicados a la Región de Cajamarca: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar. El potencial de la Región de Cajamarca se determina por las fortalezas y debilidades observadas en el análisis de los siete dominios.

**Demográfico.** La Región de Cajamarca cuenta con una población estimada de 1'529,755 habitantes al 2015, esto representa el 4.9% del total nacional, por lo que se constituye como la cuarta región más poblada del país. La concentración de la población del Cajamarca se encuentra ubicada en las provincias de Cajamarca [zona sur], Jaén [zona norte], y Chota [zona centro], que representan el 49.1% de la población. Por otro lado, según su ámbito geográfico, el 65.2% de la población es rural, mientras que el 34.8% se desarrolla en la zona urbana (INEI, 2016a). Esta situación permite a Cajamarca contar con fuerza laboral disponible para desarrollarse en los sectores mineros y de agroexportación.

Asimismo, en cuanto a la tasa de crecimiento, entre los años 2010 y 2015, la población de la Región de Cajamarca creció a un ritmo anual promedio alrededor del 0.9%, (INEI, 2016a). A su vez la tasa de crecimiento promedio a nivel nacional fue de 1.3% para los años 2010 y 2015; las regiones colindantes a Cajamarca son las de mayor crecimiento, Lambayeque y Amazonas con 1.5% cada una, respectivamente. Por otra parte, existen importantes oportunidades de mejora en el sector educativo, la población escolar muestra un atraso de hasta dos años en comparación con el promedio nacional, así como altos niveles de deserción y la repetición de los grados. Es por tanto indispensable que las propuestas de desarrollo económico, bienestar y disminución de la pobreza estén basadas en la generación y mejora de las competencias en sus pobladores, de modo que se desempeñen eficientemente en sectores mineros y de agroexportación.

**Geográfico.** La Región de Cajamarca está ubicado en la zona norte del país, la superficie que cubre su territorio es de 33,318 Km<sup>2</sup>, la cual representa el 2.6% del territorio nacional. Limita por el norte con la República del Ecuador, por el este con la Región del Amazonas, por el sur con La Libertad y por el oeste con Lambayeque y Piura. (BCRP, 2016a). Cuenta con una superficie total de 1'703,921 hectáreas, de los cuales 618,210 hectáreas son agrícolas; 664,115 hectáreas, de pastos naturales; 288,939 hectáreas, de montes y bosques, y 132,657 hectáreas, de otros tipos de tierras que sustenta el modo de vida de su población, mayoritariamente rural, la cual alcanza el 65% de la población total.

Las principales cuencas hidrográficas con que cuenta la región Cajamarca son las siguientes: Marañón, conformada por los ríos Chinchipe, Chamaya, Llancano, Lunyhuy, Llanguat y Crisnejas principalmente, y la cuenca del Pacífico, conformada por los ríos Sangarará, Chancay, Saña, Chilete, Chicama y otros (BCRP, 2016a). Estas condiciones geográficas y climáticas han permitido un importante desarrollo de actividades agrícolas en la región, en particular las de alta rentabilidad como el café y los berries.

**Económico.** La Región de Cajamarca es el tercero a nivel nacional con menor ingreso promedio mensual con S/ 1,018.00 en el año 2015 (INEI, 2016a). Asimismo, la población en edad de trabajar asciende a 1,086.7 mil (INEI, 2015d) mientras que la población económicamente activa ocupada asciende a 801.4 mil (BCRP, 2016a). A pesar de tener altos niveles de PEA ocupada, Cajamarca es una de las regiones con mayor tasa de subempleo (INEI, 2013a), esto debido a que sus ingresos son menores a los de la canasta mínima de consumo familiar. En el año 2016, el PBI de la Región de Cajamarca estuvo estructurado en un 21.3% de la minería, en un 12.2% de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura y lo demás está compuesto por el sector manufactura, construcción y administración pública y defensa; pero sobre todo por otros servicios que corresponde a un 22.9% (INEI, 2016a). En el periodo 2009-2016 se observa un retroceso en el PBI minero debido a suspensiones de proyectos que corresponden a actividades extractivas, mientras que el sector de servicios, turismo y telecomunicaciones ha mantenido un crecimiento sostenido. Por tanto, Cajamarca tiene el potencial para desarrollar los sectores mineros y agrícolas a través de la explotación responsable de yacimientos de oro y cobre, y con productos que generen altos niveles de rentabilidad como café y los berries que brindan alrededor de 11%, 10% y 28% de rentabilidad respectivamente.

**Tecnológico y científico.** En Cajamarca los mayores esfuerzos de innovación se han materializado a través de las grandes corporaciones mineras y algunas organizaciones de investigación. Por el lado de la minería, se utiliza maquinaria y procedimientos desarrollados en países de primer nivel, no se emplea tecnología local. A nivel local se identifican escasos esfuerzos de investigación en las universidades públicas, equivalente a la inversión en investigación que mantiene el Perú en últimos años, menor al 1% del PBI. Por otro lado, se resaltan los esfuerzos del Ministerio de Agricultura y Riego a través del Instituto Nacional de Innovación Agraria, donde se vienen realizando proyectos de innovación agrícola y agropecuaria en Cajamarca, con el apoyo de organismos de cooperación internacional. Los objetivos

propuestos demandan mayor inversión en investigación, desarrollo e innovación con la finalidad de generar conocimiento y productividad en las actividades a diversificar.

***Histórico, psicológico y sociológico.*** La Región de Cajamarca mantiene una historia muy influyente con su cultura y sociedad actual; el imperio incaico ejercía el gobierno desde Cajamarca y sus pobladores hoy se sienten identificados con ello, en consecuencia existen servicios turísticos que giran en torno a estos restos arqueológicos y algunas experiencias vivenciales. Por otro lado, existe un alto nivel de distanciamiento entre las provincias que son parte de Cajamarca y una falta de identidad hacia la región; es común escuchar que las personas se sienten parte de una provincia como Jaén o San Ignacio antes de reconocer que son de Cajamarca (L. Fernández, comunicación personal, 23 de abril de 2018).

***Organizacional y administrativo.*** En la última década se han paralizado proyectos importantes relacionados a la minería, ello producto de la falta de eficacia en la gestión de las autoridades regionales. Es de vital importancia para la Región de Cajamarca que sus autoridades regionales se comuniquen de manera transparente con la población y sirvan de impulsores para lograr los objetivos trazados. Asimismo, los procesos internos deben ser mejorados para agilizar los tiempos de emisión permisos y autorizaciones de funcionamiento o construcción.

***Militar.*** Cajamarca mantiene una zona fronteriza con el Ecuador, país con el cual se mantuvo enfrentamiento bélico en últimas décadas, asimismo la zona ha sido convulsionada por conflictos sociales relacionados a la explotación minera. Por ello se cuenta con presencia de las Fuerzas Armadas [Ejército] en el cuartel Militar Zepita, adicional a la presencia policial. En ambos casos estos fortalecen y garantizan la seguridad interna y externa de la región.

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

El análisis de los principios cardinales de Cajamarca permite identificar las amenazas y oportunidades de la Región de Cajamarca con su entorno y sus grupos de interés. Este análisis es imprescindible si se considera su situación de región fronteriza, su historia conflictiva y la

presencia de una sociedad civil muy influyente.

***Influencia de terceras partes.*** Para llevar cabo las estrategias y alcanzar los objetivos de Cajamarca, será importante atender dos frentes relevantes, el del gobierno peruano y el de la sociedad civil. En los últimos años han ocurrido fallas en las negociaciones relacionadas a concesiones de explotación minera, que tuvo como consecuencia enfrentamientos y conflictos sociales. Es necesario transmitir de manera adecuada y asertiva los objetivos hacia ambos frentes, dado que en conjunto influirán en la toma de decisiones y podrán potenciar o ralentizar el desarrollo económico y social. El gobierno regional de Cajamarca debe tener la capacidad de actuar como intermediario para llegar a consensos entre el gobierno y la sociedad civil, así se evitan decisiones unilaterales o arbitrarias que diluyan todo esfuerzo abocado al desarrollo de la región. Esta capacidad se traduce en identificar los intereses de una sociedad civil fragmentada en intenciones políticas, de protección ambiental y beneficio económico.

***Lazos pasados y presentes.*** La Región de Cajamarca es una de las regiones con mayor valor cultural para el Perú y Latinoamérica. Mantiene centros turísticos relacionados a la época del Incanato y su historia está debidamente referenciada en la literatura con la conquista de España al Imperio Incaico. Formalmente, inicia con la llegada de Francisco Pizarro a Cajamarca en 1532, en aquel momento la ciudad era sede del conflicto interno para obtener el poder del Incanato. En la actualidad, esa cultura e historia forman parte fundamental de la idiosincrasia del pueblo cajamarquino, su relación con el entorno y la cosmovisión que mantienen provienen de aquellos tiempos anteriores, motivo por el cual han estallado algunos conflictos sociales, dada la insuficiente capacidad de los gobiernos actuales para entender y atender los intereses de la población.

***Contrabalance de intereses.*** La Región de Cajamarca es principalmente minero, una actividad extractiva que representa la mayor fuente de ingresos en últimas dos décadas. El objetivo de diversificar sus actividades económicas, hacia fuentes que generen valor agregado y

demanden mayor mano de obra, se convierte en un desafío si se considera la poca tecnificación de otras industrias. Por tanto, será importante educar y dotar de habilidades técnicas que permitan transformar la mano de obra disponible en mano de obra productiva y utilizable en las actividades propuestas de diversificación.

**Conservación de los enemigos.** Para fines de este análisis se considera relación con el enemigo aquella que se mantiene con el país vecino del Ecuador. Ello si se considera intereses soberanos distintos y se tiene en cuenta el último conflicto entre países. Es imprescindible mantener una buena relación fronteriza, debido a que de reavivarse un conflicto en esta zona podría entorpecer el desarrollo económico.

#### 5.4. Matriz de Intereses Organizacionales [MIO]

La matriz de intereses de la región Cajamarca define cuáles son los objetivos que desea alcanzar para un desarrollo a largo plazo, al establecer la intensidad de los competidores y si estos tienen intereses comunes u opuestos (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)*

Interés Organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Competitividad regional	Callao* Lima*	Ica*	
2 Desarrollo social y respeto de los derechos humanos	I Ica* Lima*		
3 Mejorar las condiciones de empleo adecuado	Ica* Callao* Lima*		
4 Desarrollo productivo	Ica* Callao* Lima*		
5 Mejorar los niveles de educación básica regular y técnico-productiva	Todos*		

*Nota.* \*Intereses comunes. \*\*Intereses opuestos.

## 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para la Región de Cajamarca están fuertemente alineados con los intereses de la región y con la visión planteada en el capítulo uno; estos objetivos abarcan un horizonte de implementación hasta el año 2027. Para lograr esto es importante que el proceso estratégico sea establecido tomando en cuenta la situación actual que se tiene en la región, así como la situación deseada que se ve expresada en los intereses de la región, así como el potencial de la misma, sus fortalezas y oportunidades y los puntos de mejora que se tienen; con estos elementos es posible determinar los siguientes objetivos de largo plazo para la Región de Cajamarca.

OLP1. El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel *Alto*) en los factores *Tamaño y Crecimiento*, del pilar *Economía*, del *Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica*. El 2017 produjo USD 1,332 millones.

OLP2. El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel *Alto*) en los factores *Exportación y Diversificación*, del pilar *Economía*, del *Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica*. El 2017 generó USD 200 millones.

OLP3. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel *Alto*) en el factor *Empleo*, del pilar *Economía*, del *Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica*. El 2016 el puntaje fue 26.56 (nivel *Extremo Bajo*).

OLP4. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel *Alto*) en el componente *Acceso al Conocimiento Básico*, del *Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica*. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel *Medio Bajo*).

La actividad minera fue el componente más importante del producto bruto interno de Cajamarca en las últimas décadas. Entre los principales productos minerales que se extraen en

Cajamarca se tiene el oro con USD 938 millones y el cobre con USD 396 millones exportados en el año 2017 (SIICEX, 2018a); además, la producción de estos minerales en Cajamarca representa aproximadamente 29% de la producción nacional (INEI, 2016a). Por otro lado, existe una fuerte expectativa en la región por la reciente adjudicación a la compañía Southern Perú del proyecto cuprífero Michiquillay, con una inversión que asciende a los USD 2,000 millones.

La oferta agroexportable de Cajamarca, compuesta por el café y los berries, entre otros, son altamente apreciados en los mercados norteamericanos y europeos. Además, en los últimos años a nivel mundial la demanda de ambos productos ha tenido un incremento sostenido debido a sus características saludables, naturales y antioxidantes. Asimismo, Cajamarca mantiene excelentes condiciones climáticas y geográficas que permiten la producción de estos cultivos. En el año 2016, las exportaciones de café en Cajamarca en el año 2017 ascendieron a 194.09 millones de dólares americanos (SIICEX, 2018a), lo que lo convierte en el principal producto agrícola de exportación en esta región (SIICEX, 2018a). Asimismo, las exportaciones de berries a nivel nacional generaron 237.44 millones de dólares americanos (SIICEX, 2018a), de los cuales aproximadamente 3.44 millones correspondieron a la Región de Cajamarca (Marcuzzo, 2016).

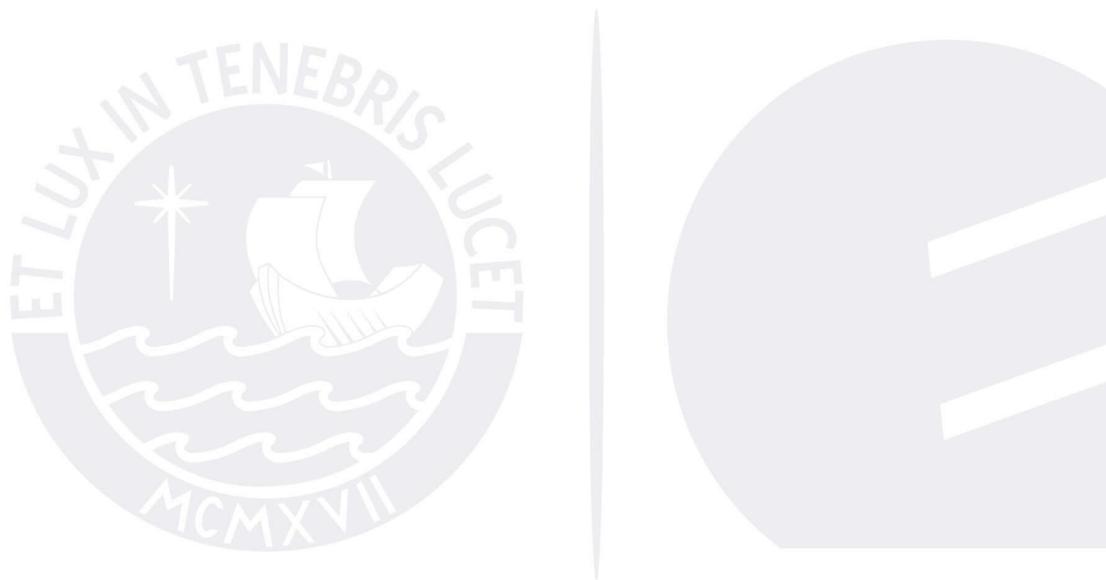
Finalmente, para soportar estos sectores económicos los habitantes de Cajamarca deben desarrollar las competencias requeridas para cada industria y así disminuir los altos niveles de subempleo que mantienen la región. En el año 2017 aproximadamente 538 mil habitantes mantenían un empleo adecuado, esto representa solo un 35% de la población total de la región (INEI, 2010; INEI, 2013a).

## **5.6. Conclusiones**

La visión de Cajamarca representa su aspiración de convertirse en una región con una importante actividad minera y agroexportadora, al buscar mantener altos niveles de bienestar entre su población. Para conseguirlo, es indispensable para la región: (a) Desarrollar altos

niveles de competitividad regional, (b) mejorar el desarrollo social y respeto por los derechos humanos de sus pobladores, (c) mejorar las condiciones de empleo adecuado, (d) fortalecer el desarrollo productivo, y (e) mejorar los niveles de educación básica regular y técnico productiva.

Si bien Cajamarca presenta debilidades en los niveles educativos y de salud de su población, su disponibilidad de recursos naturales y su privilegiada ubicación geográfica, histórica y climática facilita el desarrollo de la actividad minera y agrícola, frente a un fuertemente debilitado sector minero. Por tanto, los objetivos de largo plazo para la Región de Cajamarca se basan en el desarrollo de la industria minera y de la agroexportación para lograr una importante mejora en los niveles de subempleo.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

En la Región de Cajamarca se puede determinar, a través de las matrices EFE y EFI que fueron desarrolladas en los capítulos III y IV respectivamente, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen en la región; las cuales son muy importantes para realizar el proceso estratégico de Cajamarca, pero también permitirá, a través de la interacción y/o confrontación de estos elementos, establecer las estrategias externas e internas importantes para el desarrollo de la región.

Esta interacción forma cuatro cuadrantes importantes que son: (a) fortalezas y oportunidades (FO); (b) debilidades y oportunidades (DO); (c) fortalezas y amenazas (FA) y (d) debilidades y amenazas (DA), que como se indicó busca obtener respuestas o acciones estratégicas que orienten a la obtención de los objetivos trazados. (D'Alessio, 2016)

En el cuadrante FO, las estrategias externas específicas obedecen a la acción de *explote* y se han determinado las siguientes: (a) generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca como estrategia de aventura conjunta; (b) incrementar la participación en ferias organizadas por oficinas comerciales de los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea como estrategia de penetración de mercados, y (c) incrementa la variedad de zonas para la producción agrícola como estrategia de desarrollo de productos; (d) implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos como estrategia alternativa de desarrollo de productos; (e) desarrollar proyectos de exploración y explotación minera como estrategia de penetración de mercados, y (f) incrementar la participación en ferias internacionales de minería como estrategia de desarrollo de mercados.

Por el cuadrante DO, las estrategias internas constituyen una fuente importante para mejorar las debilidades y aprovechar las oportunidades, es decir que estas debilidades podrían

convertirse en fortalezas con la aplicación de estas estrategias, este cuadrante obedece a la acción “busque” y se han determinado estrategias internas porque es el cambio en la gestión de la Región de Cajamarca lo que permitirá mejorar sus debilidades para estar preparado ante las oportunidades, por ello las estrategias de este cuadrante son: (a) implementar óptima infraestructura vial y de transporte; (b) generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el gobierno regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor como estrategia de aventura conjunta; (c) simplificar los procesos administrativos de otorgamiento de licencias, permisos y autorizaciones para el funcionamiento empresarial; como estratégica interna de gerencia de procesos BPM; (d) implementar políticas que favorezcan la integración regional como estrategia de gerencia de procesos BPM, y (e) incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo, también como estrategia en gerencia de procesos BPM.

En el cuadrante FA, las estrategias externas específicas obedecen a la acción *confronte* y se han determinado las siguientes: (a) desarrollar proyectos de inversión en la industria agrícola de Cajamarca, como estrategia externa alternativa de aventura conjunta; (b) incrementar la ventana comercial a través del aprovechamiento de las capacidades geográficas y climatológicas, como estrategia externa alternativa de penetración de mercados; (c) desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación como estrategia de aventura conjunta; (d) desarrollar el cultivo de productos alternativos a través del aprovechamiento de las condiciones geográficas, como estrategia de diversificación horizontal; (e) incrementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública, también como estrategia de gerencia de procesos BPM, y (f) desarrollar programas educativos de interés poblacional que tengan respaldo en la demanda productiva de la región como alianzas estratégicas.

Tabla 28

## Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción agrícola	1	Escasez de canales de distribución para la agroexportación
		2	Cercanía geográfica a USA y Canadá para la agroexportación	2	Escasez de mano de obra especializada y tecnificada para la agroexportación
		3	Disponibilidad de reservas mineras para la explotación	3	Altos niveles de atraso escolar, repetidores y analfabetismo
		4	Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora)	4	Prolongado tiempo para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento
		5	Disponibilidad de recursos económicos por canon minero	5	Bajos niveles de integración regional
		6	Alianzas de cooperación e investigación con instituciones nacionales e internacionales	6	Currícula educativa técnico-productiva insuficiente para los requerimientos del mercado
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Crecimiento de la demanda mundial de minerales para la industria de construcción y tecnología	FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca [Aventura conjunta] F1, F2, F4, F6, O1, O2, O4	DO1	Implementar óptima infraestructura vial y de transporte [Gerencia de procesos BPM] D1, D4, O1, O2, O3, O4
2	Crecimiento sostenido de la demanda mundial de productos agrícolas no tradicionales durante los últimos 15 años				
3	Perú es considerado el principal país con potencial minero a nivel mundial	FO2	Implementar la participación en ferias organizadas por oficinas comerciales de los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea [Penetración de mercados] F1, F2, F4, F6, O1, O2, O4	DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor. [Aventura conjunta] D2, D6, O1, O2, O5
4	Acuerdos comerciales con la Unión Europea, USA y Canadá				
5	Disponibilidad de recursos económicos para inversión en infraestructura educativa	FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola [Desarrollo de productos] F1, F4, F6, O1, O2, O4	DO3	Simplificar los procesos administrativos de otorgamiento de licencias, permisos y autorizaciones para el funcionamiento empresarial [Gerencia de procesos BPM] D4, D5, O1, O2, O4, O5
		FO4	Implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos [Desarrollo de productos] F1, F4, F6, O1, O2, O4	DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional [Gerencia de procesos BPM] D5, O3, O4, O5
		FO5	Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera [Penetración de mercados] F3, F5, F6, O1, O3	DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo [Gerencia de procesos BPM] D3, O5
		FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería [Desarrollo de mercados] F3, F5, F6, O3, O4		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales, por estándares de calidad requeridos y licencias fitosanitarias	FA1	Desarrollar proyectos de inversión e infraestructura en la industria agrícola [Aventura conjunta] F1, F2, F4, A1, A2, A3, A5	DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial. [Aventura conjunta] D1, D4, A2
2	Ocurrencia de fenómenos naturales (como el Fenómeno El Niño) que afecten los cultivos agrícolas e infraestructura				
3	Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, etc.)	FA2	Incrementar la ventana comercial aprovechando las cercanías geográficas con países potencialmente comerciales [Penetración de mercados] F1, F2, F4, A1, A3, A5	DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales [Aventura Conjunta] D2, D6, A1, A2, A3
4	Existencia de conflictos socioambientales asociados a la explotación minera				
5	Emigración de Cajamarca hacia otras regiones por falta de empleo	FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación [Aventura conjunta] F3, F5, A4, A5, A6	DA3	Crear un programa con el Ministerio de Trabajo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria agrícola de Cajamarca [Integración vertical hacia atrás] D2, D5, D6, A4, A6
6	Inestabilidad política en el gobierno regional y central	FA4	Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas [Diversificación horizontal] F1, F2, F4, A1, A3, A5	DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales [Aventura conjunta] D2,D3,D4,D5, A4, A5, A6
		FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública. [Gerencia de procesos BPM] F3, F5, A2, A3, A4, A5, A6		
		FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región [Alianza estratégica] F6, A3, A5, A6		

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

En el cuadrante DA, las estrategias establecidas obedecen a la acción “evite” y se han determinado las siguientes: (a) generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento, y reconstrucción en la red vial como estrategia de aventura conjunta; (b) generar investigación en tecnología agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos, así como crear programas de investigación, como estrategia de aventura conjunta; (c) crear un programa con el Ministerio de Trabajo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria agrícola de Cajamarca como estrategia de integración vertical hacia atrás, y (d) Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socio-ambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales como estrategia de aventura conjunta.

Todas estas estrategias, tanto específicas como alternativas, son los resultantes del *matching* entre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas provenientes de las matrices EFE y EFI y que van en directa aplicación a cumplir los objetivos a largo plazo de las industrias agrícolas y de la minería, y transversalmente el sector del empleo. La Tabla 28 muestra la matriz FODA para la Región de Cajamarca, por los tipos de industrias o sectores, ya identificados, a desarrollar en el presente planeamiento estratégico.

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción es una de las matrices más utilizadas en el proceso estratégico ya que otorga una visión macro de cómo se está ahora y qué actividades se debe realizar para lograr la condición deseada. En este caso la matriz MPEYEA se desarrolla para reconocer e identificar cuál sería la adecuada postura estratégica de la Región de Cajamarca (D’Alessio, 2016). De acuerdo a la matriz PEYEA, la postura de la Región de Cajamarca es agresiva, ya que posee excelentes recursos financieros sustentados en el presupuesto asignado para el gasto público; asimismo, cuenta con una muy buena estabilidad del entorno y una buena ventaja competitiva, sobre todo en la industria del café,

donde la producción se encuentra en claro asenso, hecho que obedece a la demanda generada por la exportación de este producto (Cahuapaza, 2016); del mismo modo, posee una aceptable fortaleza en las industrias a desarrollar como el berry, sustentado por los importantes recursos naturales existentes en la Región de Cajamarca, que se evidencian en la calidad de sus productos agrícolas tradicionales y no tradicionales. Lamentablemente la mala gestión de estos recursos hace que esta ventaja competitiva no se materialice económicamente en beneficios para la Región de Cajamarca.

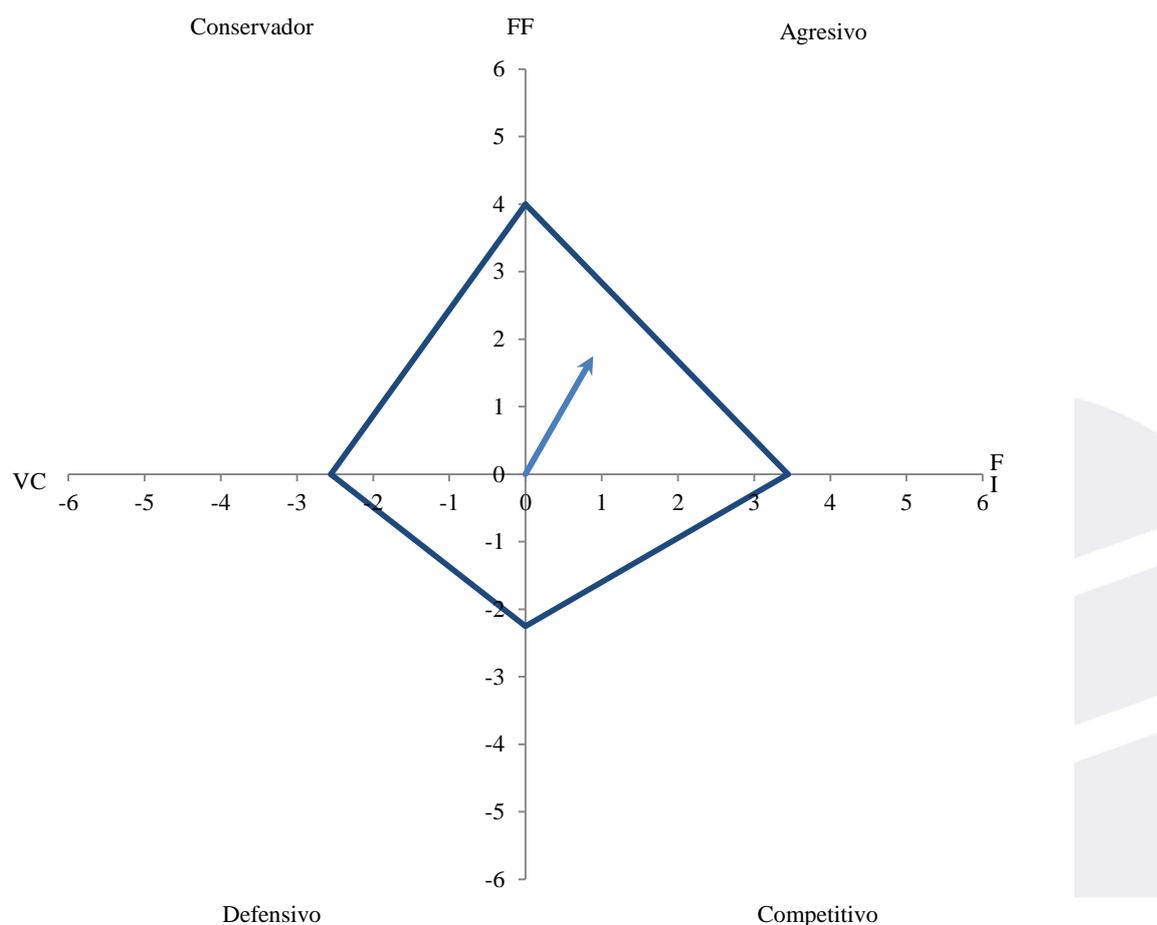
Tabla 29

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

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la región Cajamarca (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	2
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	2	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	2	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	2
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	3.44	Promedio - 6 =	-
			2.56
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	5	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Líquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido vs. Capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / Presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	3
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia.	5
Promedio - 6 =	-2.25	Promedio =	4.00
X = FI + VC	0.89	Y = EE + FF	1.75

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

La posición “agresivo” de la Región de Cajamarca es equivalente al cuadrante FO del MFODA, por lo que las estrategias propuestas deben estar dirigidas a penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, aventura conjunta e integración vertical (D’Alessio, 2016).



*Figura 9.* Matriz PEYEA para la Región Cajamarca.

*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

La matriz BCG, desarrollada en la Región de Cajamarca, permite visualizar qué industria tiene mayor participación de mercado y cuál es su tasa de crecimiento en relación a sus ventas (D’Alessio, 2016). Para esto es importante compararse, en el aspecto financiero, con las regiones líderes en las industrias a enfocarse, es importante conocer el volumen de

ventas y la rentabilidad existente en cada industria, esto se desarrolla en el capítulo IV, específicamente en el punto de marketing y ventas. En la minería la Región de Arequipa exportó en el 2017 US\$ 4,524 millones con una rentabilidad 11.5%, mientras que la Región de Cajamarca exportó US\$ 1,332 millones. En el caso del café, cuya rentabilidad es de 10.5%, la comparación es con la Región de Junín quien al 2016 tuvo unas ventas anuales de US\$ 54.9 millones contra los US\$ 194 millones de la Región de Cajamarca.

En la industria del berry, que tiene una rentabilidad de 28%, el top es la Región de La Libertad con US\$ 236 millones de ventas, contra apenas US\$ 2 millones de Cajamarca; y en la industria del cacao existe una rentabilidad de 10.5%, el líder indiscutible es Cuzco con una venta anual al 2016 de US\$ 22 millones, contra US\$ 6 millones de Cajamarca. Es así como la minería representa el 80.82% del total de utilidades de la Región con una tasa de crecimiento del 1.95%, y una participación de mercado de 29.44%, dejando en segundo lugar al café con el 11.78% del total de utilidades de las cinco industrias a desarrollar; sin embargo, su tasa de crecimiento ha sido negativa (-15%). Por otro lado, la industria de los berries representa el 0.52% del total de utilidades; sin embargo, su tasa de crecimiento es de 43.33%, y ha obtenido una participación de mercado de 1.46%; por último, la industria del cacao obtuvo 0.29% del total de utilidades con una tasa de crecimiento de -8.99% y una participación de mercado de 24.06%.

La industria de lácteos en Cajamarca está bastante identificada con la región, si bien es cierto se encuentra en el cuadrante de las estrellas y tiene una participación de mercado importante del 85.91% y una utilidad del 10.5% los beneficios de esta actividad a la población son muy pobres, sobre todo por el precio que pagan las corporaciones como Gloria y Nestlé a los acopiadores lácteos de la Región de Cajamarca, lo cual no contribuye sustancialmente con el PBI per cápita de la región, adicionalmente que no representa un producto importante en la agroexportación.

De este modo, se aprecia que la industria de la minería, en la Región de Cajamarca, se encuentra, por una parte, en el cuadrante de los perros pero con mayor inclinación al cuadrante de interrogación con una participación relativa baja de mercado pero con grandes expectativas de crecimiento sobre todo por minerales como el oro y el cobre de fuerte exportación, esta situación podría convertir a esta industria en una estrella, siempre y cuando la gestión del gobierno regional sea la adecuada en cuanto a la distribución de los ingresos que generen la explotación de estos recursos (Cahuapaza, 2016).

Tabla 30

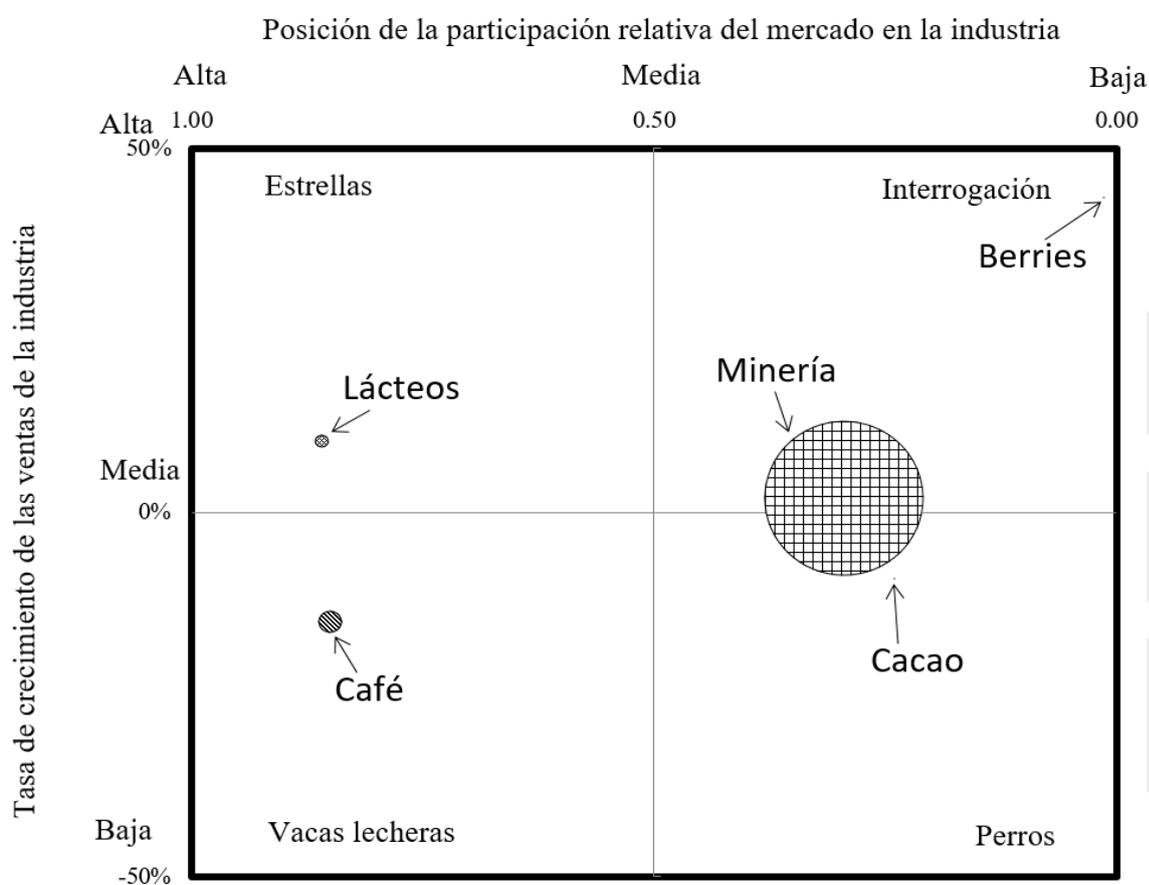
*Matriz BCG*

Unidad de negocio	A. Ventas año actual de la Región que más vendió (millones de USD)	B. Ventas año pasado de Cajamarca (millones de USD)	C. Ventas año actual de Cajamarca (millones de USD)	D. Ventas año actual de Cajamarca (%)	E. Utilidades año actual de Cajamarca (millones de USD)	F. Utilidades año actual de Cajamarca (%)	G.- Participación de mercado (C/A)	H.- Tasa de crecimiento $\left(\frac{C-B}{B}\right)$
Minería	4,524.50	1,306.28	1,331.81	80.82%	16	81.93%	29.44%	1.95%
Café	228.34	228.34	194.09	11.78%	20.38	10.90%	85.00%	-15.00%
Cacao	21.83	5.77	5.25	0.32%	0.55	0.29%	24.06%	-8.99%
Berries	236.27	2.40	3.44	0.21%	0.96	0.52%	1.46%	43.33%
Lácteos	131.89	103.17	113.30	6.88%	11.90	6.36%	85.91%	9.82%
Total	5,142.82	1,645.97	1,647.89	100%	186.95	100.00%		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Asimismo, a través de esta matriz, se puede apreciar que la industria del café se ubica en el cuadrante de las vacas lecheras con una tasa de crecimiento de las ventas relativamente bajo pero que representa la fuente de ingresos o flujos que sostienen en alguna medida a la Región de Cajamarca y que podría representar una estabilidad en los periodos iniciales de inversión en otras industrias (INEI, 2017a); en la misma situación que la minería se encuentra la industria de los berries, es decir en el cuadrante de interrogación, ya que tiene poca

participación de mercado pero un alto potencial de penetración y crecimiento, sobre todo por la alta rentabilidad de este producto, adicionalmente que las condiciones geográficas, existentes en la Región de Cajamarca, son propicias para este tipo de productos. (“Cajamarca tierra de,” 2015) El desarrollo de todas estas industrias, bajo las estrategias establecidas, sin duda representará un incremento en los ingresos de la población de la Región de Cajamarca, lo cual fomentará el empleo y por consecuencia mejorará el nivel de educación.



*Figura 10.* Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para la Región Cajamarca.  
*Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

La matriz Interna-Externa desarrollada en la Región de Cajamarca ofrece la capacidad de visualizar como responde la organización por cada una de las actividades o productos, que conforman sus industrias y que han sido definidos para el desarrollo de la región, ante los

factores mostrados en las matrices EFI y EFE, para los cuales se han establecido puntajes y ponderaciones con el fin de enmarcarlos en los cuadrantes correspondientes (D'Alessio, 2016)

La Región de Cajamarca, en cuanto a sus industrias en desarrollo se encuentran situados en los cuadrantes VIII y IX, lo cual según la MIE se posiciona en la región 3 que sugiere cosechar o desinvertir recursos (D'Alessio, 2016). Debido a esta situación es importante establecer estrategias relacionadas a la eficiencia en las operaciones, se debe tratar de mejorar los productos ya existentes y penetrar el mercado internacional, así como también buscar desarrollar nuevos mercados y nuevos productos en la región; de esa manera se podrá construir una ventaja competitiva sostenible.

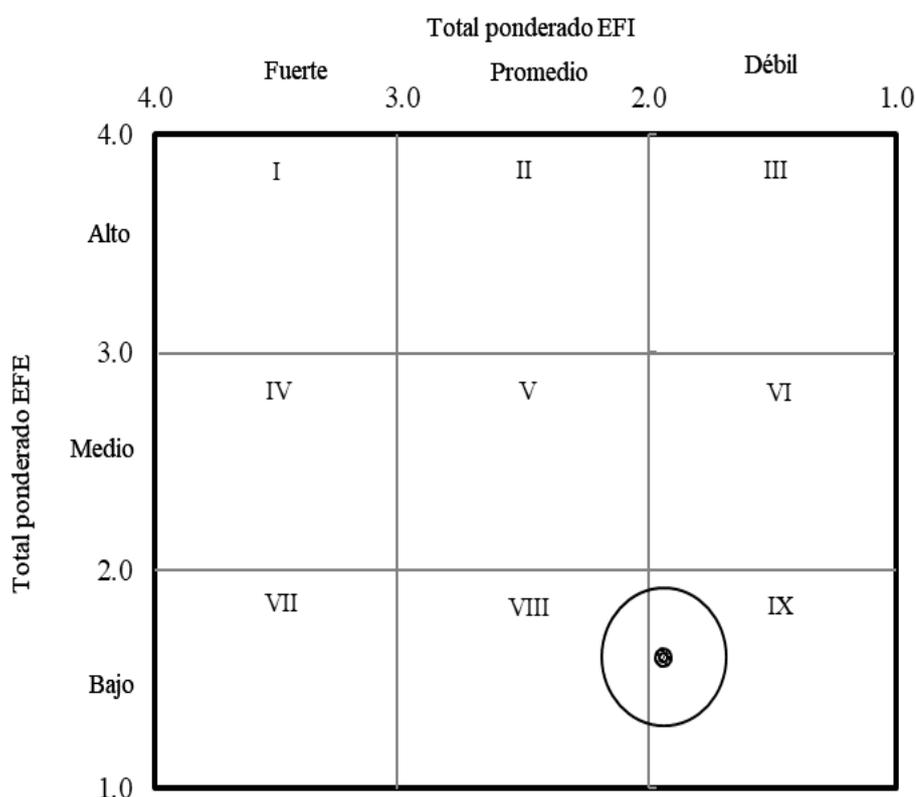


Figura 11. Matriz Interna Externa (MIE) para la Región Cajamarca.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La matriz de la gran estrategia es de suma utilidad ya que apoya la decisión de la elección apropiada de estrategias para la Región de Cajamarca. La matriz se basa en la

posición competitiva y de crecimiento del mercado de la Región de Cajamarca, en comparación con su entorno y con sus principales competidores (D'Alessio, 2016). Para esto es importante identificar cuáles son las industrias y sectores que la región va a desarrollar a través de su plan estratégico y ubicarlas en el cuadrante respectivo, que dependerá de su posición competitiva y del crecimiento del mercado existente.

La región de Cajamarca cuenta con las siguientes industrias o sectores dentro de su plan de desarrollo estratégico que son: la industria de la minería, la industria de los berries y la industria del café, y el sector del empleo. La industria de los berries se encuentran dentro de los cuadrantes de rápido crecimiento de mercado, ya que son mercados de alta demanda, sobre todo a nivel mundial.

La minería representa en Cajamarca su mayor motor para el crecimiento económico de la región, sobre todo considerando el aporte que deja esta industria al PBI nacional y en especial a la Región de Cajamarca. Cajamarca es el principal exportador de oro y cobre a nivel nacional, es por eso esta industria se ubica en el cuadrante de alto crecimiento y con una posición competitiva fuerte dentro del mercado.

En la industria de los berries, la alta demanda mundial se sustenta en la necesidad de los consumidores de ingerir productos saludables y antioxidantes. Actualmente, el Perú exporta el 10% de berries del total de la demanda a nivel mundial, ocupa el tercer puesto detrás de Chile y España, esto indica que la posición competitiva es fuerte en este producto (OEC, 2018)

La Región de La Libertad es el que concentra mayormente la exportación de berries en el Perú a través de la empresa Camposol S.A.; sin embargo, la Región de Cajamarca tiene el suelo, la geografía y el clima propicio para el desarrollo de estos productos, lo cual no es aprovechado eficientemente, este escenario representa también una oportunidad de desarrollo económico y social para la región (SIICEX, 2018b).

La industria del café se encuentra en el cuadrante de lento crecimiento del mercado, pero con una posición competitiva fuerte, esto se explica en que la Región de Cajamarca es uno de los principales productores de café en el Perú y el café es su producto tradicional de exportación; sin embargo, aún tiene mercado que atender y podría también diversificar sus productos en búsqueda de penetración de nuevos mercados, como por ejemplo el café gourmet (Cahuapaza, 2016). A continuación, se visualiza la Matriz Gran Estrategia en la Figura 12.

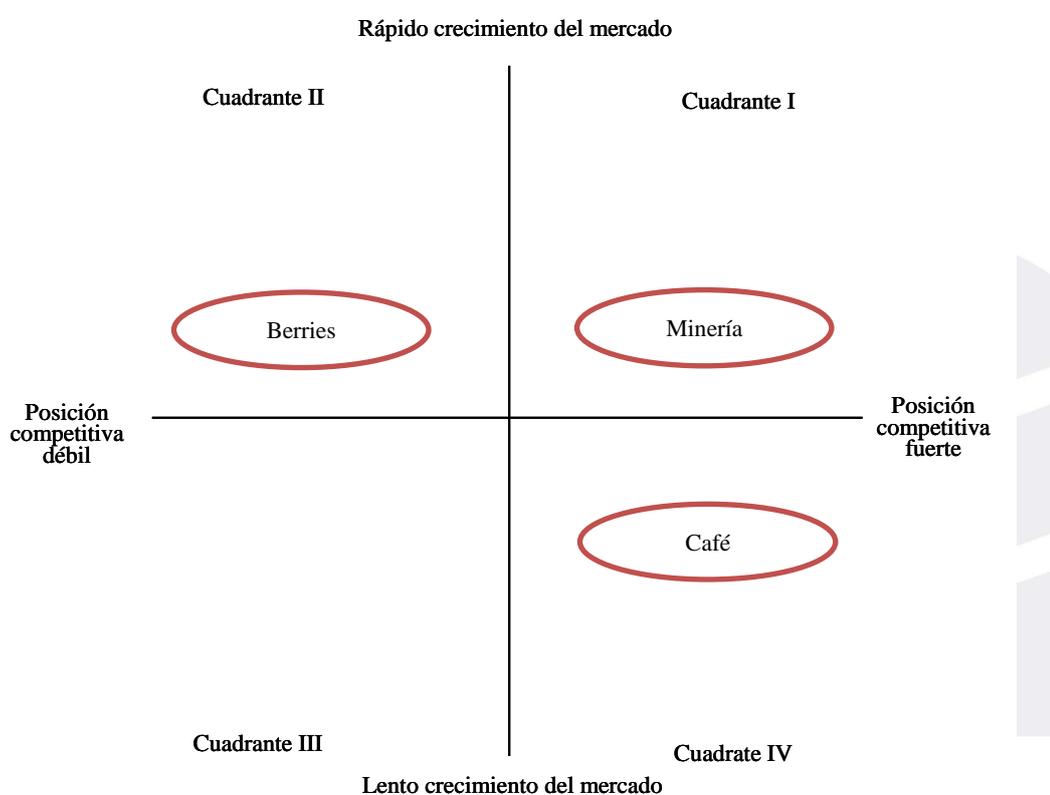


Figura 12. Matriz Gran Estrategia (MGE) para la Región Cajamarca.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

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

La Matriz de Decisión Estratégica (MDE) agrupa las estrategias que fueron generadas en etapas anteriores del proceso estratégico, por medio de la utilización de las cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (D'Alessio, 2016). El objetivo de la MDE es priorizar las estrategias según el número de repeticiones, para ser consideradas posteriormente en la Matriz

Cuantitativa del Planeamiento Estratégico; la Tabla 31 muestra la Matriz de Decisión Estratégica. En el caso de la Región de Cajamarca, 17 estrategias son retenidas porque cumplen con la repetición mínima de tres veces en cada una de las matrices.

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

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) permite identificar las estrategias con mayor valoración de acuerdo con el resultado cuantitativo obtenido; como input para esta matriz se tienen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas de las matrices EFE y EFI y se contrastan con el peso y el grado de atraktividad de cada una de las estrategias establecidas en el FODA (D' Alessio, 2016). Para la Región de Cajamarca, de las 21 estrategias iniciales, se han retenido 12 estrategias orientadas a lograr los objetivos de largo plazo, las cuales obtuvieron un puntaje total de atraktividad mayor a cinco (ver Tabla 32 y Tabla 33).

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

En la Matriz de Rumelt (MR) se evalúa las estrategias retenidas al considerar los criterios de: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; se busca que las estrategias no tengan inconsistencias en cuanto a sus políticas, que sean capaces de adaptarse a los cambios externos, es decir flexibilidad, y que no generen sobre costos o problemas adicionales; el cumplimiento de estos criterios hace que las estrategias sean aceptadas (D' Alessio, 2016). En el caso de la Región de Cajamarca, las 12 estrategias sí cumplen con los criterios de la matriz Rumelt y están alineadas a los objetivos de largo plazo (ver Tabla 34).

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

La matriz de ética muestra la relación de comportamientos y conductas que deben ser reflejados en cada una de las estrategias, se considera su impacto en derechos, justicia y utilitarismo (ver Tabla 35). En el caso de la Región de Cajamarca 12 estrategias cumplen por lo menos en forma neutral, con todas las consideraciones que deben tomarse en

cuenta para que sean éticamente aceptables y así cumplir con los objetivos de largo plazo trazados (D'Alessio, 2016).

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

De la matriz de Ética se obtienen las estrategias retenidas, que pasaron todas las pruebas o condiciones específicas de las demás matrices, y de la matriz MDE se obtienen las estrategias de contingencia que podrán ser utilizadas, en caso el estratega lo considere necesario o algún cambio del sector demande la utilización de alguna de estas estrategias. (D'Alessio, 2016). Para la Región de Cajamarca, luego de las matrices MDE, MCPE, Rumelt y Ética, se han retenido 12 estrategias principales y cuatro estrategias de contingencia, que permitirá a la gestión tomar decisiones sobre implementación o cambios dependiendo del entorno (ver Tabla 36).

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

La matriz de estrategias versus objetivos a largo plazo (MEOLP) permite establecer que estrategias están alineadas o relacionadas a los objetivos de largo plazo y cuáles son los impulsores directos para el cumplimiento de los OLP (ver Tabla 37).

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

Esta matriz permite tener un panorama sobre la capacidad de respuesta, ante las estrategias retenidas, de los principales competidores de la Región de Cajamarca (D'Alessio, 2016). Las ciudades como punto de referencia de competencia para la Región de Cajamarca son: Lima, Callao e Ica, que se ubican entre los tres primeros puestos del índice de competitividad regional del Perú, pilar de economía (CENTRUM Católica, 2017). En cuanto a las ciudades de referencia del exterior tenemos a Santiago de Chile y Berna; y su respuesta ante estas estrategias retenidas es de rápida acción, es decir que la mayoría de estas ciudades tendrían planes de acción que se activarían ante estas estrategias, son muy pocas las que se mostrarían indiferentes o sin reacción (ver Tabla 38).

Tabla 31

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

Origen	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca	X		X	X	X	4
FO2	Incrementar la participación en ferias organizadas por oficinas comerciales de los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea	X					1
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola	X	X	X	X	X	5
FO4	Implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos	X	X	X	X	X	5
FO5	Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera	X	X	X	X	X	5
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería	X	X				2
FA1	Desarrollar proyectos de inversión e infraestructura en la industria agrícola	X	X	X	X	X	5
FA2	Incrementar la ventana comercial aprovechando las cercanías geográficas con países potencialmente comerciales	X		X			2
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	X	X	X	X	X	5
FA4	Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas	X		X			2
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.	X	X	X	X		4
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región	X	X			X	3
DO1	Implementar óptima infraestructura vial y de transporte	X	X	X	X	X	5
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.	X	X	X	X	X	5
DO3	Simplificar los procesos administrativos de otorgamiento de licencias, permisos y autorizaciones para el funcionamiento empresarial	X	X	X	X	X	5
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	X	X			X	3
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo	X	X	X	X		4
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	X	X			X	3
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales	X	X	X	X	X	5
DA3	Crear un programa con el Ministerio de Trabajo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria agrícola de Cajamarca	X	X	X	X	X	5
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	X		X	X	X	4

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

Tabla 32

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Parte 1

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1 Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca [Aventura conjunta]		FO3 Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola [Desarrollo de productos]		FO4 Implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos [Desarrollo de productos]		FO5 Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera [Penetración de mercados]		DO1 Implementar óptima infraestructura vial y de transporte [Gerencia de procesos BPM]		DO2 Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor. [Aventura conjunta]		DO3 Simplificar los procesos administrativos de otorgamiento de licencias, permisos y autorizaciones para el funcionamiento empresarial [Gerencia de procesos BPM]		DO4 Implementar políticas que favorezcan la integración regional [Gerencia de procesos BPM]		DO5 Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo [Gerencia de procesos BPM]	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																			
1 Crecimiento de la demanda mundial de minerales para la industria de construcción y tecnología	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	2	0.24
2 Crecimiento sostenido de la demanda mundial de productos agrícolas no tradicionales durante los últimos 15 años	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
3 Perú es considerado el principal país con potencial minero a nivel mundial	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
4 Acuerdos comerciales con la Unión Europea, USA y Canadá	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
5 Disponibilidad de recursos económicos para inversión en infraestructura educativa	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40
<b>Amenazas</b>																			
1 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales, por estándares de calidad requeridos y licencias fitosanitarias	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
2 Ocurrencia de fenómenos naturales (como el Fenómeno El Niño) que afecten los cultivos agrícolas e infraestructura	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08
3 Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, etc.)	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14
4 Existencia de conflictos socioambientales asociados a la explotación minera	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Emigración de Cajamarca hacia otras regiones por falta de empleo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20
6 Inestabilidad política en el gobierno regional y central	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
<b>Fortalezas</b>																			
1 Excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción agrícola	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
2 Cercanía geográfica a USA y Canadá para la agroexportación	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12
3 Disponibilidad de reservas mineras para la explotación	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	2	0.22	1	0.11	4	0.44
4 Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora)	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12
5 Disponibilidad de recursos económicos por canon minero	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
<b>Debilidades</b>																			
1 Escasez de canales de distribución para la agroexportación	0.08	4	0.32	3	0.24							1	0.08			1	0.08	2	0.16
2 Escasez de mano de obra especializada y tecnificada para la agroexportación	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3 Altos niveles de atraso escolar, repetidores y analfabetismo	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.44	2	0.16	3	0.33	4	0.44
4 Prolongado tiempo para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.22	2	0.22	1	0.11	2	0.20	1	0.11	4	0.40	2	0.20
5 Bajos niveles de integración regional	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6 Currícula educativa técnico-productiva insuficiente para los requerimientos del mercado	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.30	1	0.10	3	0.30	4	0.32	4	0.40	1	0.08	3	0.24
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>5.06</b>	<b>5.49</b>	<b>4.93</b>	<b>5.21</b>	<b>4.89</b>	<b>5.85</b>	<b>4.92</b>	<b>5.06</b>	<b>5.68</b>									

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 33

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) – Parte 2

Factores críticos para el éxito	Peso	FA1 Desarrollar proyectos de inversión e infraestructura en la industria agrícola [Aventura conjunta]		FA3 Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación [Aventura conjunta]		FA5 Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública. [Gerencia de procesos BPM]		FA6 Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región [Alianza estratégica]		DA1 Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial. [Aventura conjunta]		DA2 Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales [Aventura Conjunta]		DA3 Crear un programa con el Ministerio de Trabajo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria agrícola de Cajamarca [Integración vertical hacia atrás]		DA4 Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales [Aventura conjunta]	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																	
1 Crecimiento de la demanda mundial de minerales para la industria de construcción y tecnología	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	2	0.24	1	0.12
2 Crecimiento sostenido de la demanda mundial de productos agrícolas no tradicionales durante los últimos 15 años	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10
3 Perú es considerado el principal país con potencial minero a nivel mundial	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12
4 Acuerdos comerciales con la Unión Europea, USA y Canadá	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
5 Disponibilidad de recursos económicos para inversión en infraestructura educativa	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
<b>Amenazas</b>																	
1 Altas barreras de ingreso a los principales mercados internacionales, por estándares de calidad requeridos y licencias fitosanitarias	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08
2 Ocurrencia de fenómenos naturales (como el Fenómeno El Niño) que afecten los cultivos agrícolas e infraestructura	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3 Países competidores con mejor capacidad productiva (infraestructura, suelos, mano de obra, etc.)	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
4 Existencia de conflictos socioambientales asociados a la explotación minera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40
5 Emigración de Cajamarca hacia otras regiones por falta de empleo	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6 Inestabilidad política en el gobierno regional y central	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
<b>Fortalezas</b>																	
1 Excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción agrícola	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08
2 Cercanía geográfica a USA y Canadá para la agroexportación	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3 Disponibilidad de reservas mineras para la explotación	0.11	2	0.22	4	0.44	1	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22	3	0.33
4 Programas nacionales que promueven la exportación de productos no tradicionales (Sierra Exportadora)	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
5 Disponibilidad de recursos económicos por canon minero	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	4	0.32
6 Alianzas de cooperación e investigación con instituciones nacionales e internacionales	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	4	0.24
<b>Debilidades</b>																	
1 Escasez de canales de distribución para la agroexportación	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08
2 Escasez de mano de obra especializada y tecnificada para la agroexportación	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
3 Altos niveles de atraso escolar, repetidores y analfabetismo	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44
4 Prolongado tiempo para otorgamiento de licencias y permisos de funcionamiento	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30
5 Bajos niveles de integración regional	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6 Currícula educativa técnico-productiva insuficiente para los requerimientos del mercado	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24
<b>Total</b>	<b>2.00</b>	<b>4.96</b>	<b>5.60</b>	<b>5.04</b>	<b>5.00</b>	<b>5.07</b>	<b>5.02</b>	<b>4.64</b>	<b>5.05</b>								

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 34

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 35

## Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO3 Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FO5 Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO2 Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO4 Implementar políticas que favorezcan la integración regional	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
DO5 Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA3 Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA5 Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
FA6 Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región	P	P	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
DA2 Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales	P	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
DA4 Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	P	P	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 36

*Estrategias Retenidas y Estrategias de Contingencia*

Estrategias retenidas	
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola
FO5	Desarrollar proyectos de exploración y explotación minera
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales
Estrategias de contingencia	
FO2	Implementar la participación en ferias organizadas por oficinas comerciales de los mercados de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea
FO4	Implementar un plan de innovación agrícola para la generación de nuevos cultivos
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería
DO1	Implementar óptima infraestructura vial y de transporte
DO3	Simplificar los procesos administrativos de otorgamiento de licencias, permisos y autorizaciones para el funcionamiento empresarial
FA1	Desarrollar proyectos de inversión e infraestructura en la industria agrícola
FA2	Incrementar la ventana comercial aprovechando las cercanías geográficas con países potencialmente comerciales
FA4	Desarrollar el cultivo de productos agrícolas alternativos aprovechando las condiciones geográficas
DA3	Crear un programa con el Ministerio de Trabajo para formalizar la situación laboral de todos los empleados de la industria agrícola de Cajamarca

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 37

*Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)*

Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Liderar el desarrollo de industrias de alto valor	OLP1. El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Tamaño y Crecimiento, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 produjo USD 1,332 millones.	OLP2. El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Exportación y Diversificación, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 generó USD 200 millones.	OLP3. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el factor Empleo, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2016 el puntaje fue 26.56 (nivel Extremo Bajo).	OLP4. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el componente Acceso al Conocimiento Básico, del Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel Medio Bajo).
2	Mejorar las condiciones de empleo, salud y educación				
3	Captación de la inversión privada				
4	Conservación de recursos naturales				
Estrategias					
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca		X		
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola		X		
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería	X			
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.			X	
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	X		X	
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo				X
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	X			
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.				X
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región			X	
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	X	X		
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales		X	X	
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	X		X	

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

Tabla 38

## Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas		Ica	Callao	Lima	Santiago de Chile, Chile	Berna, Suiza
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca	Indiferente	Indiferente	Incrementar la exportación de productos agrícolas	Incrementar la exportación de productos agrícolas	Indiferente
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola	Indiferente	Indiferente	Buscar proyectos de inversión para implementar más zonas de cultivos	Indiferente	Indiferente
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Participar en ferias mineras	Indiferente
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.	Indiferente	Indiferente	Buscar alianzas con centros de educación técnico-productivas	Mantener su productividad en mano de obra del sector café	Indiferente
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	Indiferente	Indiferente	Implementar mejoras en los procesos administrativos	Indiferente	Indiferente
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo	Indiferente	Indiferente	Incrementar alianzas con instituciones educativas	Indiferente	Indiferente
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Desarrollar nuevos proyectos de exploración y explotación minera	Indiferente
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.	Promover la participación de la población	Promover la participación de la población	Promover la participación de la población	Indiferente	Indiferente
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región	Indiferente	Indiferente	Incrementar alianzas con instituciones educativas	Indiferente	Indiferente
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	Incrementar concesiones de infraestructura vial	Incrementar concesiones de infraestructura vial	Incrementar concesiones de infraestructura vial	Indiferente	Indiferente
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales	Indiferente	Indiferente	Incrementar investigación en tecnología agrícola	Mantener el liderazgo en investigación en tecnología agrícola	Indiferente
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

### 6.13. Conclusiones

En esta parte del proceso estratégico, que implica la elección de estrategias, las matrices aplicadas constituyen herramientas importantes para una correcta toma de decisión en el cuadro estratégico; la matriz inicial FODA permite obtener estrategias externas e internas específicas que responden a las confrontaciones o *matching* que se realizan en los cuatro cuadrantes que tiene la matriz; pero también las otras matrices permiten tener claridad de cómo está posicionado los productos a desarrollar y que tan grande es la industria en relación a la participación del mercado; así como analizar cuál es la respuesta de los competidores ante las estrategias planteadas y finalmente si estas estrategias están alineadas a la visión y a los objetivos de largo plazo de la Región de Cajamarca.

La industria minera es sin duda el principal eje económico que posee la Región de Cajamarca, es por ello que es muy importante resolver los conflictos sociales, así como darle mayor participación a la población en la gestión de las decisiones importantes que se derivan de esta industria, como la conservación ambiental como pilar para el desarrollo de esta actividad. A su vez la industria del café representa una oportunidad de crecimiento que busca diversificación en sus productos y llegada a mercados nuevos no atendidos aún. Del mismo modo la industria de los berries es en la actualidad muy rentable, tiene una demanda creciente a nivel mundial, adicionalmente que las condiciones geográficas, climáticas y de suelo que presenta la Región de Cajamarca para el cultivo de estos productos son propicias para el desarrollo de esta actividad. Es por eso que las estrategias establecidas están orientadas a dar accesibilidad y a ser facilitadoras para el desarrollo de estas industrias en la Región de Cajamarca, ya que de esa forma se podrá alcanzar el cuarto objetivo a largo plazo que es el empleo adecuado.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Una vez finalizada la etapa de formulación, es necesario iniciar con la etapa de implementación estratégica; el objetivo de esta etapa es convertir los planes estratégicos en acciones y resultados. En este sentido, a continuación, se definirán los objetivos de corto plazo, los recursos requeridos, las políticas que guiarán la implementación, la estructura organizacional que permitirá la implementación apropiada, entre otros aspectos.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo identificados para cada uno de los objetivos a largo plazo se detallan a continuación. Asimismo, se describen las principales iniciativas relacionadas con los objetivos de corto plazo, así como las unidades ejecutoras y las metas anuales para cada objetivo.

OLP1. El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Tamaño y Crecimiento, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 produjo USD 1,332 millones.

OCP1.1 El 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51,000 toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 toneladas métricas de contenido fino.

OCP1.2 Al 2027 la inversión en minería de Cajamarca será de USD 463 millones. Al 2017 la inversión en minería fue de USD 243 millones.

OCP1.3 Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos.

Los objetivos de corto plazo para la industria de la minería definidos en esta sección permitirán aumentar el número de proyectos mineros, la capacidad productiva de los lotes actuales y lograr un crecimiento del PBI de la región que actualmente es del 30.5%,

impulsado principalmente por la minería (INEI, 2015e). Adicionalmente, una menor cantidad de conflictos sociales permitirá mantener la estabilidad política que fomente la confianza en la población y los inversionistas privados.

O LP2. El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Exportación y Diversificación, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 generó USD 200 millones.

OCP2.1 El 2027 la superficie agrícola con cultivos de productos agroexportables será de 411 mil hectáreas. Al 2012, era 305 mil hectáreas.

OCP2.2 El 2027 la industria de agroexportación tendrá acceso a 175 kms. de red vial departamental asfaltada. El 2016 tenía acceso a 32 kms.

OCP2.3 El 2022 se tendrán 3 proyectos entre el sector privado y Centros de Investigación y cooperación internacional. El 2017 se tenía un proyecto con la oficina de cooperación de Japón.

OCP2.4 Al 2025 los productos agrícolas tendrán cuatro certificaciones: Fairtrade, Rainforest Alliance, Orgánica Europa y USD Organic.

OCP2.5 Al 2027 los productos agroexportables de Cajamarca se posicionarán como una de las marcas más reconocidas a nivel regional.

Los objetivos de corto plazo para la agroexportación definidos en esta sección permitirán aumentar los niveles de producción y comercialización de los cultivos diversificando su oferta agroexportable y mejorando su calidad agroindustrial. Estas mejoras facilitarán la entrada de los productos agrícolas en los mercados internacionales objetivos como Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

O LP3. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el factor Empleo, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El

2016 el puntaje fue 26.56 (nivel Extremo Bajo).

OCP3.1 El 2022 la población económicamente activa ocupada relativa será 79.72%.

El 2016 la PEA Ocupada fue 75.23%.

OCP3.2 El 2022 el ingreso promedio mensual de la población económicamente activa ocupada será de S/1,421. El 2014 fue de S/ 1,009.

OCP3.3 El 2022 el 26% de la población serán profesionales con educación superior universitaria, educación superior no universitaria o educación técnico-productiva. El 2014 fue de 17%.

OCP3.4 El 2022 se tendrán 742 mil empleos adecuados. El 2017 había 538 mil empleos adecuados.

Los objetivos de corto plazo para el nivel de competitividad regional en el factor empleo permitirá elevar los niveles de educación de los habitantes de Cajamarca, a través del fortalecimiento de competencias con la educación técnico-productiva para una inserción laboral más oportuna y con mejores ingresos económicos.

OLP4. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el componente Acceso al Conocimiento Básico, del Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel Medio Bajo).

OCP4.1 El 2022 la tasa de alfabetismo en adultos será de 94%. Al 2016 la tasa de alfabetismo fue de 86%.

OCP4.2 El 2027 la brecha de género en asistencia secundaria será de 1%. Al 2016 la brecha de género en asistencia secundaria fue de 9% más hombres que mujeres.

OCP4.3 El 2022 la tasa de asistencia primaria será de 94%. Al 2016 la tasa de asistencia primaria fue de 92.2%.

OCP4.4 El 2027 la tasa de asistencia secundaria será de 90%. Al 2016 la tasa de asistencia secundaria fue de 76.9%.

Finalmente, los objetivos de corto plazo para el nivel de progreso social permitirán incrementar el acceso al conocimiento básico para la sociedad de Cajamarca, así como fomentar la equidad en la población para así contribuir con el desarrollo social y el respeto de los derechos humanos.

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

La implementación de las iniciativas que permitirán lograr los objetivos de largo plazo requiere el uso de un presupuesto asignado al Gobierno Regional de Cajamarca. Es importante mencionar que para el año 2018 el presupuesto de gastos asignado al Gobierno Regional de Cajamarca fue cerca de 1.7 mil millones de Soles (MEF, 2018); por tanto, los recursos requeridos para la implementación de las estrategias sugeridas en el presente documento podrán ser reasignadas del presupuesto ya aprobado (ver Tabla 39).

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

La ejecución de cada estrategia requiere políticas claras que aseguren su alineamiento con los valores de la Región de Cajamarca. En la Tabla 41 se presentan las políticas definidas para cada estrategia retenida.

## **7.4. Estructura Organizacional de Cajamarca**

La implementación de las estrategias sugeridas en el presente documento requiere una estructura organizacional que brinde la capacidad de lograr un apropiado despliegue de las iniciativas y a su vez permita alcanzar los objetivos de corto plazo. El principal cambio propuesto es la designación de las Gerencias Sub Regionales de Jaén, Chota y Cutervo como unidades de asesoría, este cambio permitirá que exista una mejor coordinación entre la Gerencia General Regional con el Consejo Regional y a su vez con las unidades administrativas y de soporte. Por otro lado, se propone la creación de una Gerencia Regional de Innovación y Alianzas, con el objetivo de potenciar el fortalecimiento de las industrias que contribuyen con el desarrollo económico de Cajamarca y la conexión con el ecosistema

Tabla 39

## Objetivos de Corto Plazo

OLP y OCP	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año actual y proyectado (en %, índice, cifras, etcétera)											
				2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
OLP1	El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Tamaño y Crecimiento, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 produjo USD 1,332 millones.	Gobierno Regional de Cajamarca	Ingresos por ventas	Millones USD	1,332	1,402	1,444	1,495	1,544	1,603	1,663	1,726	1,899	2,088	2,300
OCP1.1	El 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51,000 Toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 Toneladas métricas de contenido fino.	Gobierno Regional de Cajamarca	Volumen de exportaciones de productos mineros	Toneladas métricas de contenido neto	34,019	34,529	35,047	35,573	36,107	36,829	37,565	38,317	42,148	46,363	51,000
OCP1.2	Al 2027 la inversión en minería de Cajamarca será de USD 463 millones. Al 2017 la inversión en minería fue de USD 243 millones.	Gobierno Regional de Cajamarca	Inversión en minería	Miles de dólares	247,994	252,953	258,013	263,173	268,436	276,489	284,784	293,328	337,327	387,926	463,000
OCP1.3	Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos.	Gobierno Regional de Cajamarca	Conflictos socioambientales activos	Número	11	11	11	11	10	10	10	10	9	9	8
OLP2	El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Exportación y Diversificación, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 generó USD 200 millones.	Gobierno Regional de Cajamarca	Ingresos por ventas	Millones USD	200	205	207	212	220	230	240	255	270	285	300
OCP2.1	El 2027 la superficie agrícola con cultivos de productos agroexportables será de 411 mil hectáreas. Al 2012, era 305 mil hectáreas.	Gobierno Regional de Cajamarca	Superficie agrícola con cultivos	Miles de hectáreas	305	308	311	317	324	333	347	364	382	401	411
OCP2.2	El 2027 la industria de agroexportación tendrá acceso a 175 kms. de red vial departamental asfaltada. El 2016 tenía acceso a 32 kms.	Gobierno Regional de Cajamarca	Red vial departamental asfaltada	Kilómetros	32	32	32	95	95	95	135	135	135	175	175
OCP2.3	El 2022 se tendrán 3 proyectos entre el sector privado y Centros de Investigación y cooperación internacional. El 2017 se tenía un proyecto con la oficina de cooperación de Japón.	Gobierno Regional de Cajamarca	Proyectos entre el sector privado y centros de investigación y cooperación internacional	Cantidad de proyectos	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
OCP2.4	Al 2025 los productos agrícolas tendrán cuatro certificaciones: <i>Fairtrade</i> , <i>Rainforest Alliance</i> , <i>Orgánica Europa</i> y <i>USD Organic</i> .	Gobierno Regional de Cajamarca	Certificaciones de productos agrícolas	Cantidad de certificaciones	1	1	1	2	2	3	3	4	4	4	4
OCP2.5	Al 2027 los productos agroexportables de Cajamarca se posicionarán como una de las marcas más reconocidas a nivel regional.	Gobierno Regional de Cajamarca	Ubicación en ranking	Puesto en el ranking	Sin ranking	Sin ranking	Sin ranking	Participación en ranking	Participación en ranking	Participación en ranking	Ubicación promedio	Ubicación promedio	Mejor que el promedio	Mejor que el promedio	Tercio superior
OLP3	El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el factor Empleo, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2016 el puntaje fue 26.56 (nivel Extremo Bajo).	Gobierno Regional de Cajamarca	Puntaje	Número	55	56	57	58	59	60	60	61	62	63	64
OCP3.1	El 2022 la Población Económicamente Activa Ocupada Relativa será 79.72%. El 2016 la PEA Ocupada fue 75.23%.	PEA ocupada relativa	Porcentaje	Personas con empleo adecuado	75%	76%	77%	78%	79%	80%	81%	82%	82%	83%	84%
OCP3.2	El 2022 el ingreso promedio mensual de la PEA Ocupada será de S/1,421. El 2014 fue de S/ 1,009.	Ingreso promedio mensual	Soles	Personas con empleo adecuado	1,009	1,091	1,174	1,256	1,338	1,421	1,503	1,585	1,667	1,750	1,832
OCP3.3	El 2022 el 26% de la población serán profesionales con educación superior universitaria, educación superior no universitaria o educación técnico-productiva. El 2014 fue de 17%.	Población con educación superior	Porcentaje	Personas con empleo adecuado	17%	19%	21%	22%	24%	26%	28%	30%	31%	33%	35%
OCP3.4	El 2022 se tendrán 742 mil empleos adecuados. El 2017 había 538 mil empleos adecuados.	Cantidad de empleos adecuados	Miles de personas con empleo adecuado	Personas con empleo adecuado	538	579	619	660	701	742	782	823	864	904	945
OLP4	El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el componente Acceso al Conocimiento Básico, del Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel Medio Bajo).	Gobierno Regional de Cajamarca	Puntaje	Número	75	76	76	77	77	78	79	80	82	83	84
OCP4.1	El 2022 la tasa de alfabetismo en adultos será de 94%. Al 2016 la tasa de alfabetismo fue de 86%.	Número de campañas desplegadas	Porcentaje	Millones USD	86%	88%	89%	91%	93%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
OCP4.2	El 2027 la brecha de género en asistencia secundaria será de 1%. Al 2016 la brecha de género en asistencia secundaria fue de 9% más hombres que mujeres.	Número de campañas desplegadas	Porcentaje	Millones USD	9%	9%	8%	8%	6%	7%	6%	5%	3%	2%	1%
OCP4.3	El 2022 la tasa de asistencia primaria será de 94%. Al 2016 la tasa de asistencia primaria fue de 92.2%.	Número de alumnos asistentes	Porcentaje	Millones USD	92%	93%	93%	93%	94%	94%	94%	94%	94%	94%	94%
OCP4.4	El 2027 la tasa de asistencia secundaria será de 90%. Al 2016 la tasa de asistencia secundaria fue de 76.9%.	Número de alumnos asistentes	Porcentaje	Millones USD	77%	78%	80%	81%	82%	83%	85%	86%	87%	89%	90%

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación

Tabla 40

## Recursos Financieros

OLP y OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos			Gasto/inversión según año en que se realiza (en miles de USD)											Recursos
		Humanos	Físicos	Tecnológicos	Actual (2017)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
OLP1. El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Tamaño y Crecimiento, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 produjo USD 1,332 millones.																
OCP1. 1	El 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51,000 Toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 Toneladas métricas de contenido fino.	Recurso humano capacitado en la actividad minera. Funcionarios públicos especializados en este sector.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas mineras	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	2.351.220	19.656.404
OCP1. 2	Al 2027 la inversión en minería de Cajamarca será de USD 463 millones. Al 2017 la inversión en minería fue de USD 243 millones.	Recurso humano capacitado en la actividad minera y en economía y finanzas. Funcionarios públicos especializados en este sector.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas mineras	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	1.871.553	15.646.346
OCP1. 3	Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos	Recurso humano capacitado en derecho y gestión medioambiental. Funcionarios públicos y profesionales especializados en gestión humana.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a las zonas de conflictos.	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.566.609	3.994.602	4.394.062	4.833.469	41.755.005
OLP2. El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Exportación y Diversificación, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 generó USD 200 millones.																
OCP2. 1	El 2027 la superficie agrícola con cultivos de productos agroexportables será de 411 mil hectáreas. Al 2012, era 305 mil hectáreas.	Recurso humano capacitado en la actividad agrícola. Funcionarios públicos especializados en comercialización agrícola.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas rurales	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	8.360.087
OCP2. 2	El 2027 la industria de agroexportación tendrá acceso a 175 kms. de red vial departamental asfaltada. El 2016 tenía acceso a 32 kms.	Recurso humano capacitado en la actividad agrícola. Funcionarios públicos especializados en comercialización agrícola.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas rurales	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	3.030.303	3.030.303	6.060.606	6.060.606	6.060.606	4.545.455	4.545.455	4.545.455	6.060.606	6.060.606	39.054.747	
OCP2. 3	El 2022 se tendrán 3 proyectos entre el sector privado y Centros de Investigación y cooperación internacional. El 2017 se tenía un proyecto con la oficina de cooperación de Japón.	Recurso humano capacitado en la actividad agrícola. Funcionarios públicos especializados en comercialización agrícola.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas rurales	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	2.000.000	2.000.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	20.372.374	
OCP2. 4	Al 2025 los productos agrícolas tendrán cuatro certificaciones: Fairtrade, Rainforest Alliance, Orgánica Europa y USD Organic.	Recurso humano especializado en la actividad agrícola. Funcionarios públicos especializados en comercialización agrícola.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas rurales	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	500.000	500.000	500.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	5.351.812	
OCP2. 5	Al 2027 los productos agroexportables de Cajamarca se posicionarán como una de las marcas más reconocidas a nivel regional.	Recurso humano especializado en la actividad agrícola. Funcionarios públicos especializados en comercialización agrícola.	Salas de reuniones y oficinas. Medios de transporte, ubicación geográfica de fácil acceso a zonas rurales	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	500.000	500.000	500.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	750.000	5.351.812	
OLP3. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el factor Empleo, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2016 el puntaje fue 26.56 (nivel Extremo Bajo).																
OCP4. 1	El 2022 la Población Económicamente Activa Ocupada Relativa será 79.72%. El 2016 la PEA Ocupada fue 75.23%.	Recurso humano capacitado en la actividad minera y agroindustrial. Funcionarios públicos especializados en gestión pública y gubernamental.	Medios de transporte, salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	556.854	629.702	712.079	805.234	910.574	1.029.695	1.164.400	1.316.727	1.488.981	1.683.770	1.904.040	8.642.045
OCP4. 2	El 2022 el ingreso promedio mensual de la PEA Ocupada será de S/1,421. El 2014 fue de S/ 1,009.	Recurso humano capacitado en la actividad minera y agroindustrial. Funcionarios públicos especializados en gestión pública y gubernamental.	Medios de transporte, salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	556.854	629.702	712.079	805.234	910.574	1.029.695	1.164.400	1.316.727	1.488.981	1.683.770	1.904.040	8.642.045
OCP4. 3	El 2022 el 26% de la población serán profesionales con educación superior universitaria, educación superior no universitaria o educación técnico-productiva. El 2014 fue de 17%.	Recurso humano capacitado en la actividad minera y agroindustrial. Funcionarios públicos especializados en proyectos y convenios educativos.	Medios de transporte, salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	808.014	913.719	1.033.251	1.168.421	1.321.274	1.494.123	1.689.584	1.910.616	2.160.562	2.443.207	2.762.827	12.539.902
OCP4. 4	El 2022 se tendrán 742 mil empleos adecuados. El 2017 habían 538 mil empleos adecuados.	Recurso humano capacitado en la actividad minera y agroindustrial. Funcionarios públicos especializados en gestión pública y gubernamental.	Medios de transporte, salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	808.014	913.719	1.033.251	1.168.421	1.321.274	1.494.123	1.689.584	1.910.616	2.160.562	2.443.207	2.762.827	12.539.901
OLP4. El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el componente Acceso al Conocimiento Básico, del Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel Medio Bajo).																
OCP3. 1	El 2022 la tasa de alfabetismo en adultos será de 94%. Al 2016 la tasa de alfabetismo fue de 86%.	Recurso humano especializado en educación. Funcionarios públicos especializados en gestión de servicios educativos.	Salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	6.000.000
OCP3. 2	El 2027 la brecha de género en asistencia secundaria será de 1%. Al 2016 la brecha de género en asistencia secundaria fue de 9% más hombres que mujeres.	Recurso humano especializado en educación. Funcionarios públicos especializados en gestión de servicios educativos.	Salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	3.750.000
OCP3. 3	El 2022 la tasa de asistencia primaria será de 94%. Al 2016 la tasa de asistencia primaria fue de 92.2%.	Recurso humano especializado en educación. Funcionarios públicos especializados en gestión de servicios educativos.	Salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	6.000.000
OCP3. 4	El 2027 la tasa de asistencia secundaria será de 90%. Al 2016 la tasa de asistencia secundaria fue de 76.9%.	Recurso humano especializado en educación. Funcionarios públicos especializados en gestión de servicios educativos.	Salas de reuniones y oficinas	Internet, equipos de cómputo y telecomunicaciones	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000	

Nota. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. D'Alessio, 2016. Lima, Perú: Pearson Educación

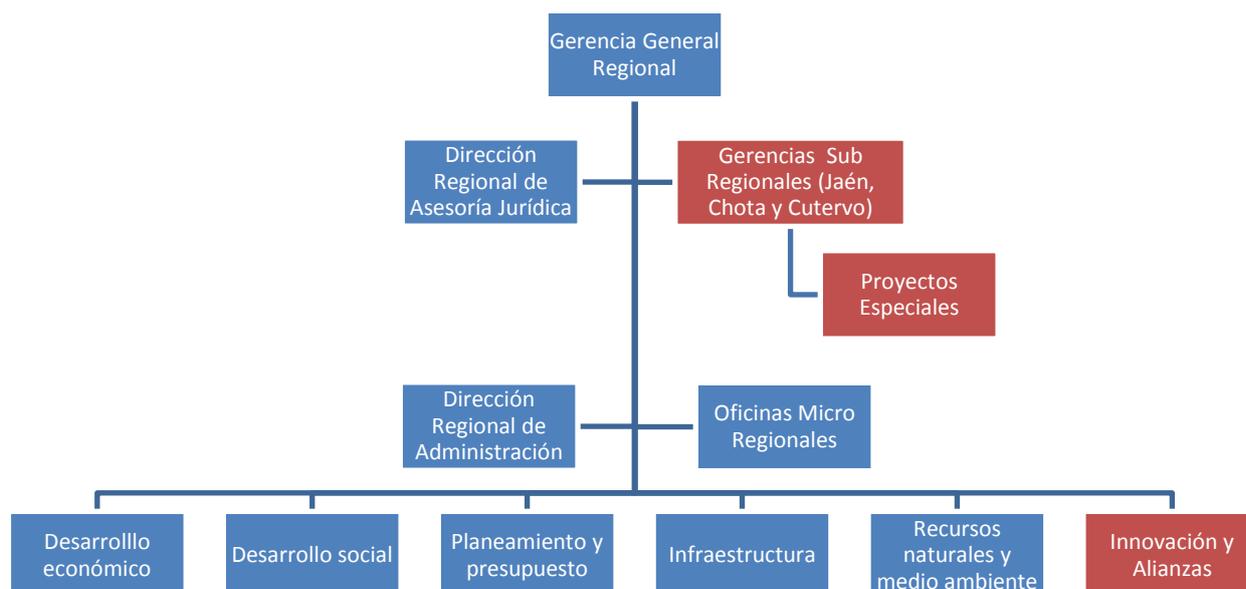
Tabla 41

*Políticas de Cada Estrategia Retenida*

N°	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca	1	Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada mejorar la productividad agrícola
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola	2	Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada mejorar la calidad de los productos agrícolas
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería	3	Fomentar el desarrollo de la minería responsable con el medioambiente
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.	4	Promover alianzas para el desarrollo de la educación técnico-productiva entre los pobladores de Cajamarca
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	5	Promover la simplificación de procesos administrativos en las entidades gubernamentales
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo	6	Fomentar el desarrollo de programas educativos para niños y jóvenes en edad escolar
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	7	Fomentar el desarrollo de la minería responsable con el medioambiente
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.	8	Promover la transparencia a través de la participación de todos los grupos de interés en la ejecución del gasto público
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región	9	Promover alianzas para el desarrollo de la educación técnico-productiva entre los pobladores de Cajamarca
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	10	Promover la transparencia a través de la participación de todos los grupos de interés en la ejecución del gasto público
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales	11	Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada mejorar la calidad de los productos agrícolas
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	12	Fomentar una cultura en la población que reciba positivamente a la inversión privada

*Nota.* Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson Educación.

empresedor de la región. Con la implementación de estos cambios se espera conseguir una eficiente ejecución de iniciativas y estrategias que faciliten el logro de los objetivos de largo plazo, y a su vez permitan la materialización de la visión.



*Figura 13.* Organigrama Propuesto para el Gobierno Regional de Cajamarca. Adaptado de “Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca,” por Región Cajamarca, 2017 (<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>)

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

Si bien históricamente la Región de Cajamarca ha basado su desarrollo económico en el sector minero, en los últimos años esta industria ha traído también muchos conflictos sociales debido al impacto medioambiental que genera. Además de los potenciales efectos dañinos para la salud de los habitantes de la región, el resultado de estos eventos en la economía de la Región de Cajamarca ha sido bastante serio y afectó no solo a la industria minera, sino también la industria agrícola y agroindustrial. En este sentido, las estrategias del presente Plan Estratégico Asignado se orientan al desarrollo de industrias amigables con el medio ambiente y comprometidas con el desarrollo social de los habitantes de la región.

### 7.6. Recursos Humanos y Motivación

La implementación de cualquier estrategia requiere personal altamente calificado que se encargue de su despliegue. Para una apropiada implementación del presente Plan Estratégico Asignado es indispensable contar con profesionales expertos en ingeniería agropecuaria, ingeniería agroindustrial, gestión de operaciones e ingeniería, hotelería y

servicios, tasaciones y zonificación rural, marketing y publicidad, educación y administración, y gestión pública. Estos profesionales formarán equipos multidisciplinarios que se complementen para lograr una implantación exitosa que permita alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Asimismo, es altamente recomendable que los expertos sean habitantes de la Región de Cajamarca, para contribuir con el crecimiento y desarrollo profesional de los ciudadanos de la región, lo que generaría mayores niveles de competitividad e impulsaría la mejora de la educación superior técnica y universitaria en la región.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Un aspecto indispensable para el correcto despliegue de las iniciativas y estrategias propuestas en el presente documento es la gestión del cambio. Dado que las personas son los principales actores para lograr la implementación, es imprescindible trabajar con los líderes de la región y principales *stakeholders*. La gestión del cambio debe considerar actividades de sensibilización para reconocer los beneficios e importancia del cambio, así como una clara y directa estrategia de comunicación a través de canales que aseguren la entrega del mensaje. Asimismo, la organización de talleres y capacitaciones se hace indispensable para concientizar a la sociedad sobre los efectos positivos de estos cambios.

En la agroexportación, los objetivos de corto plazo deben ser alcanzados a través del incremento de la productividad de los cultivos y la mejora de su calidad agroindustrial, esto facilitará el ingreso de estos productos en los mercados internacionales. Asimismo, la elaboración de un plan de marketing internacional y la participación en ferias nacionales e internacionales, en coordinación con las agencias de promoción de exportaciones, permitirá establecer contacto con potenciales compradores locales e internacionales. Por otro lado, es indispensable contar con infraestructura vial que facilite la distribución de los productos, por lo tanto deben ser implementadas y mejoradas las carreteras de los principales accesos a las

zonas de cultivo, adicionalmente la evaluación de la zonificación a través de estudios en los terrenos debe ser realizada para asegurar una mayor disponibilidad de tierras de cultivo.

Finalmente, convenios y alianzas con universidades y centros de investigación deben ser mantenidos con el objetivo de mejorar la calidad y eficiencia de los cultivos de café y berries.

En el sector educativo, es importante promover en los institutos de educación superior y centros técnico-productivos, la generación de programas especializados para las industrias agroexportables de alto valor. La revisión de la zonificación y factibilidad de sectores no agrícolas para ser convertidos en cultivos productivos es necesaria, siempre teniendo en cuenta el cuidado ambiental y de los recursos naturales. Asimismo, los procesos de otorgamiento de licencias y permisos construcciones deberán ser agilizados, siempre que esto no implique una eliminación de requisitos importantes para la seguridad de las personas y el medioambiente.

Sobre los niveles de empleo adecuado en Cajamarca, los objetivos de corto plazo definidos permitirán elevar los niveles de educación de los habitantes de Cajamarca. Para aprovechar el empleo generado en las industrias de la agroexportación, así como en el sector minero, los habitantes deben desarrollar las competencias mínimas que se requieren para desempeñarse satisfactoriamente en estos sectores. La educación técnico-productiva debe ser fortalecida para brindar instrucción de calidad en un corto tiempo sobre las competencias requeridas en cada uno de estos sectores, y así estas personas puedan ser insertadas rápidamente en el entorno laboral. Para lograrlo es importante también recoger las necesidades de capacitación que son requeridas por estas industrias para actualizar el currículo educativo de estas carreras. Asimismo, si bien la educación técnico-productiva básica no requiere un nivel educativo mínimo, para asegurar la calidad en la mano de obra también es importante elevar los niveles de educación secundaria entre los habitantes de Cajamarca, para que así puedan tener mayores oportunidades laborales.

Luego de identificar el nivel de impacto de las iniciativas señaladas en la sección anterior, se concluye que todas estas guardan relación directa con los grupos de interés de la Región de Cajamarca, ya que tienen un impacto positivo sobre las necesidades de los siguientes *stakeholders*: (a) gobiernos regionales, (b) municipalidades, (c) dirigentes vecinales, (d) sindicatos, (e) asociaciones de agricultores y productores, (f) gremios empresariales, (g) ONG's e (h) instituciones relacionadas con el sector de educación como el MINEDU o el SUTEP Cajamarca.

## **7.8. Conclusiones**

La definición de los objetivos de corto plazo permite especificar los objetivos de largo plazo en iniciativas accionables que deben ser implementadas en los próximos años para asegurar el apropiado despliegue de las estrategias. Por tanto, a través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo se podrá lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

A través del cumplimiento de los objetivos de corto plazo se podrá alcanzar los objetivos de largo plazo. Por tanto, es indispensable implementar las iniciativas y asegurar la disponibilidad recursos financieros para su desarrollo. Para la implementación de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo es indispensable contar con los recursos necesarios. Estos recursos pueden ser financieros a través del presupuesto asignado por el Gobierno Central y la recaudación propia de la región, o también recursos humanos altamente especializados que faciliten la implementación de estas iniciativas.

Adicionalmente, es de vital importancia contar con el soporte de una sólida estructura organizacional que facilite la coordinación con las municipalidades provinciales y distritales, así como la conexión con asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y otros actores del ecosistema de desarrollo social.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera fase del proceso estratégico contiene las actividades de evaluación y control, las que deben ser parte de un ejercicio permanente e iterativo debido a las características del entorno y la constante necesidad de realizar ajustes que mitiguen riesgos de desviación hacia los objetivos de Cajamarca. La herramienta a utilizar para este proceso de retroalimentación es el tablero de control balanceado, que permite una visión integral del desempeño de la organización (D'Alessio, 2016).

### 8.1. Perspectivas de Control

El tablero de control permite realizar un análisis mediante la comparación de indicadores vinculados a un momento específico de la región. Asimismo, mantiene una estructura que permite visualizar adecuadamente el desarrollo de las estrategias, se podrán tomar medidas correctivas en las cuatro perspectivas evaluadas con el tablero: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera (Kaplan & Norton, 2008).

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno comprende indicadores de los objetivos de corto plazo relacionados con el entrenamiento y formación de actitudes para lograr la visión de la Región Cajamarca. Esta perspectiva de aprendizaje mide que el desarrollo de los habitantes se encuentre alineado a los objetivos de la región; dentro del tablero de control está relacionada a la capacidad para reducir el número de conflictos sociales e impulsar proyectos económicos de alto valor. Se mantiene el objetivo de corto plazo *OCPI.3 Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos*, que será medido con el tablero de control balanceado.

#### 8.1.2. Procesos

La perspectiva de procesos incluye indicadores que permiten medir procesos clave de la Región de Cajamarca, los que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes

(Kaplan & Norton, 2008). Se mantiene el objetivo de corto plazo *OCP1.1 Al 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51,000 Toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 Toneladas métricas de contenido fino*, para medir las mejoras en la capacidad productiva de la región.

### **8.1.3. Clientes**

En esta perspectiva se incluyen indicadores de resultado de crecimiento y desarrollo de los habitantes de Cajamarca. Se medirán objetivos de corto plazo que incluyan índices de progreso social y competitivo como las mejoras en los niveles de alfabetismo, la disminución de las brechas de género en asistencia escolar, mejores tasas de asistencia escolar, y finalmente mejoras en los indicadores de empleo. Son ocho objetivos de corto plazo los que servirán para elaborar el tablero de control.

### **8.1.4. Financiera**

En esta perspectiva se identifican los resultados económicos de la Región de Cajamarca, se considera: (a) volúmenes de producción, (b) inversión en actividades económicas (c) proyectos ejecutados y (d) terrenos habilitados para la explotación. Son seis objetivos de corto plazo los que servirán para elaborar el tablero de control.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado [*Balanced Scorecard*]**

El tablero de control balanceado para la Región de Cajamarca se ve en la Tabla 42.

### **8.3. Conclusiones**

El tablero de control como herramienta de gestión permite realizar seguimiento sobre el desempeño de los indicadores vinculados a las estrategias que permitirán cumplir los objetivos considerados en las cuatro perspectivas. Cada objetivo incluido mantiene una meta, el indicador de medición y el año en que se debe cumplir. El tablero de control permite una visión holística e integral de los resultados en toda la Región de Cajamarca, consolida los indicadores cuyo cumplimiento permitirán lograr la situación futura deseada.

Tabla 42

## Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

N°	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Presupuesto (USD)
OCP					
Perspectiva Financiera					
OCP2.1	El 2027 la superficie agrícola con cultivos de productos agroexportables será de 411 mil hectáreas. Al 2012, era 305 mil hectáreas	Gobierno Regional de Cajamarca	Superficie agrícola con cultivos	Miles de hectáreas	8'360,087
OCP2.2	El 2027 la industria de agroexportación tendrá acceso a 175 kms. de red vial departamental asfaltada. El 2016 tenía acceso a 32 kms.	Gobierno Regional de Cajamarca	Red vial departamental asfaltada	Kilómetros	39'054,747
OCP2.3	El 2022 se tendrán 3 proyectos entre el sector privado y Centros de Investigación y cooperación internacional. El 2017 se tenía un proyecto con la oficina de cooperación de Japón	Gobierno Regional de Cajamarca	Proyectos entre el sector privado y centros de investigación y cooperación internacional	Cantidad de proyectos	20'372,374
OCP2.4	Al 2025 los productos agrícolas tendrán cuatro certificaciones: Fairtrade, Rainforest Alliance, Orgánica Europa y USD Organic	Gobierno Regional de Cajamarca	Certificaciones de productos agrícolas	Cantidad de certificaciones	5'351,812
OCP2.5	Al 2027 los productos agroexportables de Cajamarca se posicionarán como una de las marcas más reconocidas a nivel regional	Gobierno Regional de Cajamarca	Ubicación en ranking	Puesto en el ranking	5'351,812
OCP1.2	Al 2027 la inversión en minería de Cajamarca será de 462,960 Miles de dólares. Al 2017 la inversión en minería fue de 243,131 Miles de dólares	Gobierno Regional de Cajamarca	Inversión en minería	Toneladas métricas de contenido neto	15'646,346
Perspectiva del Cliente					
OCP4.1	El 2022 la tasa de alfabetismo en adultos será de 94%. Al 2016 la tasa de alfabetismo fue de 86%	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de empleos adecuados	Nro. de personas con empleo adecuado	6'000,000
OCP4.2	El 2027 la brecha de género en asistencia secundaria será de 1%. Al 2016 la brecha de género en asistencia secundaria fue de 9% más hombres que mujeres	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de empleos adecuados	Nro. de personas con empleo adecuado	3'750,000
OCP4.3	El 2022 la tasa de asistencia primaria será de 94%. Al 2016 la tasa de asistencia primaria fue de 92.2%	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de empleos adecuados	Nro. de personas con empleo adecuado	6'000,000
OCP4.4	El 2027 la tasa de asistencia secundaria será de 90%. Al 2016 la tasa de asistencia secundaria fue de 76.9%	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de empleos adecuados	Nro. de personas con empleo adecuado	5'000,000
OCP3.1	El 2022 la Población Económicamente Activa Ocupada Relativa será 79.72%. El 2016 la PEA Ocupada fue 75.23%	Gobierno Regional de Cajamarca	PEA ocupada relativa	Porcentaje	8'642,045
OCP3.2	El 2022 el ingreso promedio mensual de la PEA Ocupada será de S/1,421. El 2014 fue de S/ 1,009	Gobierno Regional de Cajamarca	Ingreso promedio mensual	Soles	8'642,045
OCP3.3	El 2022 el 26% de la población serán profesionales con educación superior universitaria, educación superior no universitaria o educación técnico-productiva. El 2014 fue de 17%	Gobierno Regional de Cajamarca	Población con educación superior	Porcentaje	12'539,901
OCP3.4	El 2022 se tendrán 742 mil empleos adecuados. El 2017 había 538 mil empleos adecuados	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de empleos adecuados	Nro. De personas con empleo adecuado	12'539,901
Perspectiva del Proceso					
OCP1.1	El 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51,000 Toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 Toneladas métricas de contenido fino	Gobierno Regional de Cajamarca	Cantidad de hectáreas disponibles	Hectáreas	19'656,403
Perspectiva del Aprendizaje Interno					
OCP1.3	Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos	Gobierno Regional de Cajamarca	Porcentaje de estudiantes matriculados en CETPRO de Cajamarca	Porcentaje	41'755,004

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," por F. A. D' Alessio, 2016. México D.F., México.Pearson

## Capítulo IX: Competitividad de Cajamarca

### 9.1. Análisis Competitivo de la Región de Cajamarca

En este capítulo se analizará el nivel de competitividad de la Región Cajamarca en base a sus principales ventajas comparativas, al tener en consideración que esta región se desarrolla en un mercado cada vez más globalizado y exigente, por ello es importante reconocer el grado de competitividad de la Región Cajamarca frente a otras regiones. Porter (2013) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar; por ello, en el presente capítulo, se analizó la Región Cajamarca en base al modelo del Diamante de Porter; es decir, por medio de sus factores críticos y a través de sus cuatro dimensiones que son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad.

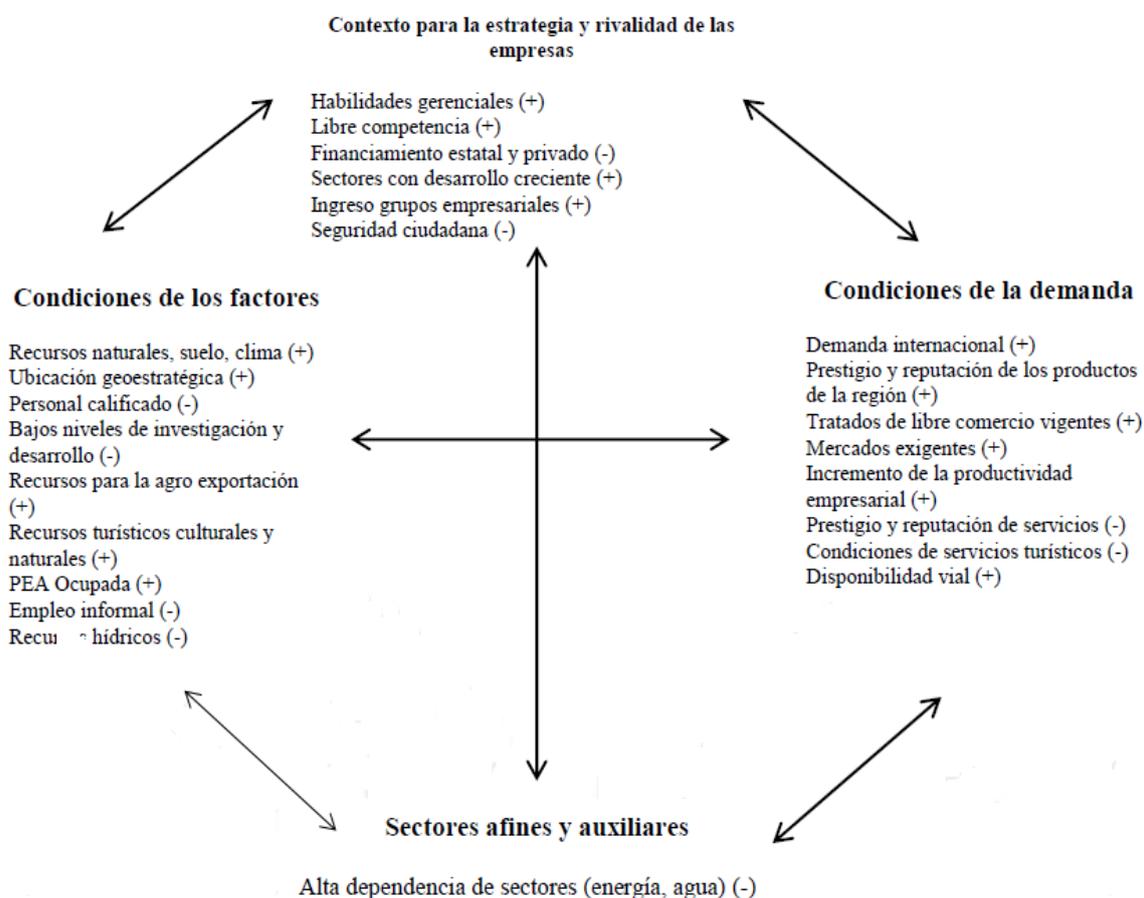


Figura 14. Análisis del Diamante de Porter para la Región Cajamarca.  
Tomado de *Ser Competitivo: La ventaja competitiva de las naciones*, por M. Porter, 2013.

**Condiciones de los Factores.** Los recursos humanos con alta especialización o con una formación básica sólida son vitales para el desarrollo de la región. Si se quiere obtener ventaja competitiva, por diferenciación en eficiencia, se deben poseer factores creados y no heredados (Porter 2013).

Entre estos factores básicos de importancia, para la Región de Cajamarca, se encuentra la mano de obra que se requiere para el sector minero y agrícola y la infraestructura que posee Cajamarca como carreteras para fines de exportación de minerales y productos agrícolas además de considerar los recursos naturales como el suelo, el clima y la ubicación geoestratégica.

Según INEI (2015b), la población de la Región de Cajamarca que cuenta con nivel de educación secundaria es baja ya que sólo el 35.28% alcanzó el nivel secundario entre los años 2011-2015. A pesar de que en la región se cuentan con escuelas y que cada año una parte del presupuesto está destinado a la creación de más escuelas, estas cifras aún son relevantes y constituyen un factor limitante para la Región de Cajamarca; por ello, en la matriz MEFI se coloca como debilidad la escasez de mano de obra especializada y tecnificada para el sector agrícola, sobre todo si se considera que la mano de obra necesaria debe ser de alto nivel o con un nivel mínimo de tecnificación ya que son productos agrícolas orientados para la exportación y que demandan un alto valor agregado de calidad.

Como se vio en el Capítulo 2, Cajamarca tiene importantes competidores nacionales como son las regiones de Ayacucho, Amazonas y Loreto, estas regiones también poseen factores claves de éxito que son retos por alcanzar y superar en el tiempo por la región. Además, Cajamarca es dueño de ventajas comparativas en suelo y clima, lo cual le ha permitido aumentar sus agroexportaciones especialmente en café y berries y en cuanto a la minería aún hay disponibilidad de recursos de hidrocarburos que explotar.

En cuanto a infraestructura, la Región de Cajamarca posee poco nivel de

tecnificación en agricultura, por lo que, al ser un factor clave de éxito para lograr la ventaja competitiva, se concluye que en este factor Cajamarca posee una debilidad ya que tiene poca tecnificación de riego vital para lograr un nivel eficiente de producción agrícola y también posee deficiente infraestructura en transporte ya que sólo hasta diciembre del 2014, Cajamarca tenía 1,225 Kilómetros de red vial pavimentada, esto significó un crecimiento del 112% respecto al año 2011 (MTC, 2018); sin embargo, el acceso a todas las zonas agrícolas de Cajamarca aún es limitado, por lo que una de las debilidades de Cajamarca es el escaso número de canales de distribución para la agroexportación y la exportación de minerales.

***Condiciones de la Demanda.*** Según Porter (2013), las naciones logran ventaja cuando su demanda interior se anticipa a las nuevas necesidades y tendencias de los compradores y a raíz de ello se ven en la necesidad de innovar y desarrollar nuevos productos con rapidez para lograr una mayor competitividad y ser líderes en su sector. En ese sentido Cajamarca posee aún insuficiente infraestructura, como se explicó en el párrafo anterior, y tampoco posee las condiciones para atender su demanda creciente de productos de agro exportación que hoy en día, gracias a la creciente tendencia por consumir productos naturales, goza de gran demanda internacional en mercados como Estados Unidos, Canadá y China. Estos mercados de destino cuentan con un nivel mínimo exigible de calidad que Cajamarca debe poseer si su objetivo es incrementar sus ventas internacionales a largo plazo, además estos países en sus regiones son líderes en calidad y por lo tanto esperan obtener un producto con un nivel de calidad superior al resto.

Como se vio en el Capítulo 3, Perú ha desarrollado acuerdos comerciales permanentes y tratados de libre comercio [TLC], no solo con sus habituales compradores como Estados Unidos y la Unión Europea, sino también con nuevos mercados potencialmente fuertes y también emergentes como China, Singapur, Costa Rica, México, Chile, entre otros. Esto ha permitido consolidar el ingreso de los productos peruanos a estos mercados (Ministerio de

Comercio Exterior y Turismo, 2017). Por lo que se interpreta como una gran oportunidad que será aprovechada por Cajamarca en la medida que se desarrolle y propicie todos los factores internos necesarios para que la producción agrícola del café y berrie pueda elevar su eficiencia y así satisfacer una demanda internacional que es cada vez más exigente y regulatoria en sus procesos de importación.

**Sectores afines y auxiliares.** Cajamarca tiene una alta dependencia de sectores como agua y energía ya que es una región que no cuenta con suficientes zonas de riego artificial, de hecho y como se mostró en el capítulo 1, sólo el 20% del uso de tierra está bajo riego y el 80% restante se encuentra en seco (Ministerio de Agricultura, 2009); con esto se infiere que los productores de Cajamarca, cuya demanda de recursos hídricos crece año tras año ya que su uso es netamente para fines agrícolas, tienen una alta dependencia de proveedores de agua, sólo así pueden ser más eficientes en su producción de productos como el café y berrie; sin embargo, Cajamarca en los últimos años lleva a cabo proyectos hidráulicos con el objetivo de propiciar la inversión privada en la agroexportación.

Por otro lado, respecto a la salud y educación, según cifras del INEI (2015b), Cajamarca en cifras, sólo un 31.6 % de pobladores pueden acceder a algún tipo de seguro de salud. Por tanto un 68.4% se encuentra desprotegido ante alguna enfermedad. En la misma situación se encuentra la educación en Cajamarca pues al 2015 solo el 16.4% de la población de 15 y más años de edad alcanzó un nivel de educación superior universitario, el 12.5% un nivel técnico, y el 45.4% de esta población solo alcanzó el nivel de secundaria. Todos estos indicadores ponen en desventaja a Cajamarca ante las otras regiones ya que no podrá tener una ventaja competitiva en los sectores donde desea desarrollarse si primero no impone políticas de mejora en los sectores de salud y educación, si se considera que se necesita proveer de mano de obra capacitada a los inversionistas para el desarrollo de las industrias del café y berries.

*Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.* Cajamarca en los últimos años se ha preocupado por generar capacitaciones a través del CETPRO a los ejecutivos de las principales empresas de Cajamarca a fin de que se genere eficiencias en la toma de decisiones y de esta manera puedan articular estrategias a corto, mediano y largo plazo que desarrollen las industrias del café y berrie.

Asimismo, de la mano con programas como Sierra Exportadora se da énfasis al planeamiento integral de la producción agrícola con miras a que la eficiencia en la producción sea la más óptima. A su vez, la Región de Cajamarca debe considerar también desarrollar las habilidades gerenciales, la libre competencia, el financiamiento privado y público y la seguridad ciudadana.

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

La Región de Cajamarca posee un alto potencial para convertirse en el hub de la región norte-centro del Perú ya que cuenta con todos los recursos naturales que le sirven como fuente de desarrollo rural y urbano. Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, Cajamarca ha sido reconocida como potencia minera por muchos años gracias a las inversiones privadas en este sector; sin embargo, con los últimos problemas sociales y económicos en esta industria, Cajamarca ha sufrido un revés en su desarrollo, lo que ha propiciado la necesidad de reformular políticas de inclusión a fin de resarcir esta situación.

De igual manera es importante desarrollar otras industrias como la agroexportación que tiene una alta rentabilidad y sobre todo un mayor alcance laboral para la población. Los productos de la oferta agroexportable de Cajamarca que se perfilan como los focos de desarrollo en la Región de Cajamarca son el café y el berry que en su conjunto suman el 23.4% del PBI (INEI, 2016b). Además, al ser industrias primarias tienen alto potencial de desarrollo no sólo en su rubro sino también en otros rubros como servicios ya que podrían potenciar el desarrollo del transporte, comercio e infraestructura.

### **9.2.1. Competitividad con respecto a la Industria Minera**

Cajamarca cuenta con una gran reserva minera que le permite retomar el lugar de ser la región que más PBI de esta industria otorga al Perú, de hecho hace diez años ocupaba este lugar; pero por conflictos medioambientales muchos proyectos mineros dejaron de ejecutarse. Por ello, se hace necesario un replanteamiento en políticas inclusivas a nivel departamental y que involucre en la toma de decisiones a las trece provincias de la región a fin de generar sinergia y se pueda agilizar el proceso de concesiones con la venia de la población; por otro lado es necesario disponer de una mejor política fiscal para repartir de manera óptima el canon minero con la finalidad de que la Región de Cajamarca ocupe un puesto preferencial en el *Índice de Competitividad Regional del Perú*.

### **9.2.2. Competitividad con respecto a la Industria de Productos Agroexportables**

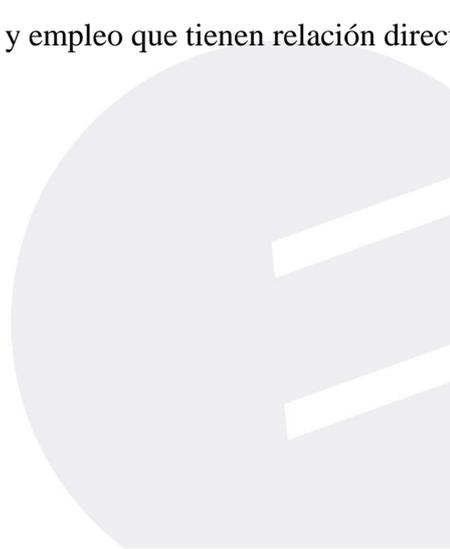
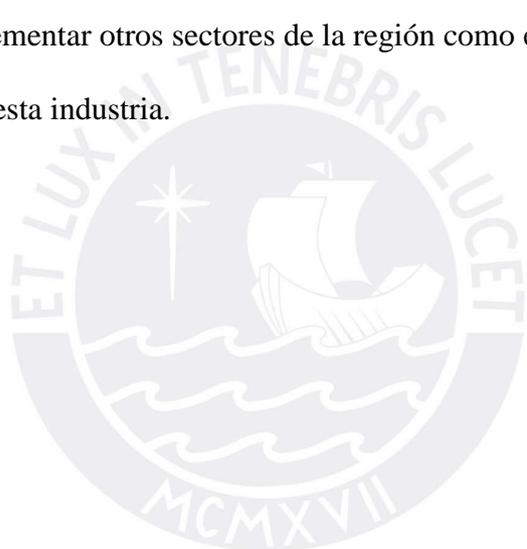
Los niveles de exportación de productos agrícola como el café y berries de Cajamarca se han incrementado año tras año, y sus principales destinos son Estados Unidos y Europa. Esta alta demanda extranjera se debe a la calidad de estos productos y al valor marca generado en estas operaciones. Estas son justamente las dos ventajas competitivas de Cajamarca en esta industria. Al día de hoy existen diferentes proyectos orientados a aumentar la capacidad productiva de las plantas de producción agrícolas que existen en Cajamarca, esto con el fin de potenciar la ventaja existente y de añadir valor agregado al producto final. Es justamente que, en la búsqueda del valor agregado, Cajamarca ha empezado a orientar su producción al café orgánico cuyo procesamiento es más complejo que el del café natural; pero que sin lugar a duda genera mayor ventaja competitiva frente a la producción agrícola de otras regiones del Perú.

### **9.3. Conclusiones**

Cajamarca cuenta con ventajas comparativas frente a las demás regiones como grandes extensiones de cultivo, suelo fértil, clima propicio y recursos naturales que hacen de

esta región una muy atractiva. Además, presenta grandes oportunidades para mejorar sus ventajas actuales, tal es el caso que se puede destinar mayor porcentaje del presupuesto a proyectos que mejoren los sistemas hídricos de la región. Otro factor clave es la tendencia que existe internacionalmente por el consumo de productos naturales que propician la exportación del café y berries y cuya ventaja competitiva de Cajamarca es justamente contar con los factores internos idóneos para desarrollar estos factores.

Por otro lado, Cajamarca cuenta con grandes yacimientos mineros que si son bien administrados y concesionados puede llevar a la región a ser nuevamente cuna minera del Perú y así generar bienestar no solo económico sino también social al país. Es menester y responsabilidad del Gobierno Regional de Cajamarca incentivar esta industria a fin de incrementar otros sectores de la región como educación y empleo que tienen relación directa con esta industria.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En la Tabla 43 se muestra el Plan Estratégico Integral (PEI)

### 10.2. Conclusiones Finales

El *Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica 2016* otorga un marco de referencia para determinar las regiones más competitivas a nivel nacional; en los últimos siete años la posición de Cajamarca ha disminuido considerablemente debido a un menor ingreso promedio asalariado de sus habitantes, esto se explica por un estancamiento en la inversión de nuevos proyectos mineros. Asimismo, de acuerdo con el *Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica 2017* uno de los principales elementos en los que se basa el bienestar social de la región es la educación. Actualmente Cajamarca ocupa uno de los últimos puestos en el acceso al conocimiento básico, debido a una baja asistencia escolar y una brecha de género estudiantil. Ambos factores, educación y empleo, guardan relación directa con el nivel de competitividad de la región y es indispensable su desarrollo.

A su vez, y basados en el pilar economía del *Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica 2016*, Cajamarca ha disminuido varias posiciones en los diferentes factores de este pilar, sobre todo en exportaciones y crecimiento debido a que el volumen y el valor de las ventas internacionales de los últimos año ha disminuido y la región no ha logrado potenciar el desarrollo de su oferta exportable. Por ello en el presente plan estratégico se determina que los impulsores de crecimiento para la Región de Cajamarca serán la minería y los productos agroexportables que en ella se desarrollan como actividades económicas que impulsan además de la economía, indicadores sociales de educación y empleo.

Ha sido necesario reformular la visión y misión del Gobierno Regional de Cajamarca basados en el *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016* y el *Índice del Progreso Social Regional del Perú 2017*, ambos publicados por CENTRUM Católica, esto con el fin de

alinearse esfuerzos hacia la búsqueda de los intereses de la población en todos los niveles socioeconómicos. Para conseguirlo, es indispensable para la región: (a) desarrollar altos niveles de competitividad regional, (b) mejorar el desarrollo social y respeto por los derechos humanos de sus pobladores, (c) mejorar las condiciones de empleo adecuado, (d) fortalecer el desarrollo productivo, y (e) mejorar los niveles de educación básica regular y técnico productiva. Cajamarca se encuentra entre las cuatro regiones más pobladas del país, lo cual puede ser interpretado como una dualidad para los gobernantes: primero, porque cuentan con alta disponibilidad de personas para ser integradas en las actividades productivas; y, segundo, porque se mantiene el deber de brindar bienestar económico y social.

La Región de Cajamarca posee un gran potencial en recursos naturales como la minería y los productos agrícolas que, ante las oportunidades que se presentan actualmente en el entorno, no son aprovechadas eficazmente debido a dificultades en acuerdos, negociación y orientación política, ello lo demuestra la evaluación externa realizada a nivel país y región, así como las evaluaciones comparativas realizadas a nivel nacional e internacional. En todos estos casos se evidencia la imperiosa necesidad de desarrollar capacidades que permitan fortalecer sus capacidades de respuesta ante las oportunidades y amenazas.

Como resultado de la auditoría interna, se obtuvo información valiosa sobre fortalezas y debilidades que serán palanca para el planeamiento estratégico. Entre los siete dominios internos evaluados destacan algunos hallazgos de debilidad como el prolongado tiempo para el otorgamiento de licencias, la escasez de mano de obra especializada y tecnificada y la necesidad de mejorar los canales de distribución para la comercialización de los productos agrícolas. Asimismo, entre los hallazgos de fortalezas resalta la disponibilidad de reservas mineras para la explotación y las excelentes condiciones geográficas y suelos fértiles para la producción agrícola. Estos hallazgos servirán como materia prima para construir las estrategias necesarias en el planeamiento, así como para enfocar las provincias de Cajamarca

en las que se destinarán los recursos. Cajamarca tiene 13 provincias de las cuales se destacan las provincias de Jaén, como líder en la producción y exportación del café, Chota como líder en la producción de berries y la capital Cajamarca que tiene alto potencial minero en la región. Estas provincias son las que presentan mayor potencial debido a sus condiciones geográficas para desarrollar actividades económicas con valor agregado frente a otras provincias del país y es en ellas en las que se impulsará el desarrollo económico.

Cajamarca cuenta con los recursos naturales para la explotación económica, sin embargo, es necesario también desarrollar las capacidades de su población para ser integradas a estas actividades; además a nivel social Cajamarca cuenta con un bajo nivel educativo en contraste con el sector salud en donde se encuentra en un nivel alto y en el sector empleo se hace evidente la necesidad de mejorar las tasas de formalidad. Por tanto, los objetivos de largo plazo para la Región de Cajamarca se basan en el desarrollo minero y agrícola del café y berries, así como posicionar en un mejor puesto a nivel social la educación de Cajamarca y a nivel competitivo el empleo de la región.

El sector minero ha sido la principal fuente del PBI de Cajamarca en las últimas dos décadas. Por otra parte, la industria del café y berries se perfila como potencia para ser una fuente importante de ingresos para la región, esto debido a que son industrias muy rentables y además se cuenta con condiciones geográficas, climáticas y de suelo propicias para el desarrollo de estas actividades. Es por eso que las estrategias establecidas están orientadas a dar accesibilidad y a ser facilitadoras para el desarrollo de estas industrias en la Región de Cajamarca, ya que de esta forma se podrán alcanzar los objetivos de educación y empleo.

Para lograr el cumplimiento de los 17 objetivos de corto plazo, identificados para lograr cada uno de los objetivos de largo plazo, se requiere asegurar un conjunto de recursos financieros y recursos humanos, así como el impacto en el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social. Por tanto, es indispensable gestionar apropiadamente el cambio en la

implementación de estas estrategias. Adicionalmente, es de vital importancia contar con el soporte de una sólida estructura organizacional que facilite la coordinación y fomente la integración con las municipalidades provinciales y distritales, así como la conexión con asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y otros actores del ecosistema de desarrollo social.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Implementar las iniciativas descritas en el plan estratégico por el Gobierno Regional de Cajamarca a través de las Gerencias de Desarrollo Económico y Desarrollo Social, y que se otorguen los recursos financieros, humanos y de infraestructura indicados en el presente documento.
2. Entregar el presente plan estratégico a los principales representantes de los grupos de interés: (a) fuerzas políticas, (b) sector educación, (c) inversionistas y (d) gobierno regional; dado que a través de ellos se llegó a identificar las necesidades más importantes que se debe satisfacer en la población.
3. Promover la integración departamental y diluir el distanciamiento entre los intereses económicos, políticos y sociales. El objetivo de esta integración es fomentar una sola identidad regional en donde exista una responsabilidad compartida entre los grupos de interés con el fin de alcanzar la visión y facilitar la resolución de conflictos.
4. Reorganizar la nueva estructura del Gobierno Regional, con el fin de obtener transparencia y mejoras en los servicios prestados por las gerencias sub regionales que atienden a toda la región.
5. Monitorear y controlar la implementación del plan estratégico desde el Gobierno Regional, este rol es indispensable dado que se requiere revisar y ajustar permanentemente el presente plan estratégico de acuerdo con las necesidades

cambiantes de los grupos de interés. Para ello, es necesario utilizar el tablero de control integral como herramienta que permite analizar y dar seguimiento a los indicadores claves para identificar desviaciones y ejecutar planes de acción.

6. Fortalecer los órganos de control y auditoría interna del Gobierno Regional para reducir la ocurrencia de actos de corrupción y malas prácticas que impidan el cumplimiento de los objetivos propuestos.
7. Promover la práctica de valores mediante el fortalecimiento del sector educativo elaborando programas formativos que deben estar alineados entre el Gobierno Regional y el Ministerio de Educación.
8. Proyectar una segunda adaptación de la estructura organizativa, una vez que los sectores de minería y agroindustriales evidencien un crecimiento sostenido, se sugiere segregar cada una de las cinco gerencias para construir una estructura matricial que genere sinergias para todas las industrias.
9. Incentivar la asistencia escolar mediante programas de nutrición y vestimenta, a fin de incrementar la tasa de asistencia primaria y secundaria y a su vez reducir la tasa de analfabetismo.
10. Promover la formalización de micro y pequeños empresarios a través de programas especiales como convenios de cooperación con el gobierno regional de Cajamarca a fin de incrementar el número de empleos adecuados.
11. Buscar fuentes de inversión privada e impulsar programas de investigación y desarrollo en las diferentes industrias no desarrolladas en el plan estratégico, con la finalidad de ofrecer productos competitivos y de calidad, y así poder tener acceso a nuevos mercados que permitan un mayor posicionamiento de la marca Cajamarca.

#### 10.4. Futuro de Cajamarca

En el 2027 Cajamarca será reconocida como una de las dieciocho regiones más competitivas del Perú y promoverá el desarrollo humano, inclusivo y con íntegro valor de los derechos humanos, garantizando el uso sostenible de sus recursos naturales y enriqueciendo su patrimonio cultural.

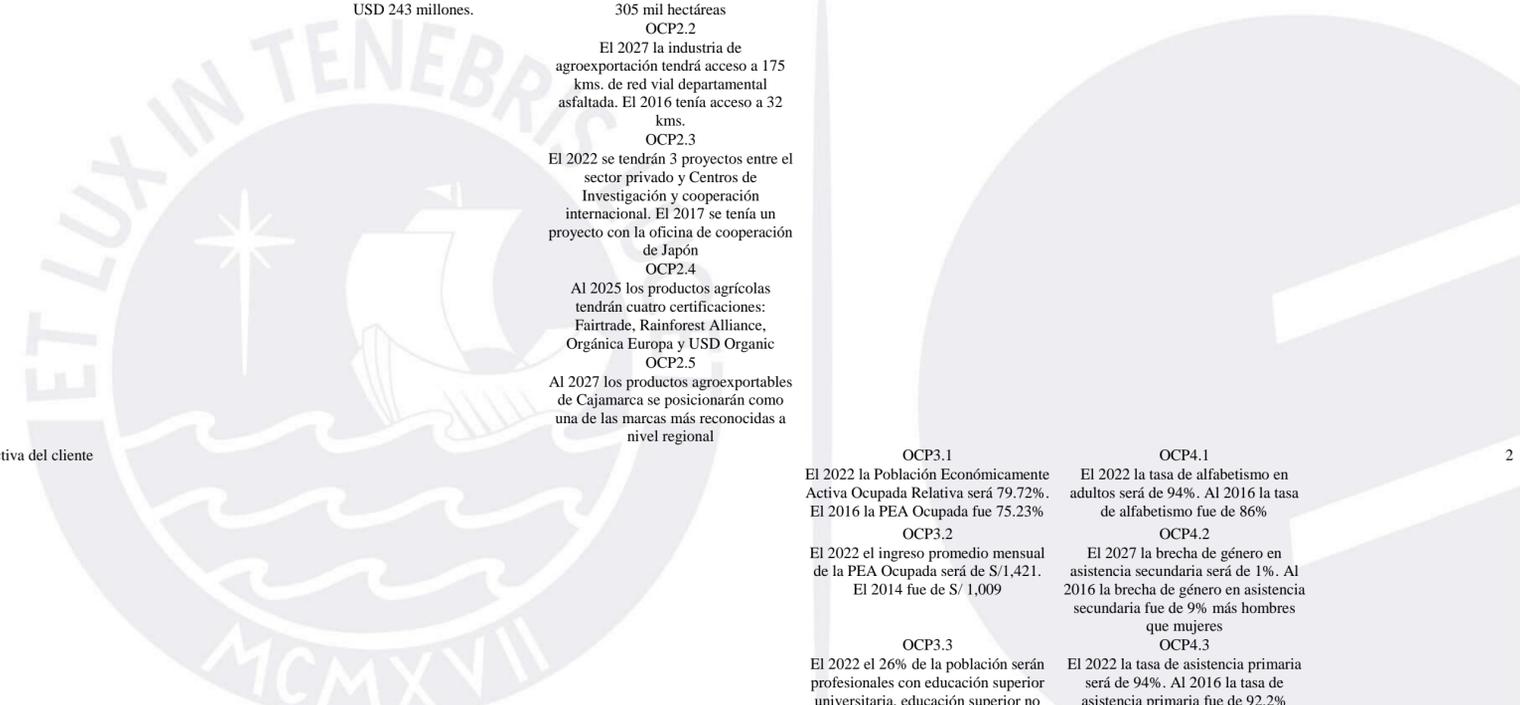


Tabla 43

Plan Estratégico Integral (PEI)

		Visión				
Para el año 2027 Cajamarca será una de las 18 regiones más competitivas con un puntaje entre 75 y 84 correspondiente al nivel <i>Alto</i> en el pilar <i>Economía</i> , según el Índice de Competitividad Regional CENTRUM Católica 2016, promoviendo en su población el desarrollo social sostenible a través de un alto nivel educativo e inclusivo, fomentando el crecimiento productivo y garantizando el uso sostenible de sus recursos naturales						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales
1	Competitividad regional	El 2027 la industria minera en Cajamarca producirá USD 2,300 millones para exportación, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Tamaño y Crecimiento, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 produjo USD 1,332 millones.	El 2027 la industria agrícola exportará USD 300 millones, obteniendo un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en los factores Exportación y Diversificación, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 generó USD 200 millones.	El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el factor Empleo, del pilar Economía, del Índice de Competitividad Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2016 el puntaje fue 26.56 (nivel Extremo Bajo).	El 2027 se tendrá un puntaje de 75 a 84 (nivel Alto) en el componente Acceso al Conocimiento Básico, del Índice de Progreso Social Regional del Perú CENTRUM Católica. El 2017 el puntaje fue 61.01 (nivel Medio Bajo).	1 Influencia de terceras partes
2	Desarrollo social y respeto de los derechos humanos					2 Lazos pasados y presentes
3	Mejorar las condiciones de empleo adecuado					3 Contrabalance de los intereses
4	Desarrollo productivo					4 Conservación de los enemigos
5	Mejorar los niveles de educación básica regular y técnico-productiva					
Estrategias						Políticas
FO1	Generar alianzas con inversionistas privados para mejorar la productividad agrícola de la oferta agroexportable de Cajamarca		X			Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada a mejorar la productividad agrícola
FO3	Incrementar la variedad de zonas para la producción agrícola		X			Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada a mejorar la calidad de los productos agrícolas
FO6	Incrementar la participación en ferias internacionales de minería	X				Fomentar el desarrollo de la minería responsable con el medioambiente
DO2	Generar alianzas entre las escuelas técnico-productivas y el Gobierno Regional de Cajamarca para la profesionalización de industrias de alto valor.			X		Promover alianzas para el desarrollo de la educación técnico-productiva entre los pobladores de Cajamarca
DO4	Implementar políticas que favorezcan la integración regional	X		X		Promover la simplificación de procesos administrativos en las entidades gubernamentales
DO5	Incrementar el acceso a programas sociales en niños y jóvenes en edad escolar para disminuir el atraso escolar, repetidores y el analfabetismo				X	Fomentar el desarrollo de programas educativos para niños y jóvenes en edad escolar
FA3	Desarrollar nuevos proyectos mineros, mitigando el impacto medio ambiental a través de procesos productivos con alta tecnificación	X				Fomentar el desarrollo de la minería responsable con el medioambiente
FA5	Implementar un programa de presupuesto participativo para fomentar la participación activa de la población en proyectos de inversión pública.				X	Promover la transparencia a través de la participación de todos los grupos de interés en la ejecución del gasto público
FA6	Desarrollar programas educativos de interés poblacional que tenga respaldo en la demanda productiva de la región			X		Promover alianzas para el desarrollo de la educación técnico-productiva entre los pobladores de Cajamarca
DA1	Generar proyectos de obras por impuestos para la construcción, mantenimiento y reconstrucción de la red vial.	X	X			Promover la transparencia a través de la participación de todos los grupos de interés en la ejecución del gasto público
DA2	Desarrollar proyectos de investigación e innovación agrícola a partir de convenios con universidades e institutos tecnológicos nacionales e internacionales		X	X		Fomentar que la inversión privada realizada en Cajamarca esté orientada a mejorar la calidad de los productos agrícolas
DA4	Generar alianzas con ONG para capacitar a la sociedad en temas socioambientales, a fin de generar cultura que facilite el otorgamiento de licencias sociales	X		X		Fomentar una cultura en la población que reciba positivamente a la inversión privada
Tablero de Control		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Tablero de Control
1 Perspectiva financiera		OCP1.2	OCP2.1			1 Perspectiva financiera
		Al 2027 la inversión en minería de Cajamarca será de USD 463 millones. Al 2017 la inversión en minería fue de USD 243 millones.	El 2027 la superficie agrícola con cultivos de productos agroexportables será de 411 mil hectáreas. Al 2012, era 305 mil hectáreas			
			OCP2.2			
			El 2027 la industria de agroexportación tendrá acceso a 175 kms. de red vial departamental asfaltada. El 2016 tenía acceso a 32 kms.			
			OCP2.3			
			El 2022 se tendrán 3 proyectos entre el sector privado y Centros de Investigación y cooperación internacional. El 2017 se tenía un proyecto con la oficina de cooperación de Japón			
			OCP2.4			
			Al 2025 los productos agrícolas tendrán cuatro certificaciones: Fairtrade, Rainforest Alliance, Orgánica Europa y USD Organic			
			OCP2.5			
			Al 2027 los productos agroexportables de Cajamarca se posicionarán como una de las marcas más reconocidas a nivel regional			
2 Perspectiva del cliente				OCP3.1	OCP4.1	2 Perspectiva del cliente
				El 2022 la Población Económicamente Activa Ocupada Relativa será 79.72%. El 2016 la PEA Ocupada fue 75.23%	El 2022 la tasa de alfabetismo en adultos será de 94%. Al 2016 la tasa de alfabetismo fue de 86%	
				OCP3.2	OCP4.2	
				El 2022 el ingreso promedio mensual de la PEA Ocupada será de S/1,421. El 2014 fue de S/ 1,009	El 2027 la brecha de género en asistencia secundaria será de 1%. Al 2016 la brecha de género en asistencia secundaria fue de 9% más hombres que mujeres	
				OCP3.3	OCP4.3	
				El 2022 el 26% de la población serán profesionales con educación superior universitaria, educación superior no universitaria o educación técnico-productiva. El 2014 fue de 17%	El 2022 la tasa de asistencia primaria será de 94%. Al 2016 la tasa de asistencia primaria fue de 92.2%	
				OCP3.4	OCP4.4	
				El 2022 se tendrán 742 mil empleos adecuados. El 2017 había 538 mil empleos adecuados	El 2027 la tasa de asistencia secundaria será de 90%. Al 2016 la tasa de asistencia secundaria fue de 76.9%	
3 Perspectiva de procesos		OCP1.1				3 Perspectiva de procesos
		OCP1.1				
		El 2027 el volumen de exportaciones de productos mineros será de 51.000 toneladas métricas de contenido fino. Al 2017 el volumen de exportaciones fue de 34,019 toneladas métricas de contenido fino.				
4 Aprendizaje de la organización		OCP1.3				4 Aprendizaje de la organización
		OCP1.3				
		Al 2025 el número de conflictos socioambientales activos en Cajamarca será de 9. El 2017 hubo 11 conflictos socioambientales activos				
RECURSOS						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
PLANES OPERACIONALES						

Planificar, promover y conducir los programas públicos y las inversiones hacia actividades y proyectos de desarrollo educativo, integral, sostenible y seguro para la población de la Región Cajamarca. Manteniendo una gestión pública moderna, comunicativa, participativa y transparente que promueva los valores éticos, sociales y ambientales de manera responsable.



## Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [PROINVERSIÓN]. (2017). *Proyecto de la Región Cajamarca*. Recuperado de <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5838>
- Angulo, W. (2017). *El Niño costero: S/ 2,100 millones en pérdidas para el agro y ganadería*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/el-nino-costero-s-2100-millones-en-perdidas-para-el-agro-y-ganaderia-noticia-1041653>.
- Artículo 192. Atribuciones y Competencias de los Gobiernos Regionales. Constitución Política del Perú (1993)
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2017). *Boletín regional marzo 2017*. Recuperado de [http://www.contenido.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin\\_Regional\\_Mayo\\_2017\(Data%20a%20Marzo%202017\).pdf](http://www.contenido.adexperu.org.pe/images/Boletines/Regional/Boletin_Regional_Mayo_2017(Data%20a%20Marzo%202017).pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2007). *Informe Económico y Social Región Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2007/Cajamarca/Informe-Economico-Social/IES->
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Caracterización del Departamento de Cajamarca*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/cajamarca-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómica*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Series Estadísticas*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/>

Banco Mundial. (2017). *Perú Panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Cahuapaza, J. (2016). *Café orgánico, historia, contexto y perspectivas*. Recuperado de

<http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/08/CAFE-ORGANICO-HISTORIA-CONTEXTO-Y-PERSPECTIVAS-JNC-.pdf>

Cajamarca-01.pdf

Camposol. (2015). *Memoria Anual*. Recuperado de

[http://www.camposol.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/annual\\_report\\_csol\\_2015\\_vf.pdf](http://www.camposol.com.pe/userfiles/cms/pagina/documento/annual_report_csol_2015_vf.pdf)

CBI (2016). *Exporting fresh berries to Europe*. Recuperado de <https://www.cbi.eu/market-information/fresh-fruit-vegetables/berries/europe/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario – El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

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

CENTRUM Católica. (2017). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2016*. Lima, Perú:

CENTRUM Publishing. Recuperado de

[http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados\\_del\\_icrp\\_2016.pdf](http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_del_icrp_2016.pdf)

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017a).

*Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca*. Recuperado de

Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017b).

*I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros PUCP*. Recuperado

[https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *I Censo Nacional De Investigación Y Desarrollo A Centros De Investigación 2016*. Recuperado de [https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo\\_2016/libro\\_censo\\_nacional.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/censo_2016/libro_censo_nacional.pdf)
- Contreras, C., & Cueto, M. (2007). *Historia del Perú contemporáneo: desde las luchas por la independencia hasta el presente*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos de Alimentos a los Estados Unidos. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/1025163015radB52B3.pdf>
- Crispin, Y., & Grippa, F. (2017). *Perú: Sector Minero. BBVA Research*. Recuperado de <https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero/>
- D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3th ed.). Lima, Perú: Pearson.
- Dirección General de Investigación e Información Ambiental del Ministerio del Ambiente [DGIIA]. (2017). *Sistema Nacional de Información Ambiental*. Recuperado de <http://siar.regioncajamarca.gob.pe/>
- Doing Business Report. (2018). *World Bank Group*. Recuperado de [http://espanol.doingbusiness.org/~/\\_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf](http://espanol.doingbusiness.org/~/_/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf)
- Evans, E., & Ballen, F. (2014). *An Overview of US Blueberry Production, Trade, and Consumption, with Special Reference to Florida*. Recuperado de <http://edis.ifas.ufl.edu/fe952>
- Gobierno Regional de Cajamarca (2018). *Región Cajamarca: Información Agrícola Regional 1997-2012*. Recuperado de <http://www.agriculturacajamarca.gob.pe/contentido/region-cajamarca-informacion-agricola-regional-1997-2012>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2015). *Gastos de Inversiones 2015 Primer Trimestre*.

Recuperado de <http://www.regioncajamarca.gob.pe/gastos-de-inversiones>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2016). Plan Estratégico Institucional 2016 – 2019.

Recuperado de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/planificacion/PEI%201.32017.pdf>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2017). *Portal Institucional del Gobierno Regional de Cajamarca*. Recuperado de

<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>

<http://sar.regioncajamarca.gob.pe/Aplicaciones/Web/images/organigrama.png>).

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1995). *Migraciones Internas en el Perú*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib0018/n00.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0018/n00.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2004-2012*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap03.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap03.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Perú: Densidad Poblacional según Departamentos 1961-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0015/cap-512.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0015/cap-512.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estimaciones Departamentales de la Población 1995-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib0015/cap-52.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib0015/cap-52.htm)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/compendio2015.html)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Población en Edad de Trabajar 2004-2015*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/cuadro10\\_3.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro10_3.xlsx)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *PBI de los departamentos según actividades económicas*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/pbi-de-los-departamentos-segun-actividades-economicas-9110/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre 2017*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03\\_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú: Principales Indicadores Departamentales 2009 - 2016*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1421/libro.pdf)
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* (pp. 199-237). Boston, Massachusetts. Harvard Business.
- Ley 27867. Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2\\_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/\\$FILE/Ley\\_27867.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/67DAE9FB43F0233205257853006501EC/$FILE/Ley_27867.pdf)
- Marcuzzo, A. (2016). *Mercado Internacional de Arándanos y Variedades Adaptadas a Costa y Sierra*. Recuperado de <http://www.agrolalibertad.gob.pe/sites/default/files/Adriano%20Marcuzzo-Best%20Berries-Arandano.pdf>
- Más de 600 funcionarios públicos de Cajamarca son procesados por corrupción. (2018, 28 de marzo). RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/cajamarca/mas-de-600-funcionarios-publicos-de-cajamarca-son-procesados-por-corrupcion-noticia-1113355>
- Ministerio de Agricultura del Perú [MINAGRI]. (2009). *Gobierno Regional de Cajamarca - Plan Estratégico Regional del Sector Agrario 2009-2015*. Recuperado de [http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes\\_estrategicos\\_regionales/cajamarca.pdf](http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/conocenos/transparencia/planes_estrategicos_regionales/cajamarca.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Resultados de Gestión 2016*.

Recuperado de <https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/GESTION-2016/Informe-Gestion%202016-Sierra-Selva%20Exportadora.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Reporte Regional de Comercio Cajamarca*. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reportes\\_reporte\\_regional/RRC\\_Cajamarca\\_2017.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reportes_reporte_regional/RRC_Cajamarca_2017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Consulta Amigable – Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Consulta Amigable – Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018). *ESCALE – Estadística de la Calidad Educativa*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018). *ESCALE – Estadística de la Calidad Educativa*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2018). *ESCALE – Estadística de la Calidad Educativa*. Recuperado de [http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo\\_ambito=ambito-ubigeo](http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes-portlet/reportes/cuadro?anio=23&cuadro=425&forma=U&dpto=06&prov=&dre=&tipo_ambito=ambito-ubigeo)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018). *Red Vial Nacional Pavimentada*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/logros\\_red\\_vial.html](https://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2018). *Red Vial Nacional Pavimentada*. Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/logros\\_red\\_vial.html](https://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html)

OEC. (2018). *Cranberries, bilberries, similar fruits, fresh*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/081040/>

OEC. (2018). *Cranberries, bilberries, similar fruits, fresh*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/081040/>

Perú tendría 30,000 hectáreas sembradas con berries para el 2021. (2015, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tendria-30-000-hectareas-sembradas-berries-2021-105479>

Perú tendría 30,000 hectáreas sembradas con berries para el 2021. (2015, 20 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tendria-30-000-hectareas-sembradas-berries-2021-105479>

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

Ránking mundial de corrupción: Perú ocupa el lugar 96 de 180 países. (2018, 22 de mayo).

América TV. Recuperado de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/ranking-mundial-corrupcion-peru-ocupa-puesto-96-180-paises-n311558>

Secretaría Ejecutiva del Acuerdo Nacional [Acuerdo Nacional]. (2016). *Políticas de Estado y Planes de Gobierno 2016- 2021*. Recuperado de [http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016\\_2021.pdf](http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2016/03/Políticas-de-Estado-y-Planes-de-Gobierno-2016_2021.pdf)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018b). *Arándanos Rojos, Mirtilos y demás*. Recuperado de

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=%20810400000%20&pnomproducto=%20ARANDANOS%20%20ROJOS,%20%20MIRTILOS%20Y%20DEMAS%20FRUTOS%20%20DEL%20%20GENERO%20%20VACCINIUM,%20FRESCOS](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20810400000%20&pnomproducto=%20ARANDANOS%20%20ROJOS,%20%20MIRTILOS%20Y%20DEMAS%20FRUTOS%20%20DEL%20%20GENERO%20%20VACCINIUM,%20FRESCOS)

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018a). *Principales empresas exportadoras*. Recuperado de

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

The observatory of economic complexity [OEC] (2017a). *Cranberries, bilberries, similar fruits, fresh trade*. Recuperado de

[http://atlas.media.mit.edu8/en/visualize/tree\\_map/hs92/export/show/all/081040/2016/](http://atlas.media.mit.edu8/en/visualize/tree_map/hs92/export/show/all/081040/2016/)

The observatory of economic complexity [OEC] (2017b). *Perú*. Recuperado de

[http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree\\_map/hs92/export/per/show/all/2016/](http://atlas.media.mit.edu/es/visualize/tree_map/hs92/export/per/show/all/2016/)

### **Apéndice A: Entrevista a Liliana Fernández**

Actualmente Liliana es regidora de la Municipalidad Provincial de Cajamarca por el Frente Regional de Cajamarca, asimismo fue presidenta de la Comisión del Carnaval de Cajamarca.

Pregunta 1: Liliana, nos puedes comentar cuál es el rol que desempeñas en Cajamarca.

Respuesta: Actualmente soy regidora del gobierno regional de Cajamarca por el Frente Regional de Cajamarca; además tengo un consultorio donde brindo terapia de parejas. En estos últimos años he trabajado mucho con artesanos y microempresarias locales.

Pregunta 2: ¿Qué nos podrías comentar sobre el entorno político actual de Cajamarca?

Respuesta: La situación política actual de Cajamarca es muy complicada; existen muchos distanciamientos entre las mismas provincias de la región y los temas técnicos son una fuerte falencia para poder comulgar con los temas políticos. Asimismo, buscamos mantener la equidad entre varones y mujeres en los partidos políticos.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los partidos políticos actuales de Cajamarca y cómo están organizados?

Respuesta: Nosotros intentamos realizar una alianza para unir las organizaciones que comparten una misma visión, esta alianza fue denominada UNIDAD DEMOCRÁTICA. Sin embargo, esto no prosperó y los partidos se dividieron, siendo los más representativos nuestro Frente Regional, un grupo liderado por Absalón Vásquez, y otro grupo de la familia Ramírez.

Pregunta 4: En CENTRUM Católica estamos trabajando planes estratégicos para las regiones del país. En nuestro caso, para Cajamarca hemos evaluado algunos indicadores de competitividad regional y progreso social, donde vemos que Cajamarca aún no ha despegado como otras regiones. ¿Nos podría dar una visión más amplia de lo que considera que se necesita para que Cajamarca surja?

Respuesta: Una de las principales restricciones son los casos de corrupción, existen varios proyectos que están siendo investigados por encontrarse irregularidades en su desarrollo. Por otro lado, recursos humanos deficientes, no tenemos médicos y otros profesionales que Cajamarca requiere. Además de infraestructura deficiente, como carreteras en mal estado, falta de disponibilidad de agua y servicios de saneamiento.

Pregunta 5: ¿Cómo observa la participación del sector privado en los sectores económicos de Cajamarca?

Respuesta: Las inversiones privadas no son bien recibidas entre algunos sectores de la población, por tanto, existe mucho rechazo. Si bien sí existen algunos sectores económicos que han sido desarrollados como el comercio y servicios que han crecido enormemente con la construcción de varios centros comerciales y tiendas por región, aún queda mucho por recorrer.

Pregunta 6: ¿Y sobre otras industrias como minería, agricultura y lácteos?

Respuesta: Existe mucha expectativa por la reciente concesión del proyecto Michiquillay, se espera que esta inversión en la Región de Cajamarca pueda generar fuentes de empleo ya que muchas personas estuvieron migrando a otras localidades, tanto nacionales como fuera del país. Por otro lado, sobre los proyectos agrícolas, existe un programa de cooperación con el gobierno de Japón y muy silenciosamente se han realizado pilotos donde se ve un gran potencial para el desarrollo económico. El principal problema aquí es cómo nos organizamos, a través de cooperativas o pequeñas empresas, existe mucha discrepancia. Además, sobre la industria láctea en Cajamarca tenemos serios problemas de contaminación del agua y por ello ha bajado mucho su productividad y calidad.

Pregunta 7: Finalmente, ¿qué otro sector económico considera que podría ser desarrollados en Cajamarca?

Respuesta: Definitivamente el turismo, pero no tenemos carreteras y los operadores

turísticos tienen muchos problemas de conexión. Existe un fuerte misticismo cultural en Cajamarca que es altamente atractivo para los turistas. Por el momento la principal atracción turística en la región es el carnaval, sin embargo, se debe desarrollar más la actual oferta turística



## Apéndice B: Entrevista a Nelly Cotrina

Entrevista a la Sra. Nelly Haydee Cotrina Rojas, directora del Centro de Educación Técnico-Productiva – CETPRO Cajamarca, de la ciudad, distrito y provincia del mismo nombre, Región de Cajamarca.

Pregunta 1: ¿Qué es un CETPRO?

Respuesta: CETPRO es una institución educativa creada por Resolución Directoral Regional N° 1515-2005-ED-CAJ, que brinda capacitación técnica a jóvenes mayores de 14 años, en los ciclos básicos y medio ofertando carreras profesionales de acuerdo con el Catálogo Nacional de Títulos y Certificados según el Reglamento de Educación Técnico-Productiva del Ministerio de Educación.

Pregunta 2: ¿Cuántos niveles de educación técnica existen en el país y en qué nivel de educación se encuentra un CETPRO?

Respuesta: Los niveles de educación técnica son tres: (a) Auxiliar técnico que tiene una duración de un año, de manera regular, o su equivalente a 1,000 horas lectivas y se desarrolla en CETPRO, (b) Ciclo Medio cuyo título sale como técnico en dos años, o su equivalente a 2,000 horas lectivas, y también se desarrolla en CETPROS y el tercer mando (c) Superior Tecnológico que se desarrolla en Institutos Superiores Tecnológicos y son tres años de formación. Cabe indicar que como indicador o efecto de medición se consideran horas lectivas en vez de años porque el estudiante a veces asiste a clases medio año y hace un módulo ese año y el siguiente módulo lo completa al año siguiente. Todos los estudiantes de CETPRO tienen la posibilidad de titularse y el título es reconocido según Resolución Directoral de UGEL en este caso.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las carreras que ofrece el CETPRO Cajamarca?

Respuesta: Las carreras que CETPRO ofrece son siete y son: a) Hostelería y Turismo con especialidad en Cocina, b) Textiles y Confección Industrial con especialidad en

Confección Industrial, c) Estética Personal con especialidad en Cosmetología, d) Computación e Informática con especialidad en Operación de Computadoras, e) Administración y Comercio con especialidad en Logística y Almacenes, f) Electricidad y g) Servicios Sociales y Asistenciales todas autorizadas en el Ciclo Medio, con la finalidad de continuar atendiendo a los jóvenes que optan recibir formación técnica en dichas especialidades.

Pregunta 4: A la fecha ¿Cuántos estudiantes tiene el CETPRO Cajamarca?

Respuesta: Actualmente tenemos casi 1,000 estudiantes, de los cuáles la mayor población estudiantil son mujeres en un porcentaje del 60% vs. 40% de población masculina.

Pregunta 5: ¿Han realizado algún convenio o alianza con empresas privadas para que los estudiantes o egresados puedan realizar prácticas o trabajar en dichas instituciones?

Respuesta: Tenemos siete convenios para prácticas pre profesionales con universidades y dos más por fortalecer. Para trabajos formales contamos con convenios según el área de trabajo; por ejemplo, se tienen convenios con peluquerías y Spas o con empresas privadas que emplean a egresados de la carrera técnica de computación e informática. En el sector hostelería estamos fortaleciendo más nuestro restaurante interno para que los estudiantes tengan horas de práctica por módulo.

Pregunta 6: ¿Tienen contemplado incluir, a mediano o largo plazo, dentro de su malla curricular algún curso asociado a la agroexportación?

Respuesta: Si, yo soy profesional técnico agropecuario y he trabajado en otros CETPRO como el CETPRO Zepita, en la Región de Puno, y teníamos diálogo y contacto estratégico con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) y actualmente, en CETPRO Cajamarca, ya hemos iniciado el dialogo e incluso calendarizado para poder trabajar a nivel institucional que es la mirada que tenemos y por ello estamos fortaleciendo convenios institucionales con sectores agrícolas para insertar profesionales en ese sector

agroindustrial. Sin embargo, por el momento se trabaja más con sectores rurales por el lado textil y confecciones para atender a poblaciones vulnerables.

Pregunta 7: Considerando que existe una oportunidad en la industria agrícola ¿Sabe usted si actualmente el inversionista de cultivos como café, cacao y berries emplea mano de obra muy técnica o especializada en Cajamarca?

Respuesta: En los últimos años, en las provincias de Jaén y San Ignacio, se ha desarrollado mucho estas industrias y CETPRO ha sido partícipe de ello ya que la tecnificación agrícola ha venido por el lado educativo. Les comento que Cajamarca está apostando por la tecnificación de cultivos como aguaymanto (berrie) y flores en la provincia de Cajamarca ya que se trabaja mucho acá con invernaderos mientras que en la zona de Jaén y San Ignacio se cultiva el café y cacao.

Pregunta 8: Desde su punto de vista, si se implementan carreras técnico-productivas relacionadas a la agroexportación ¿Considera que tendrían alta demanda de alumnado?

Respuesta: Les comento que durante el año pasado se establecieron importantes convenios con empresas ganaderas y agroindustriales y por ello estuvimos promocionando la oferta formativa, sin embargo, algo nos debe estar faltando ya que no tuvimos la acogida esperada; los estudiantes no se inscribieron. A nivel urbano y rural prefieren los cursos enfocados en servicios; por ejemplo, la carrera de Cosmetología es la más solicitada y luego está la carrera de Textil y Confección, tenemos actualmente en esas dos carreras a 180 inscritos. Por otro lado, con la apertura de El Quinde Shopping Plaza Cajamarca, se tiene más demanda en trabajos enfocados igualmente en servicios.

Pregunta 9: ¿Sabemos qué porcentaje del total de egresados se inserta en el mundo laboral?

Respuesta: Nos falta hacer ese tipo de medición ya que actualmente no contamos con personal para realizar esa función adicional y básicamente es por falta de presupuesto.

Pregunta 9: Sabemos que actualmente una de las formas que tienen los egresados de los CETPRO, para insertarse en el mundo laboral, es a través de los convenios existentes, pero quisiéramos saber si usted ha notado otra forma como el autoempleo.

Respuesta: Sí, de hecho, la mayoría de la población estudiantil estudia carreras relacionadas a servicios para posteriormente poner su propio negocio y esto se debe también a que el monto de la inversión para abrir un negocio es menor en cosmetología o textil.

Pregunta 10: Usted cree que ¿Se podría originar autoempleo a través del Agro?

Respuesta: Sí, definitivamente yo creo que sí. Por ello es que estoy tratando de empujar más convenios directos con INIA a fin de fortalecer a este rubro.

Pregunta 11: ¿Ustedes perciben algún apoyo directo del Gobierno Regional?

Respuesta: Bueno la UGEL y el Ministerio de Educación tienen la parte formativa y sí le podemos decir que los CETPRO no están siendo mirados con mayor detalle o con una mirada mucho más estratégica. Actualmente se le da la prioridad más a la parte formativa básica.

Pregunta 12: ¿Creen que se podría realizar más convenios con el Gobierno Regional de Cajamarca?

Respuesta: Actualmente tenemos convenios con la Municipalidad de Cajamarca y con el Ministerio de la Mujer y Sociedades Vulnerables para que nuestros estudiantes realicen prácticas pre-profesionales ya que ellos necesitan un mínimo de prácticas formativas como parte del plan curricular. Sin embargo, considero que se podría conseguir más convenios ya que si los directores saldríamos a buscar apoyo sí nos lo darían; porque cuando vamos a tocar puertas a veces no saben o no están si quiera enterados que existimos; pero muchas veces nosotros estamos trabajando al máximo y por ello no tenemos el tiempo ni los recursos necesarios para realizar esa gestión adicional.

Pregunta 13: ¿Qué necesidades tiene el CETPRO Cajamarca? Quizás a nivel de infraestructura o profesionales.

Respuesta: Sí, tenemos falencias como la infraestructura y por ello buscamos convenios ya que de lo contrario acá no alcanzaríamos 40 docentes y casi 1,000 estudiantes; pero tratamos de trabajar lo mejor que podamos con lo que tenemos. Entendemos que el estado tiene otras prioridades y no lo justifico ya que si el estado daría el sitio privilegiado que merece la educación, el Perú y Cajamarca serían otros definitivamente.

Pregunta 14: ¿Cuáles son los rangos de precios que maneja CETPRO?

Respuesta: La mitad de nuestros estudiantes son becados, justamente porque nuestro alumnado son personas de muy bajos recursos. Justo esta semana vino un estudiante egresado y le pregunté si ya había sacado su certificado de egresado y me contestó que no porque costaba 120 soles; tenemos alumnos con ese nivel de pobreza y la máxima mensualidad que cobramos es de 50 soles dependiendo el módulo.

Pregunta 15: ¿Existe una estrecha relación entre el Ministerio de Educación y CETPRO para la elaboración de los cursos de la malla curricular?

Respuesta: No, es como el eslabón que falta para engranar todas las piezas ya que como no se realizan estudios de la demanda laboral a nivel regional, no se conoce qué tipo de educación es lo que necesita la población o donde existen mayores oportunidades de trabajo.

### **Apéndice C: Entrevista a William Alvarado**

Entrevista al Sr. William Alvarado, jefe de la Sucursal de Romex Jaén.

Pregunta 1: ¿Cuál es proceso de Acopio del café en Jaén?

Respuesta: El café se recoge de los centros de producción o zonas como Tabaconas, La Coipa, Huarango, Chirinos, Chunchuquillo, etc. y llevados a la Planta de Jaén donde se controla el peso, humedad y calidad, luego si pasan los parámetros requeridos son ubicados en los almacenes de acuerdo con el tipo de café; El café se recoge en camiones de la empresa o de terceros.

Pregunta 2: ¿Cuál es el proceso general de producción del café de Romex?, luego del acopio y envío a Lima ¿Qué paso sigue?

Respuesta: El café que llega a la empresa en Jaén, es procesado sale como café exportable y luego despachado mayormente por el Puerto de Paita, los cafés especiales y descartes se envían a Lima.

Pregunta 3: ¿Cuáles son los tipos de riego necesarios para el cultivo de café?

Respuesta: Casi toda el área que se cultiva café es por medio de lluvias, el riego tecnificado es un área muy pequeña, no se riega por gravedad por que las pendientes son fuertes y ocasionarían erosión de los suelos.

Pregunta 4: ¿Romex acopia café de pequeños Agricultores o de cooperativas de café?

Respuesta: Romex acopia café de pequeños productores organizados o no, de Cooperativas y de los proveedores de las diferentes zonas, el acopio es abierto para todo el que quiera vender a Romex.

Pregunta 5: ¿Qué tipo de relación mantiene con los acopiadores, se realizan contratos mensuales, semestrales, anuales?

Respuesta: Luego de un proceso de evaluación, el administrador define el movimiento de las compras.

Pregunta 6: ¿Cuántas familias beneficia el negocio de café de Romex?

Respuesta: Familias productoras de café son aproximadamente una 6,000 y trabajadores eventuales (cosechadores) son 12,000.

Pregunta 7: ¿Cuánto empleo directo e indirecto crean a través de su negocio?

Respuesta: Entre empleados y obreros 30 familias, terceros 16, transportistas 20.

Pregunta 8: ¿Qué tipo de café cosechan en Jaén: ¿Orgánico o inorgánico?

Respuesta: En Jaén se siembran café con certificación de Orgánico, Comercio Justo, Rain Forest, y otros, así como café convencional y tradicional.

Pregunta 9: ¿Qué se necesita para sembrar y cosechar café orgánico y tradicional?

Respuesta: Para sembrar, cosechar y comercializar café orgánico se debe de contar con la "Certificación de producto Orgánico" que emite una empresa de certificación la cual verifica que en el proceso de cultivo no se utilicen productos no permitidos (químicos) y que sea amigable con el medio ambiente entre otras normas. El café tradicional no cuenta con certificación alguna pero se cultiva sin uso de abonos químicos, el café convencional permite el uso de abonos químicos, herbicidas, insecticidas, etc.

Pregunta 9: ¿Cuál es la altitud, clima, y suelo para la cosecha eficiente del café y ¿Qué tipo de tecnificación se requiere para sembrar y cosechar café?

Respuesta: Se siembra café desde los 900 msnm, a partir de los 1200 a 1800 msnm se cosechan los mejores cafés, clima de templado a frío con temperaturas de 18 a 28 °c y lluvias con promedio de precipitación de 1200 mm/año con suelos profundos de color marrón oscuro.

Pregunta 10: ¿Jaén es la principal provincia de Cajamarca para cosechar café? ¿Qué otras provincias son también competitivas? ¿San Ignacio por ejemplo?

Respuesta: En la región Cajamarca, la provincia de San Ignacio es la que tiene mayor

área de cultivo de café, y la Provincia de Cutervo que ya cuenta con un área considerable de cultivo de café.

Pregunta 11: ¿Encuentran la mano de obra adecuada y calificada para los niveles de productividad requeridas?

Respuesta: Para el manejo del cultivo como siembra y deshierbo se encuentran trabajadores de su mismo sector, en el caso de la cosecha vienen personal de la parte alta de Lambayeque y Piura, los que ya conocen y manejan bien la cosecha.

Pregunta 12: ¿Qué % de producción va hacia el mercado internacional?

Respuesta: El 80 % del café producido en Jaén es exportado.

Pregunta 13: ¿Cuál es principal destino de exportación de su café?

Respuesta: Estados Unidos y Alemania.

Pregunta 14: ¿Cómo manejan su publicidad nacional e internacional? ¿Cuentan con el apoyo del gobierno para promocionar su producto?

Respuesta: La Empresa cuenta con una oficina de Marketing en Lima, el gobierno apoya la participación en ferias nacionales e internacionales a productores asociados como las centrales y cooperativas.

Pregunta 15: ¿Qué apoyo han recibido directamente de las organizaciones gubernamentales o del gobierno regional de Cajamarca o de la Municipalidad provincial de Jaén?

Respuesta: Como empresa privada no recibimos apoyo.

Pregunta 16: ¿Qué necesidades tienen a la fecha Uds., Como empresa privada, y en qué punto creen que el gobierno Regional de Cajamarca puede apoyarlos?

Respuesta: Más que apoyo a la empresa privada deberían apoyar al agricultor cafetalero a través de la mejora en la accesibilidad como es la apertura de trochas carrozables y mantenimiento de sus carreteras.